



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**
www.ouc.ac.cy

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η εφαρμογή του Collective Business Model
στις Κυπριακές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών:
ανάγκη για διαδικτύωση, οικονομική, πολιτική
και φιλοσοφική αναδιοργάνωση για την
λειτουργία στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης.**

ΞΕΝΙΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
ΦΟΙΒΗ ΚΟΥΝΤΟΥΡΗ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ, 2013



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Η εφαρμογή του Collective Business Model
στις Κυπριακές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών:
ανάγκη για διαδικτύωση, οικονομική, πολιτική
και φιλοσοφική αναδιοργάνωση για την
λειτουργία στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης.**

ΞΕΝΙΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
ΦΟΙΒΗ ΚΟΥΝΤΟΥΡΗ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ, 2013

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Η εφαρμογή του Collective Business Model στις Κυπριακές επιχειρήσεις
παροχής υπηρεσιών: ανάγκη για διαδικτύωση, οικονομική, πολιτική και
φιλοσοφική αναδιοργάνωση για την λειτουργία στα πλαίσια της οικονομικής
κρίσης.**

ΞΕΝΙΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
ΦΟΙΒΗ ΚΟΥΝΤΟΥΡΗ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ, 2013

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
INTRODUCTION.....	6
Ευχαριστίες.....	8
Κεφάλαιο I.....	9
Εισαγωγή.....	9
Η Διεθνής Εμπειρία.....	9
Σκοπός της Εργασίας.....	10
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	11
Μεθοδολογία - Προσέγγιση	12
Κεφάλαιο II.....	16
Το οικονομικό περιβάλλον της Κύπρου μετά την Κρίση.....	16
Ορισμός του Συνεταιρισμού.....	17
Η ομαλή λειτουργία του συλλογισμού.....	19
Η προσφορά πέραν του “νομικού συμβολαίου”.....	21
Κεφάλαιο III.....	23
Η ανάγκη για συλλογική εργασία.....	23
Το προσωπικό και το συλλογικό συμφέρον.....	24
Συλλογική συμπεριφορά.....	25
Η Συλλογική Εξυπνάδα	29
Κεφάλαιο IV.....	31
Η παροχή σχεδιαστικών υπηρεσιών.....	31
Οι Συλλογισμοί στην Κύπρο Σήμερα – Ανάλυση Αποτελεσμάτων:.....	33
Λειτουργία – Οικονομική κατάσταση.....	33
Προσέγγιση πελατών.....	39
Ποιότητα συνεργασίας.....	40
Καθοδήγηση, Διαχείριση Πληροφοριών, Εφαρμογή πολιτικών.....	43
Συμπεράσματα.....	47
Βιβλιογραφία.....	50

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εφαρμογή του collective business Model στις Κυπριακές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών: ανάγκη για διαδικτύωση, οικονομική, πολιτική και φιλοσοφική αναδιοργάνωση για την λειτουργία στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης.

Τα τελευταία πέντε χρόνια πολλοί παροχείς σχεδιαστικών υπηρεσιών αντιμετωπίζουν μεγάλη πρόκληση στην κερδοφόρα λειτουργία τους στην Κύπρο και σε ιδιαίτερα δύσκολη θέση βρίσκονται οι αυτοεργοδοτούμενοι επαγγελματίες των κλάδων. Οι ραγδαίες αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον της Κύπρου από την επίδραση της Διεθνούς Χρηματοπιστωτικής Κρίσης του 2007 επηρέασαν τραπεζικούς οργανισμούς, πολίτες, επιχειρήσεις, εισαγωγείς, εξαγωγείς και επενδυτές σε τέτοιο βαθμό που η ανεργία στην Κύπρο έχει φτάσει σε πρωτοφανές επίπεδο. Η μόνη λύση που έχουν οι επιχειρήσεις αλλά και οι ελεύθεροι επαγγελματίες είναι να προσαρμοστούν στην νέα κατάσταση ή ιδανικότερα, να εξελιχθούν σε νέες μορφές οργανισμών που εκμεταλλεύονται τη συλλογική γνώση και εστιάζονται στη συνεχή μάθηση με σκοπό τη βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής και της ποιότητας του προϊόντος ώστε να πετύχουν εξαγωγή του στην υπόλοιπη Ευρώπη. Η βιβλιογραφία όλο και περισσότερο υποστηρίζει το μοντέλο του συνεργατισμού ή αλλιώς συλλογισμού, ως τον πλέον κατάλληλο τρόπο λειτουργίας αυτοεργοδοτούμενων υπαλλήλων αλλά και μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων που αναγκάζονται να λειτουργούν σε εποχές στενότητας πόρων υπό τη συνεχή πίεση για μείωση του κόστους παραγωγής. Παράλληλα, η εκτεταμένη πλέον χρήση του internet από επιχειρήσεις και ιδιώτες επιτρέπει την συνεύρεση επαγγελματιών με πιθανούς πελάτες από όλο τον κόσμο, συντονισμό των εργασιών και διαχείριση των πληρωμών μέσα από διαδικτυακές εφαρμογές και έτσι το μοντέλο του συνεταιρισμού για την παροχή υπηρεσιών φαίνεται να είναι πιο προσιτό από ποτέ άλλοτε.

Το σύγχρονο περιβάλλον καλεί τις επιχειρήσεις να δράσουν με ολοένα και χαμηλότερο κόστος. Το μοντέλο του συνεταιρισμού μπορεί με τη σωστή εφαρμογή του να ωφελήσει τους ανεξάρτητους επαγγελματίες παροχής γραφικών υπηρεσιών

ώστε οι υπηρεσίες αυτές μέσα από το internet να γίνουν ένα ουσιαστικό κυπριακό προϊόν εξαγωγής στην παγκόσμια αγορά.

Ο σκοπός αυτής της διατριβής είναι να διερευνηθεί το κατά πόσον ο συλλογισμός εφαρμόζεται ή μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία μεταξύ των κύπριων ανεξάρτητων παροχών υπηρεσιών, όχι μόνο σε επίπεδο επιχειρησιακής λειτουργίας αλλά και ως φιλοσοφία. Αποσκοπεί επίσης στο να εντοπίσει τις σημαντικότερες διαφορές μεταξύ της λειτουργίας και της κερδοφορίας των κυπριακών συλλογισμών γραφικών υπηρεσιών σε σχέση με συλλογισμούς του εξωτερικού και να διερευνηθούν τα αίτια των διαφορών που δύναται να εντοπιστούν. Διερευνάται επίσης η φιλοσοφία πίσω από το επιχειρησιακό μοντέλο του συνεταιρισμού και σε ποιο βαθμό αυτή εφαρμόζεται από τους τοπικούς και διεθνείς συνεργατισμούς. Τα αποτελέσματα θα βοηθήσουν στην κατανόηση της πιο αποτελεσματικής επιχειρηματικής πρακτικής όσον αφορά την εφαρμογή τιμολογιακών πολιτικών, την εκπαίδευση των μελών και την ικανότητα εστίασης των προσπαθειών σε έναν συλλογικό στόχο για την επιτυχία της κερδοφορίας.

INTRODUCTION

The collective business model as it is applied by cypriot design service providers in Cyprus and abroad. The need for networking, financial, political and philosophical reconstruction for successful operation under the financial crisis.

Over the past five years many graphic design service providers have been faced with unprecedented challenges as they strived to operate in the Cypriot market and the self-employed professionals of the trades found themselves in the most difficult situation of all. The rapid decline of the Cypriot economy and the effects of the Global Financial Crisis of 2007 on the greater environment have affected the operations of banks, citizens, businesses, importers, exporters and investors to such a degree that Cyprus is now facing extreme numbers in unemployment rates and drop of sales.

The only option businesses and freelance professionals alike have is to adjust to the new situation or, ideally, to evolve into new forms of organizations who gather and make use of collective knowledge and constant learning strategies in order to improve their product's production and quality and therefore be able to export it into the greater European market. Articles and studies seem to support the notion that the collective business model is among the most efficient ways for self-employed professionals and small businesses to operate under tight financial limits, by forming collaborations in pursuit of common goals and lower production costs. At the same time, the use of the internet has become common practice amongst business owners and service providers. This simple factor allows more professional networking opportunities with clients all over the world and it brings to professionals tools in the form of software and browser-based applications in order to coordinate projects, handle payments and sort out disputes, essentially making the application of the collective business model for providing services more approachable than ever.

The modern environment calls for businesses to operate with lesser costs. The collective business model can, if applied correctly, aid the self-employed graphic designers to make their product available in the global market via the internet.

This thesis hopes to investigate just how much the collective business model is, or how much it can be applied between freelance Cypriot graphic designers to a degree of success, not just on a business operational level but also on the success in transmitting and embracing the collective philosophy amongst the members. It also strives to recognize the major differences between the operation and profitability of Cypriot design collectives as compared to collectives operating abroad and to investigate the reasons behind any differences.

The philosophy behind the collective business model is explored through articles and publications and the degree to which that philosophy is applied by the local and foreign design collectives is analysed. The results could help us understand the most effective business practice when applying operational and financial policies, when training, informing and supporting the collective's members and when cultivating the collective philosophy in the group to achieve focus on a common goal and synergy to achieve profitability.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ την επιβλέπων καθηγήτρια μου, Κα Φοίβη Κουντούρη, δια την καθοδήγηση της κατά τη συγγραφή αυτής της εργασίας.

Ευχαριστώ επίσης όλες τις ομάδες που συμμετείχαν στην έρευνα αυτής της εργασίας, που μοιράστηκαν τις εμπειρίες και τα σχόλια τους με προθυμία και συλλογικό πνεύμα.

Κεφάλαιο I

Εισαγωγή

Τα τελευταία πέντε χρόνια πολλοί παροχείς σχεδιαστικών υπηρεσιών αντιμετωπίζουν μεγάλη πρόκληση στην κερδοφόρα λειτουργία τους στην Κύπρο και σε ιδιαίτερα δύσκολη θέση βρίσκονται οι αυτοεργοδοτούμενοι επαγγελματίες των κλάδων. Οι ραγδαίες αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον της Κύπρου από την επίδραση της Διεθνούς Χρηματοπιστωτικής Κρίσης του 2007 επηρέασαν τραπεζικούς οργανισμούς, πολίτες, επιχειρήσεις, εισαγωγείς, εξαγωγείς και επενδυτές σε τέτοιο βαθμό που η ανεργία στην Κύπρο έχει φτάσει σε πρωτοφανές επίπεδο. Η μόνη λύση που έχουν οι επιχειρήσεις αλλά και οι ελεύθεροι επαγγελματίες είναι να προσαρμοστούν στην νέα κατάσταση ή ιδανικότερα, να εξελιχθούν σε νέες μορφές οργανισμών που εκμεταλλεύονται τη συλλογική γνώση και εστιάζονται στη συνεχή μάθηση με σκοπό τη βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής και της ποιότητας του προϊόντος ώστε να πετύχουν εξαγωγή του στην υπόλοιπη Ευρώπη. Η βιβλιογραφία όλο και περισσότερο υποστηρίζει το μοντέλο του συνεργατισμού ή αλλιώς συλλογισμού, ως τον πλέον κατάλληλο τρόπο λειτουργίας αυτοεργοδοτούμενων υπαλλήλων αλλά και μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων που αναγκάζονται να λειτουργούν σε εποχές στενότητας πόρων υπό τη συνεχή πίεση για μείωση του κόστους παραγωγής. Παράλληλα, η εκτεταμένη πλέον χρήση του internet από επιχειρήσεις και ιδιώτες επιτρέπει την συνένωση επαγγελματιών με πιθανούς πελάτες από όλο τον κόσμο, συντονισμό των εργασιών και διαχείριση των πληρωμών μέσα από διαδικτυακές εφαρμογές και έτσι το μοντέλο του συνεταιρισμού για την παροχή υπηρεσιών φαίνεται να είναι πιο προσιτό από ποτέ άλλοτε.

Η Διεθνής Εμπειρία

Σήμερα λειτουργούν χιλιάδες συνεταιρισμοί σε όλο τον κόσμο ως αποτέλεσμα της κοινής ανάγκης των κατοίκων μιας περιοχής οι οποίοι αφού αντιλήφθηκαν ότι μοιράζονται το ίδιο πρόβλημα αποφάσισαν να ενώσουν τους πόρους τους ώστε να επιτύχουν συλλογικό όφελος. Υπάρχει χωρίς εργασία βρήκαν τρόπο να παράγουν

και να διαθέσουν το προϊόν τους ανταγωνιστικά με αυτό πολύ μεγαλύτερων επιχειρήσεων και κοινότητες που υπέστησαν το κλείσιμο της τοπικής τους βιομηχανίας κατάφεραν να συστήσουν μια καινούρια καταφέροντας να εξασφαλίσουν το εισόδημα και την συνέχεια της ανάπτυξης της περιοχής τους. Το μοντέλο του συνεταιρισμού αναμένεται να είναι το πιο γρήγορα αναπτυσσόμενο εταιρικό μοντέλο μέχρι το 2025 και τα Ηνωμένα Έθνη ονόμασαν το 2012 ως την επίσημη Διεθνή Χρονιά Συνεταιρισμών.

Η επιτυχία της εφαρμογής του συνεταιριστικού μοντέλου βασίζεται πάνω στην ισορροπημένη λειτουργία μιας αρχής: τα μέλη συλλέγουν τους πόρους που έχουν στη διάθεση τους, υλικούς (ώρες εργασίας, οικονομικούς και βιομηχανικούς πόρους) και άυλους (γνώση, εμπειρία, διασυνδέσεις) και συνεργάζονται για τη δημιουργία ενός πιο αποδοτικού τρόπου λειτουργίας των εταιρειών τους. Οι μικρές επιχειρήσεις αποκτούν με αυτό τον τρόπο πλεονέκτημα ώστε να μπορούν να ανταγωνιστούν με πολύ μεγαλύτερους οργανισμούς και να αναλάβουν πολύ μεγαλύτερα έργα από ό,τι η κάθε μια θα μπορούσε από μόνη της.

Το σύγχρονο περιβάλλον καλεί τις επιχειρήσεις να δράσουν με ολοένα και χαμηλότερο κόστος. Το μοντέλο του συνεταιρισμού μπορεί με τη σωστή εφαρμογή του να ωφελήσει τους ανεξάρτητους επαγγελματίες παροχής γραφικών υπηρεσιών ώστε οι υπηρεσίες αυτές μέσα από το internet να γίνουν ένα ουσιαστικό κυπριακό προϊόν εξαγωγής στην παγκόσμια αγορά.

Σκοπός της Εργασίας

Ο σκοπός αυτής της διατριβής είναι να διερευνηθεί το κατά πόσον ο συλλογισμός εφαρμόζεται ή μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία μεταξύ των κύριων ανεξάρτητων παροχών υπηρεσιών, όχι μόνο σε επίπεδο επιχειρησιακής λειτουργίας αλλά και ως φιλοσοφία. Αποσκοπεί επίσης στο να εντοπίσει τις σημαντικότερες διαφορές μεταξύ της λειτουργίας και της κερδοφορίας των κυπριακών συλλογισμών γραφικών υπηρεσιών σε σχέση με συλλογισμούς του εξωτερικού και να διερευνηθούν τα αίτια

των διαφορών που δύναται να εντοπιστούν. Διερευνάται επίσης η φιλοσοφία πίσω από το επιχειρησιακό μοντέλο του συνεταιρισμού και σε ποιο βαθμό αυτή εφαρμόζεται από τους τοπικούς και διεθνείς συνεργατισμούς. Τα αποτελέσματα θα βοηθήσουν στην κατανόηση της πιο αποτελεσματικής επιχειρηματικής πρακτικής όσον αφορά την εφαρμογή τιμολογιακών πολιτικών, την εκπαίδευση των μελών και την ικανότητα εστίασης των προσπαθειών σε έναν συλλογικό στόχο για την επιτυχία της κερδοφορίας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία και άρθρα γύρω από το μοντέλο του συνεταιρισμού και μια έρευνα στο internet φανερώνει αρκετές ιστορίες επιτυχημένης εφαρμογής του και την θετική επίδραση που είχε στην κοινότητα. Στην Κύπρο όμως οι ομάδες αυτές είναι ελάχιστες και έτσι ήταν απαραίτητη και η συνεισφορά απαντήσεων από ελεύθερους επαγγελματίες γραφίστες οι οποίοι συνεργάζονται τακτικά με άλλους ελεύθερους επαγγελματίες του κλάδου για συγκεκριμένες εργασίες. Αρκετοί τοπικοί και διεθνείς συλλογισμοί γραφιστών διατηρούν ηλεκτρονική παρουσία με σχετικές ιστοσελίδες ή και προφίλ στα Facebook και LinkedIn έτσι η προσέγγιση τους με ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια ήταν σχετικά εύκολη. Αρχικά εντοπίστηκαν οι κατάλληλες ομάδες και επιβεβαιώθηκε η συλλογική φύση της λειτουργίας τους. Οι κυπριακοί συλλογισμοί ανεξάρτητων καλλιτεχνών και γραφιστών προσεγγίστηκαν τηλεφωνικώς και μέσα από προσωπικές συστάσεις. Οι κυπριακοί συλλογισμοί παρουσίασαν 100% επιστροφή στα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, ενώ η προθυμία συμπλήρωσης των συλλογισμών του εξωτερικού δεν ήταν η αναμενόμενη με ποσοστό επιστροφής 19,67%.

Τα συμπεράσματα έδειξαν ότι Οι συλλογισμοί που λειτουργούν στην Κύπρο έχουν σχετική οικονομική επιτυχία χωρίς όμως να έχουν επιτύχει αυξανόμενη κερδοφορία. Είναι ενεργοί στο να μεταδώσουν τη συλλογική φιλοσοφία. Παρουσιάζονται πιο πρόθυμοι να εφαρμόσουν τις πολιτικές λειτουργιών στον συλλογισμό τους από ότι οι ομάδες στο εξωτερικό. Οι κυπριακοί συλλογισμοί θα μπορούσαν να επωφεληθούν

από μια επένδυση προς ενίσχυση της ψηφιακής τους παρουσίας. Οι παράγοντες τιμολόγησης προϊόντος και ο ξεκάθαρος ορισμός του τι απαιτείται από τα μέλη ήταν παράγοντες που επηρέασαν την οικονομική κατάσταση των συλλογισμών σε όλο τον κόσμο, ίσως θα πρέπει να δίνεται σε αυτούς περισσότερο βάρος. Οι πολιτικές του να υπάρχει κοινός στόχος, όραμα και φιλοσοφία έχουν την μεγαλύτερη βαρύτητα για την λειτουργία τέτοιων συλλογισμών όπως επίσης και η ύπαρξη πολιτικών μεθόδων ανταμοιβής και κώδικα συμπεριφοράς των μελών κατά τη συνεργασία. Η πολιτική που εφαρμόζεται λιγότερο είναι αυτή των μεθόδων τιμωρίας. Οι περισσότεροι συλλογισμοί έχουν ομαλή συνεργασία με πολύ λίγα προβλήματα ή και εξαιρετική με επίτευξη συνέργειας. Όταν εφαρμόζεται η πολιτική κώδικα συμπεριφοράς των μελών κατά τη συνεργασία παρατηρείται γενικά καλύτερη ποιότητα συνεργασίας στους συλλογισμούς. Θα ήταν καλό να καλλιεργείται κάποια ευελιξία στον τομέα της δια-ομαδικής συνεργασίας.

Παράγοντες όπως η ανασφάλεια λόγω απόστασης, η έλλειψη χρόνου, τα εμπόδια λόγω της γλώσσας επικοινωνίας και η έλλειψη οικονομικών πόρων εμποδίζουν την εξάπλωση στο διαδίκτυο. Οι σύγχρονοι επαγγελματίες θα πρέπει να δραστηριοποιηθούν στο διαδίκτυο ώστε να προσεγγίσουν περισσότερες αγορές με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, με ένα παγκόσμια ανταγωνιστικό προϊόν που να είναι αποτέλεσμα συνέργειας συλλογικής φαντασίας και γνώσης και πάνω από όλα, με ελάχιστο κόστος.

Μεθοδολογία - Προσέγγιση

Για τη συλλογή των περισσότερων στοιχείων διερευνήθηκαν αρχεία κρατικών φορέων και κατάλογοι στο internet ώστε να εντοπιστούν οι τοπικοί και διεθνείς σχεδιαστικοί συνεταιρισμοί. Μεγάλο μέρος της έρευνας πραγματοποιήθηκε μέσα από το internet.

Τα πρωτογενή στοιχεία συλλέχθηκαν μέσα από ερωτηματολόγια που προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά που δείχνουν να συμβάλλουν περισσότερο στην επίτευξη της

ομαλής και κερδοφόρας λειτουργίας του συνεταιρισμού με βάση την εμπειρική βιβλιογραφία που αναλύεται στο κεφάλαιο II. Πιο συγκεκριμένα διερευνώνται:

1. Πόσοι συνεταιρισμοί παροχής υπηρεσιών υπάρχουν στην Κύπρο και πόσοι από αυτούς παρέχουν γραφικές υπηρεσίες;
2. Σε ποια οικονομική κατάσταση βρίσκονται οι συνεταιρισμοί παροχής γραφικών υπηρεσιών;
3. Σε πόσο βαθμό λειτουργούν στο internet και με πόση επιτυχία;
4. Σε πόσο βαθμό επιτυγχάνεται αρμονία στην συνεργασία των μελών και συνέργεια;
5. Πόση ενημέρωση λαμβάνουν τα νέα μέλη σχετικά με την κοινή φιλοσοφία του συνεταιρισμού, τον κώδικα συμπεριφοράς, τις τιμολογιακές πολιτικές και την επιβολή ποινής / ανταμοιβής;
6. Γίνεται σωστή ενδυνάμωση των μελών ώστε να εξελίσσονται σε ώριμους επαγγελματίες;
7. Υπάρχουν διαφορές μεταξύ της λειτουργίας των διεθνών συλλογισμών και αυτών της Κύπρου;
8. Πώς μπορούν οι Κύπριοι ανεξάρτητοι επαγγελματίες σχεδιαστές να εφαρμόσουν το μοντέλο του συλλογισμού ώστε να παράγουν ένα παγκόσμια ανταγωνιστικό προϊόν;

Στο πρώτο μέρος της εργασίας αυτής γίνεται μια παρουσίαση της οικονομικής κατάστασης στην Κύπρο μετά την Διεθνή Χρηματοπιστωτική Κρίση του 2007 και τον βαθμό στον οποίο αυτή επηρέασε την λειτουργία των παροχέων γραφικών υπηρεσιών.

Διερευνάται το επιχειρησιακό μοντέλο του συνεργατισμού / συλλογισμού ως μια αυτόνομη ένωση προσώπων που συγκροτείται εθελοντικά για την επιδίωξη κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών στόχων μέσω μιας ιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης, αναφέρεται η διεθνής εμπειρία όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των ομάδων αυτών και διερευνώνται οι συνθήκες πίσω από την επιτυχημένη λειτουργία τους.

Προτείνεται τέλος ότι το περιβάλλον, οι συνθήκες και ο γενικότερος τρόπος εργασίας του συνεταιρισμού μπορεί να έχει αρκετή απήχηση σε δημιουργικούς επαγγελματίες ώστε να τους προσφέρει κίνητρα για συμπεριφορά που αποσκοπεί στην ικανοποίηση ανώτερων αναγκών του ατόμου (κατά Maslow), όπως το περιθώριο ελευθερίας στη διαχείριση της εργασίας, η αυτονομία, η ευελιξία, η αναγνώριση της προσπάθειας και η αυτοπραγμάτωση, ώστε αυτοί να προσφέρουν υπερ-εργασία στον οργανισμό. Αναφέρεται τέλος η έννοια των ορίων μεταξύ ατομικού και συλλογικού συμφέροντος αλλά και η σημασία της εκμετάλλευσης της συλλογικής γνώσης που εξελίσσεται σε αυτούς τους οργανισμούς η οποία αποτελεί ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύσκολα αντιγράφεται από μια συμβατική επιχείρηση.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας γίνεται μια σύντομη παρουσίαση του αγαθού της σχεδιαστικής υπηρεσίας, αναλύεται ο τρόπος παραγωγής της αλλά και οι περιορισμοί που προκύπτουν από την αδιαιρετότητα και την αϋλότητα που την χαρακτηρίζουν.

Παρουσιάζεται έπειτα η κατάσταση των γραφικών συλλογισμών σήμερα και οι παράμετροι της έρευνας. Αναλύονται έπειτα τα αποτελέσματα της έρευνας και τα συμπεράσματα σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Μέσα από την ανάλυση συμπεραίνουμε ότι οι συλλογισμοί που λειτουργούν στην Κύπρο έχουν σχετική οικονομική επιτυχία χωρίς όμως να έχουν επιτύχει αυξανόμενη κερδοφορία. Είναι ενεργοί στο να μεταδώσουν τη συλλογική φιλοσοφία. Παρουσιάζονται πιο πρόθυμοι να εφαρμόσουν τις πολιτικές λειτουργιών στον συλλογισμό τους από ότι οι ομάδες στο εξωτερικό. Οι κυπριακοί συλλογισμοί θα μπορούσαν να επωφεληθούν από μια επένδυση προς ενίσχυση της ψηφιακής τους παρουσίας. Οι παράγοντες τιμολόγησης προϊόντος και ο ξεκάθαρος ορισμός του τι απαιτείται από τα μέλη ήταν παράγοντες που επηρέασαν την οικονομική κατάσταση των συλλογισμών σε όλο τον κόσμο, ίσως θα πρέπει να δίνεται σε αυτούς περισσότερο βάρος. Οι πολιτικές του να υπάρχει κοινός στόχος, όραμα και φιλοσοφία έχουν την μεγαλύτερη βαρύτητα για την λειτουργία τέτοιων συλλογισμών όπως επίσης και η ύπαρξη πολιτικών μεθόδων ανταμοιβής και κώδικα συμπεριφοράς των

μελών κατά τη συνεργασία. Η πολιτική που εφαρμόζεται λιγότερο είναι αυτή των μεθόδων τιμωρίας. Οι περισσότεροι συλλογισμοί έχουν ομαλή συνεργασία με πολύ λίγα προβλήματα ή και εξαιρετική με επίτευξη συνέργειας. Όταν εφαρμόζεται η πολιτική κώδικα συμπεριφοράς των μελών κατά τη συνεργασία παρατηρείται γενικά καλύτερη ποιότητα συνεργασίας στους συλλογισμούς. Θα ήταν καλό να καλλιεργείται κάποια ευελιξία στον τομέα της δια-ομαδικής συνεργασίας.

Παράγοντες όπως η ανασφάλεια λόγω απόστασης, η έλλειψη χρόνου, τα εμπόδια λόγω της γλώσσας επικοινωνίας και η έλλειψη οικονομικών πόρων εμποδίζουν την εξάπλωση στο διαδίκτυο. Οι σύγχρονοι επαγγελματίες θα πρέπει να δραστηριοποιηθούν στο διαδίκτυο ώστε να προσεγγίσουν περισσότερες αγορές με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, με ένα παγκόσμια ανταγωνιστικό προϊόν που να είναι αποτέλεσμα συνέργειας συλλογικής φαντασίας και γνώσης και πάνω από όλα, με ελάχιστο κόστος.

Κεφάλαιο II

Το οικονομικό περιβάλλον της Κύπρου μετά την Κρίση

Η Διεθνής Χρηματοπιστωτική Κρίση του 2007 που κτύπησε τον χρηματοπιστωτικό και τραπεζικό τομέα ανά το παγκόσμιο, προκάλεσε την άνοδο των επιτοκίων αλλά και έναν έντονο συντηρητισμό στο χρηματοπιστωτικό σύστημα περιορίζοντας σημαντικά την δανειοληπτική ικανότητα των επιχειρήσεων και των καταναλωτών. Η Κυπριακή οικονομία δέχτηκε όπως πολλές άλλες χώρες ένα άσχημο πλήγμα, οι συνέπειες του οποίου δεν έχουν γίνει ακόμη απόλυτα ξεκάθαρες.

Η μείωση των εισοδημάτων για το ευρύ κοινό δεν οφείλεται μόνο στον αυξανόμενο αριθμό άνεργων αλλά και στην δυσκολία πρόσβασης σε δανεισμό. Η περιορισμένη καταναλωτική δυνατότητα οδήγησε με τη σειρά της σε πτώση των πωλήσεων σε όλους τους κλάδους και στο κλείσιμο αρκετών εμπορικών επιχειρήσεων. Η αύξηση του Φ.Π.Α. από 17 σε 18% (σε εφαρμογή από τις 14/1/2013) έδωσε ακόμα περισσότερα κίνητρα στις ήδη οικονομικά πιεσμένες επιχειρήσεις ώστε να στραφούν σε παρά-οικονομία (αντιπραγματισμός, αδήλωτες οικονομικές συναλλαγές) στερώνοντας από την κυβέρνηση τα έσοδα από τον φόρο προστιθέμενης αξίας. Οι κύπριοι εισαγωγείς χρειάζονται πλέον να προεξοφλούν τα προϊόντα με μετρητά για να προχωρήσουν με τις παραγγελίες τους αφού ούτε οι τράπεζες ούτε οι εξαγωγείς του εξωτερικού δεν εμπιστεύονται πλέον τις Κυπριακές τράπεζες ώστε να τους παρέχουν πίστωση ή όρια πιστώσεων προς τους εισαγωγείς. Οι παροχείς τουριστικών υπηρεσιών αντιμετωπίζουν τις συνέπειες της μείωσης του τουρισμού και σε γενικές γραμμές επαγγελματίες κάθε κλάδου αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα ρευστότητας. Όλοι οι πιο πάνω επαγγελματικοί κλάδοι και οι ιδιώτες αποτελούν την τοπική πελατειακή βάση ενός γραφίστα.

Παρόλο που τα επόμενα πέντε ή έξι χρόνια θα είναι πολύ δύσκολα από άποψη δανεισμού και ρευστότητας, υπάρχει ακόμα ένα κλίμα αισιοδοξίας αφού αναμένονται κάποια οφέλη από την εκμετάλλευση του φυσικού αερίου. Είναι σημαντικό λοιπόν να δοθεί ιδιαίτερη σημασία αυτή την περίοδο στην ενδυνάμωση των πελατειακών σχέσεων, στην βελτιστοποίηση της παραγωγής και τη μείωση του κόστους.

Όπως σωστά παρατηρεί και ο κύριος Αθανάσιος Ορφανίδης (Διοικητής της Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου) σε ομιλία του τον Δεκέμβριο του 2008, είναι σημαντικό να αναγνωριστούν επιτέλους τα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Κυπριακές επιχειρήσεις και οι σκληρωτικές δομές που τις χαρακτηρίζουν αλλά και η αντίσταση τους στην αλλαγή και στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών και συστημάτων διοίκησης που μόνο τις δυσχεραίνουν στο να εξάγουν διεθνές ανταγωνιστικό προϊόν.¹

Ορισμός του Συνεταιρισμού

Στο παγκόσμιο συνέδριο συνεταιριστικών οργανώσεων που έλαβε χώρα στο Μάντσεστερ της Αγγλίας το 1995, δόθηκε ο ορισμός του συνεταιρισμού: «Συνεταιρισμός είναι μια αυτόνομη ένωση προσώπων που συγκροτείται εθελοντικά για την αντιμετώπιση των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεων τους, διαμέσου μιας ιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης.»²

Τα πιο συνηθισμένα είδη συνεταιρισμών είναι γεωργικοί, συνεργατικές πιστωτικές εταιρίες ή αστικοί / επαγγελματικοί συνεταιρισμοί. Οι τελευταίοι είναι ουσιαστικά συνεργασίες μεταξύ αυτόνομων επαγγελματιών που λειτουργούν συνεταιρικά για να ρυθμίζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο τους ανά περιοχή.

Στην Κύπρο, οι ελεύθεροι επαγγελματίες παροχής υπηρεσιών διστάζουν να ακολουθήσουν το σύστημα του συνεργατισμού. Αυτό μπορεί εν μέρει να αποδοθεί στην δυσκολία κατανόησης και εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος αλλά και στην εργασιακή κουλτούρα που καλλιεργείται χρόνια τώρα στην κυπριακή κοινωνία που ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό και τον ατομικισμό πολύ περισσότερο από ότι την

1 Η διεθνής οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στην κυπριακή οικονομία: Ομιλία Αθανάσιου Ορφανίδη, Διοικητή της Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου, στην εκδήλωση του ΕΒΕ Λάρνακας, Λάρνακα, 11 Δεκεμβρίου 2008.

2 Λεξικό οικονομικοτεχνικών όρων του «Ελληνικού Κέντρου Παραγωγικότητας» (έκδ. Αθήνα 1965, σελ.138).

συλλογική προσπάθεια. Η άποψη αυτή ενισχύεται ακόμη περισσότερο στο περιβάλλον του ιδιωτικού τομέα.

Με βάση τον Παγκύπριο Κατάλογο Συνεργατικών Εταιρειών υπάρχουν σήμερα εγγεγραμμένοι 176 Συνεργατισμοί, 12 εκ των οποίων ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών. Δεν υπάρχει κανένας εγγεγραμμένος συνεταιρισμός γραφιστών ή καλλιτεχνών.

Οι παραδοσιακές μορφές του συνεταιρισμού λειτουργούν ακόμα υπό αρκετούς περιορισμούς ώστε να μπορούν να στηρίζουν επαρκώς τις προσπάθειες των μελών τους στο σύγχρονο περιβάλλον.

Ο εμπορικός σύλλογος, δεν ανήκει στα μέλη του και απαιτεί κάποιο ελάχιστο χρηματικό ποσό ως ετήσια συνεισφορά και έτσι λειτουργεί συνεχώς με περιορισμένους πόρους. Επίσης, αν και παρέχεται στα μέλη κάποια βασική καθοδήγηση, λίγοι σύλλογοι κατέχουν το κατάλληλο συλλογικό γνωστικό πεδίο ώστε να στηρίζουν μεγάλα εγχειρήματα όπως είναι οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ σε διεθνές επίπεδο.

Το Franchise απαιτεί ένα αρκετά σημαντικό ποσό συνεισφοράς από εκείνον που θέλει να το χρησιμοποιήσει και δεν επιτρέπει απόλυτη επιχειρηματική ελευθερία, παρέχει όμως αυστηρές κατευθυντήριες γραμμές ώστε η λειτουργία της επιχείρησης να γίνεται με ομοιόμορφο τρόπο σε όλες τις περιοχές και χώρες, με μικρές μόνο προσαρμογές για τις ανάγκες της τοπικής αγοράς. Δίνεται συνήθως μια συγκεκριμένη στολή εργασίας και διαδικασία παραγωγής, προώθησης, κοστολόγησης και διάθεσης του προϊόντος ώστε να διατηρείται η ομοιομορφία της μάρκας και το επίπεδο ποιότητας. Η φήμη άλλωστε ενός καταστήματος μπορεί να βλάψει την εικόνα ολόκληρου του οργανισμού.

Τέλος, στον συνεταιρισμό, τα μέλη κατέχουν μερίδιο του οργανισμού και αποκτούν αγοραστική μόχλευση ώστε να επιτύχουν καλύτερες τιμές αγοράζοντας μεγαλύτερες ποσότητες από αυτές που θα μπορούσε να διαπραγματευτεί μια επιχείρηση μόνη της.

Προχωρούν συχνά σε συνεταιρικές προωθητικές ενέργειες για συγκεκριμένες περιοχές. Εδώ αξίζει να αναφερθούμε στην φιλοσοφία πίσω από τους καλλιτεχνικούς συνεταιρισμούς που αγγίζει εύκολα τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης ομάδας επαγγελματιών καλλιτεχνών όπως είναι οι γραφίστες. Οι συνεταιρισμοί καλλιτεχνών διαφέρουν από τις τυπικές επιχειρηματικές δομές στο ότι τα μέλη τους παραμένουν ανεξάρτητα και σε ίσο ιεραρχικό επίπεδο ενώ μοιράζονται από κοινού τα υλικά, το χώρο και τις οικονομίες κλίμακας αλλά και εξίσου το οικονομικό ρίσκο και τα ωφέληματα. Κάποιες φορές τα μέλη ακολουθούν εναρμονισμένες ιδεολογίες, έχουν παρόμοια αισθητική και μοιράζονται την ίδια οικία και το χώρο εργασίας, αναπτύσσοντας έτσι στενούς δεσμούς συνεργασίας, συντονισμού και αλληλεγγύης.

Η ομαλή λειτουργία του συλλογισμού

Ο συλλογισμός πρέπει να προσφέρει στα μέλη του ευκαιρίες εκπαίδευσης ώστε να βελτιώσουν τις διαδικασίες εργασίας τους και να εμπλουτίσουν τη γνώση τους για να εξασφαλίζεται η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση του προϊόντος. Προσφέρει ευκαιρίες μαζικών αγορών για καλύτερες τιμές αλλά και ευκαιρίες για να συζητηθούν κοινοί προβληματισμοί ώστε να δίνονται περισσότερες από μια οπτικές γωνίες σε ένα πρόβλημα. Από την πλευρά τους τα μέλη οφείλουν να συμμετέχουν πλήρως στις εργασίες και να συνεισφέρουν εξίσου οικονομικούς πόρους για να καλύπτονται τα κοινά κόστη διαφήμισης, διανομής και προβολής και να διατηρείται η ακεραιότητα του συλλογισμού.

Η διαρκής επικοινωνία μεταξύ των μελών είναι πολύ σημαντική ώστε να γίνεται χρήση της συλλογικής γνώσης. Η “φυσική συλλογική γνώση” συνήθως αναδύεται σε μικρές ομάδες που εμφανίζονται ως μια οντότητα, έχουν στενή εμπιστοσύνη μεταξύ τους και συχνά μοιράζονται ηθικές αξίες. Η λειτουργία μιας τέτοιας ομάδας σε μικρό χώρο διευκολύνει τον γρήγορο εντοπισμό των συνολικών δυσκολιών και προκλήσεων της εργασίας από όλα τα μέλη της ομάδας ενώ παράλληλα αναπτύσσονται στενές σχέσεις μεταξύ των μελών και μεγιστοποιείται η πιθανότητα να αναλάβει το σωστό άτομο την κατάλληλη εργασία. Σήμερα, το internet επιτρέπει

τον βαθμό αυτό επικοινωνίας χωρίς να περιορίζει τα μέλη μιας ομάδας στον ίδιο φυσικό χώρο κάτι που αναμφίβολα διευκολύνει την δημιουργία συλλογισμών ανεξαρτήτως γεωγραφικής τοποθεσίας.

Ένας συλλογισμός που καλείται να λειτουργήσει σε ένα πρωτίστως δυναμικό περιβάλλον όπως είναι το internet πρέπει να είναι σε θέση να “μαθαίνει” συνεχώς, ώστε να αναγνωρίζονται οι ατομικοί και συλλογικοί παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας και να αφομοιώνονται στην συλλογική γνώση. Ο κοινός στόχος, το όραμα και η αποστολή όμως είναι αυτό που κινεί ουσιαστικά την ομάδα.³

Όσο και αν ο τρόπος αυτός λειτουργίας δείχνει ριψοκίνδυνος αφού δεν υπάρχει μια αυστηρή ιεραρχική δομή, είναι μάλλον ο πλέον κατάλληλος για να προσφέρει ισχυρά κίνητρα στα συμβαλλόμενα μέρη ώστε να προσφέρουν υπέρ-προσπάθεια πέραν του “νομικού συμβολαίου” τους. Η ίδια η φύση του συνεταιρισμού απευθύνεται σε ανώτερες ατομικές αξίες και οι συνεταιρισμοί βασίζονται πάνω στην αυτό-βοήθεια, την προσωπική ευθύνη, τη δημοκρατία, την ισότητα και την αλληλεγγύη. Οι επτά αρχές του συνεργατισμού άλλωστε είναι:

1. Εθελοντική και ανοικτή ιδιότητα μέλους, χωρίς φυλετικές, κοινωνικές, πολιτικές ή θρησκευτικές διακρίσεις
2. Δημοκρατικός έλεγχος από τα μέλη που ασκούν ενεργά τα καθήκοντα τους, εμπλέκονται στην λήψη αποφάσεων και έχουν ίσο δικαίωμα ψήφου
3. Οικονομική συνεισφορά από τα μέλη για το δημοκρατικά διοικούμενο κεφάλαιο του συνεταιρισμού, ώστε να χρηματοδοτηθούν έργα ανάπτυξης του συνεταιρισμού και ωφέλιμες για τον οργανισμό δραστηριότητες ή να δημιουργηθούν αποθέματα
4. Αυτονομία και Ανεξαρτησία, που διατηρείται ακόμα και κατά τη σύμβαση συμβολαίων με μεγάλους οργανισμούς ή κυβερνήσεις
5. Μάθηση, Εκπαίδευση και Πληροφόρηση προς όλα τα μέλη του συνεταιρισμού ώστε να συνεισφέρουν αποδοτικά στον οργανισμό αλλά και ενημέρωση της κοινότητας για τη φύση και τα οφέλη του συνεταιρισμού

3 Paulo Garrido, (2009), "Business sustainability and collective intelligence", *The Learning Organization*, Vol. 16 Iss: 3 pp. 208 – 222.

6. Συνεργασία μεταξύ Συνεργατισμών, διαμέσου τοπικών, διεθνών και πολυεθνικών δομών
7. Ενδιαφέρον προς την Κοινότητα και ενεργή συνεισφορά προς την συνεχή ανάπτυξη της

Τέλος, είναι καλό να αναφερθούν τα χαρακτηριστικά ενός αναδυόμενου συλλογισμού από άποψη ανταλλαγής πληροφοριών και λειτουργιών:

- ένα δίκτυο πληροφοριών / λειτουργιών με αποκεντρωμένο έλεγχο το οποίο ελέγχεται κυρίως από πρωτόκολλα
- εύκολη συνεισφορά πληροφοριών / λειτουργιών από άτομα στο δίκτυο
- η ύπαρξη κοινωνικών κινήτρων στα άτομα ώστε να επιθυμούν να συνεισφέρουν λειτουργίες / πληροφορίες.

Τέτοια δίκτυα παρουσιάζουν ραγδαίους ρυθμούς ανάπτυξης και η συμπεριφορά τους είναι απρόβλεπτη όταν κάποιος την παρατηρεί βασιζόμενος αποκλειστικά σε κεντρικό έλεγχο και σε “ορθολογική” οικονομική θεωρία.⁴

Η προσφορά πέραν του “νομικού συμβολαίου”

Το “νομικό συμβόλαιο” μεταξύ των συμβατικών υπαλλήλων και μιας εταιρίας είναι ουσιαστικά το συμβόλαιο εργασίας το οποίο ξεκαθαρίζει την συμφωνία προσφοράς συγκεκριμένης εργασίας από μέρους του υπαλλήλου έναντι συγκεκριμένων απολαβών από μέρους της εταιρίας. Οι περισσότεροι άνθρωποι λειτουργούν με βάση ένα εσωτερικό μηχανισμό διαχείρισης προσπάθειας – απολαβών. Κάθε άτομο έχει σαν κύριο στόχο να μεγιστοποιήσει την ωφέλεια του και να ελαχιστοποιήσει το κόστος της προσπάθειας που καταβάλλει, με βάση πάντοτε την προσωπική του αντίληψη και την προτεραιότητα που θέτει για το κάθε ένα από τα δυο. Η ισορροπία μεταξύ των δυο παραγόντων καθορίζει την εργασιακή συμπεριφορά και την διάθεση του ατόμου να προσφέρει πέραν του “νομικού του συμβολαίου”. Όταν μια επιχείρηση καταφέρει να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα, οι υπάλληλοι της δεν διστάζουν να συνεισφέρουν ιδέες, να πάρουν πρωτοβουλίες και να δεσμευτούν προσωπικά στην

4 Petrie, C., "Emergent Collectives," *Internet Computing*, vol.15, no.5, pp.99-102, Sept.-Oct. 2011

συνολική προσπάθεια της εταιρίας. Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι η παραγωγικότητα των ανθρώπων είναι πιο αυξημένη όταν είναι ευχαριστημένοι στο εργασιακό τους περιβάλλον, όταν νιώθουν μέλη της εταιρικής “οικογένειας” ή όταν ταυτίζονται προσωπικά με το όραμα, την ιδεολογία και την κουλτούρα της εταιρίας. Όταν νιώθουν εκτίμηση και προσοχή και βλέπουν με πρακτικό τρόπο την αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών τους είναι πιο πρόθυμοι να συνεισφέρουν την ενέργεια και τη δημιουργικότητά τους. Δεν είναι καθόλου περίεργο που η ύπαρξη ενός συστήματος επαγγελματικής εξέλιξης μέσα στον οργανισμό έχει γίνει αναγκαία στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας αφού μεγάλο μέρος των αναγκών αυτών ρυθμίζεται μέσα από την εταιρική κουλτούρα.

Από τον καιρό που ο Taylor δήλωνε ότι χρειάζεται απλώς δυο χέρια και καθόλου μυαλό μέχρι σήμερα που οι επιχειρήσεις δαπανούν τεράστια ποσά στην σωστή εκμετάλλευση του ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται όλο και πιο αντιληπτό ότι το πιστό και πρόθυμο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντική μοναδική ικανότητα που δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό και μπορεί να καθορίσει την επιτυχία ενός οργανισμού. Εξάλλου, το αίσθημα του να ανήκεις σε μια ομάδα και να δρας προς ένα κοινό στόχο είναι το πιο ισχυρό κίνητρο που μπορεί να δημιουργηθεί.⁵

Τα μέλη λοιπόν ενός συνεταιρισμού, έχουν την δυνατότητα να συνεργαστούν, να αξιοποιήσουν τις συλλογικές δυνατότητες του συνεταιρισμού ώστε να βελτιώσουν το προϊόν τους, να ανταλλάξουν ιδέες και να απολαύσουν ανταμοιβές ανάλογες του επιπέδου συνεισφοράς τους, διατηρώντας παράλληλα την επιχειρηματική τους ανεξαρτησία.

⁵ Herrera, F., (2002), “Demystifying employee motivation”, *Employment Relations Today (Wiley)*,28,4,pg.37–52.

Κεφάλαιο III

Η ανάγκη για συλλογική εργασία

Ο δρ. Joni Carley, ειδικός στην ηγεσία που καθοδηγείται από αξίες, πιστεύει ότι η νεαρή ηλικία του συνεταιριστικού μοντέλου λειτουργεί εις βάρος της εκτεταμένης του υιοθέτησης. Παρατηρεί ότι παρόλο που οι άνθρωποι ανέκαθεν συνεργάζονταν, το συνεργατικό σύστημα είναι σχετικά νέο και τα συστήματα λειτουργίας του δεν είναι ακόμα ξεκάθαρα. Χρειάζεται αρκετός μάλιστα χρόνος για να παρθούν αποφάσεις, να αναπτυχθεί υποδομή και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες επιχειρηματικές ευθυγραμμίσεις που να το στηρίζουν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Παρόλο που τώρα κατέχουμε πολλά εργαλεία ώστε να ποσοτικοποιήσουμε την κουλτούρα, λίγοι ηγέτες αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα της χρήσης των εργαλείων αυτών και ακόμα λιγότεροι θεωρούν ότι μπορούν να αφιερώσουν τον χρόνο και την προσοχή που απαιτεί η χρήση τους.

Σε έναν όμως ιδιαίτερα δυναμικό τομέα όπως αυτός των λογισμικών (software), το σύστημα της ανταλλαγής γνώσης / εθελοντικής συνεισφοράς εφαρμόζεται με επιτυχία μεταξύ των προγραμματιστών από πολύ πιο πριν την εξάπλωση του internet. Τα κίνητρα πίσω από αυτό δεν είναι μόνο πρακτικά αλλά και ιδεολογικά.

Για πιο πρακτικούς σκοπούς, το κίνημα του λογισμικού ανοικτού πυρήνα (Open Source Software) στηρίζει την χρήση ειδικών αδειών για κάποια ή όλα τα λογισμικά ανοικτού πυρήνα. Τα λογισμικά αυτά είναι διαθέσιμα για χρήση ή προσαρμογή από οποιονδήποτε χωρίς κάποιο αντάλλαγμα, με κινητήριο δύναμη την πρόκληση ή την ανάγκη για βελτίωση του ίδιου του προϊόντος. Κάποια από αυτά τα λογισμικά επιτρέπουν την χρήση τους και σε εμπορικές εφαρμογές ενώ κάποια διαμοιράζονται μεταξύ των προγραμματιστών με την προϋπόθεση ότι το αποτέλεσμα της προσαρμογής τους θα διατεθεί επίσης ανοικτό για το κοινό.⁶ Με μια πιο ακραία προσέγγιση ο προγραμματιστής Richard Matthew Stallman (1953), ενεργός ακτιβιστής υπέρ των “ελεύθερων” λογισμικών, θεωρεί την ύπαρξη λογισμικών “κλειστού” ή προστατευμένου / περιορισμένου περιεχομένου σημαντική καταπάτηση

6 Definition of Open Source : Open Source Initiative

ελευθερίας και επιχειρηματικής ηθικής, αφού ο τελικός αγοραστής των εμπορικών λογισμικών μη έχοντας πρόσβαση στον πυρήνα της ίδιας του της ιδιοκτησίας καταδικάζεται σε μια σχέση ανάγκης ή και εξάρτησης με τον προμηθευτή. Το 1983, ο Stallman προχώρησε στην ίδρυση του GNU Project, μιας προσπάθειας που στοχεύει στην δημιουργία ενός λειτουργικού συστήματος ηλεκτρονικών υπολογιστών που να στηρίζεται μόνο από ελεύθερα λογισμικά.⁷

Στην σύγχρονη οικονομική κατάσταση, πολλές τάσεις οδηγούν ακόμη περισσότερο προς τη συλλογική εργασία. Τα κόστη που σχετίζονται με την διατήρηση εσωτερικού τμήματος IT έχουν πλέον να ανταγωνιστούν τις σύγχρονες διαδικτυακές πλατφόρμες που επιτρέπουν για παράδειγμα σε άτομα χωρίς πολλή τεχνική εκπαίδευση, όπως οι έφηβοι, να σχεδιάζουν σελίδες κοινωνικής δικτύωσης. Παράλληλα επίσης με την αυξανόμενη ζήτηση για άμεσα παρεχόμενες υπηρεσίες, αυξάνεται και η ζήτηση για φτηνότερες και πιο προσαρμόσιμες (στις εκάστοτε ανάγκες) υπηρεσίες. Ο προσωπικός χαρακτήρας της παροχής των υπηρεσιών δεν είναι πλέον τόσο σημαντικός όσο η ικανότητα των υπηρεσιών αυτών να δικτυώνονται μέσα στο σύγχρονο περιβάλλον.⁸

Το προσωπικό και το συλλογικό συμφέρον

Η επιδίωξη προσωπικού συμφέροντος (ή αλλιώς επιδίωξη ιδίου δικαιώματος / μεριδίου) και η επιδίωξη συλλογικού συμφέροντος δεν είναι διαμετρικά αντίθετες (Wilkes και Krebs, 1985). Το συλλογικό συμφέρον απαρτίζεται από το κοινό προσωπικό συμφέρον της κάθε επιχείρησης που έρχεται αντιμέτωπο με τα συμφέροντα άλλων επιχειρήσεων του δικτύου. Σε κάποια χρονική στιγμή και όσο ο αριθμός των μελών και ο βαθμός ανταγωνισμού μεταξύ προσωπικών συμφερόντων αυξάνονται, το συλλογικό συμφέρον οδηγείται σε συγκέντρωση με ολοένα και μικρότερους βαθμούς ελευθερίας. Αφού περάσει κάποιο χρονικό διάστημα, η

7 Stallman, Richard (1983-09-27). "Initial GNU announcement"

8 Petrie, C., "Collective Work," *Internet Computing, IEEE*, vol.12, no.2, pp.96-95, March-April 2008.

δυναμική μεταξύ προσωπικών και συλλογικού συμφέροντος γίνεται πιο πολύπλοκη και το περιβάλλον που δημιουργείται μέσα από τις συλλογικές ενέργειες απαρτίζεται τώρα από συνεχώς μεταβαλλόμενες ευκαιρίες δικτύωσης. Το δυναμικό περιβάλλον μπορεί είτε να βοηθήσει είτε να μειώσει την δυνατότητα της επιχείρησης να υλοποιήσει τους στόχους προσωπικού συμφέροντος, αλλά μέσα από αυτή τη δυναμική το συλλογικό συμφέρον οδηγεί σε περιβαλλοντική αλλαγή που επηρεάζει διαφορετικά την κάθε επιχείρηση (cf. Araujo and Harrison, 2002; Dosai, 1982; Harrison and Easton, 2002).⁹

Συλλογική συμπεριφορά

Στο κεφάλαιο 6 του βιβλίου “Collective Beings” (Minati, Gianfranco, Pessa, Eliano, 2006) εισάγεται η ιδέα ότι κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης της συλλογικής συμπεριφοράς μέσα σε ένα συλλογικό οργανισμό τα άτομα δεν φαίνονται στον παρατηρητή να ακολουθούν την ίδια συμπεριφορά ούτε να είναι αδιαχώριστα μεταξύ τους εφόσον όλοι έχουν διαφορετικό ρόλο στον οργανισμό που παραμένει σταθερός στο πέρασμα του χρόνου. Σε περιπτώσεις ανάπτυξης αυτού του είδους, τα άτομα μπορούν να αναλάβουν τους ίδιους ρόλους σε διαφορετικές χρονικές στιγμές αλλά και διαφορετικούς ρόλους την ίδια στιγμή. Εφόσον αναφερόμαστε σε αυτόνομα άτομα, αυτά μπορούν να αποφασίσουν ανά πάσα στιγμή ποιο γνωστικό μοντέλο ή παραλλαγή του να χρησιμοποιήσουν ανάλογα με τις παραμέτρους που αντιμετωπίζουν.¹⁰

Μια ενδιαφέρουσα εργασία προτείνει να κοιτάξουμε την έννοια της επιχείρησης σε σχέση με έναν ζωντανό οργανισμό. Ένας επιχειρηματικός οργανισμός δεν παράγει μόνο αγαθά και υπηρεσίες για το κοινό αλλά προσφέρει στα μέλη που τον απαρτίζουν ευκαιρίες χρήσιμης κοινωνικά απασχόλησης και οικονομικό εισόδημα. Οι δύο αυτές λειτουργίες είναι εναρμονισμένες και αδιαχώριστες και συμβάλλουν στην

9 Christopher J. Medlin, “Self and collective interest in business relationships”, *Journal of Business Research*, Volume 59, Issue 7, July 2006, Pages 858-865.

10 Minati, Gianfranco and Pessa, Eliano, (2006), “Collective Beings”, p. 476

μακροβιότητα του οργανισμού. Όπως και στους ζωντανούς οργανισμούς, οι επιχειρήσεις πρέπει να κατέχουν αυτό-συνοχή σε τέτοιο βαθμό ώστε να μπορούν να αναδημιουργούνται αλλά και να κατανοούν σωστά το περιβάλλον τους ώστε να παραμένουν σε θέση να αλληλεπιδρούν συνεχώς με αυτό, ακόμη και ο ίδιος ο οργανισμός θα πρέπει να αλλάζει συνεχώς μέσα από την προσαρμογή ώσπου τελικά να μάθει και να εξελιχτεί. Η έννοια της προσαρμογής προϋποθέτει μια αλλαγή που επέρχεται μέσα από τις ήδη γνωστές συμπεριφορές του οργανισμού ενώ η εξέλιξη προϋποθέτει την υιοθέτηση μιας άγνωστης μέχρι εκείνη τη στιγμή συμπεριφοράς. Η ικανότητα της μάθησης από ένα οργανισμό είναι το κλειδί για την επιβίωση του και αρχίζουμε πλέον να αναφερόμαστε στην έννοια της συλλογικής γνώσης αφού ο οργανισμός αποτελείται από άτομα που κατέχουν γνώση και ικανότητα μάθησης, ιδιότητες οι οποίες μπορούν να επεκταθούν. Μέχρι πρόσφατα, η συλλογική γνώση μπορούσε να αξιοποιηθεί καλύτερα σε μικρές ομάδες αφού η επικοινωνία όταν αυτή αφορά εκατοντάδες, χιλιάδες ή εκατομμύρια άτομα υπόκειται σε αρκετούς περιορισμούς. Σήμερα όμως η εξέλιξη των μέσων επικοινωνίας προσφέρει για πρώτη φορά την έννοια της Παγκόσμιας γνώσης, σε θεωρητικό ακόμα επίπεδο, και φέρνει στην προσοχή μας τα ωφελήματα από ένα τέτοιο “συλλογικό” σύστημα στήριξης αποφάσεων. Η ενδιαφέρουσα αυτή προσέγγιση καταλήγει στο συμπέρασμα ότι εφόσον υπάρχουν ταυτόχρονα εργοδότες, εργαζόμενοι και κέρδος στο οποίο έχουν και τα δυο μέρη πρόσβαση, είναι πιθανό να δημιουργηθεί ένταση μεταξύ των ανθρώπων σε σημείο που να παρεμποδίζει την σωστή χρήση της συλλογικής γνώσης και η καλύτερη προσέγγιση για την αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου ο οργανισμός θα πρέπει να επεκτείνει τον ρόλο του εργοδότη σε όλα του τα άτομα.¹¹

Σε μια δημοσίευση ανοικτής πρόσβασης, αναλύεται η περίπτωση χρήσης ενός συλλογισμού και της συλλογικής γνώσης στην καλύτερη επίτευξη συμφωνιών. Σε αυτού του είδους συνεργασίας, η ελκυστικότητα μιας συμφωνίας διαχωρίζεται με βάση το Εγώ – Εμείς στο αντίκτυπο που θα έχει η συμφωνία σε κάθε ένα μέλος ξεχωριστά και σε αυτό που θα έχει σε όλο το συνεταιρισμό. Κατ' επέκταση το

11 Paulo Garrido, (2009), "Business sustainability and collective intelligence", *The Learning Organization*, Vol. 16 Iss: 3 pp. 208 – 222.

πρόβλημα χωρίζεται σε ατομοκεντρικό και δικτυοκεντρικό, όπου τα μέλη προσπαθούν να ισορροπήσουν τα ατομικά τους συμφέροντα με αυτά των άλλων μελών. Το άρθρο προχωρεί στο να αναγνωρίσει την διάσταση των κανόνων για ένα συνεταιρισμό:

1. Κανόνες Θέσης Εργασίας: τι θέσεις μπορούν, πρέπει ή δεν πρέπει να έχουν τα μέλη
2. Κανόνες Ορίων: τι χαρακτηριστικά μπορούν, πρέπει ή δεν πρέπει να έχουν τα μέλη για να απασχολούν συγκεκριμένες θέσεις
3. Κανόνες Εξουσίας: οι εξουσιοδοτημένες πράξεις που τα μέλη μπορούν, πρέπει ή δεν πρέπει να πράττουν από μόνοι τους
4. Κανόνες Συσσωμάτωσης: η διαδικασία που τα μέλη μπορούν, πρέπει ή δεν πρέπει να ακολουθούν κατά τη λήψη αποφάσεων, όταν η απόφαση είναι συλλογική
5. Κανόνες Πληροφόρησης: οι πληροφορίες που τα μέλη μπορούν, πρέπει ή δεν πρέπει να αποκαλύπτουν σε άλλους
6. Κανόνες Έκτασης: οι καταστάσεις τις οποίες τα μέλη μπορούν, πρέπει ή δεν πρέπει να επηρεάσουν
7. Κανόνες Πληρωμών: οι ανταμοιβές ή τιμωρίες που μπορούν, πρέπει ή δεν πρέπει να αποδίδονται σε πράξεις ή αποτελέσματα

Τέτοιοι κανόνες αναμφίβολα επηρεάζουν την συμπεριφορά των μελών σε μια συλλογική προσπάθεια και μας επιτρέπει να διαφοροποιήσουμε τους κανόνες των συμφωνιών που επηρεάζουν την τοπική συμπεριφορά και αφορούν το όφελος για τα μέλη και αυτούς που επηρεάζουν την διοίκηση του συστήματος και αφορούν το όφελος για το δίκτυο. Όταν ο παράγοντας του κέρδους αντισταθμίζεται με αυτόν της εμπιστοσύνης, τα μέλη δέχονται και αναμένουν ότι θα λάβουν ίσο μερίδιο από το κέρδος.

Οι Innes and Booher (2010) προτείνουν ότι η επιτυχία της συλλογικής προσπάθειας εξαρτάται από διαδικασίες που ξεκινούν από κοινά προβλήματα και όχι από κοινούς στόχους. Η διαδικασία πρέπει να δημιουργεί μια κοινή άποψη για όλα τα μέλη και να θέτει τις βάσεις για τη λήψη αποφάσεων. Με αυτό τον τρόπο τα πολύπλοκα και

ανεξάρτητα θέματα γίνονται κατανοητά από όλους και κυριαρχεί ειλικρίνεια στην περιγραφή της πραγματικής κατάστασης, καθιστώντας αυτή τη διαδικασία κοινωνική και όχι γραμμική. Οι διαδικασίες που κατευθύνονται από κοινωνικές τάσεις πρέπει να διαχωρίζονται από αυτές που κατευθύνονται από τις τάσεις της αγοράς, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να εξευρεθούν δημιουργικές λύσεις χωρίς την επιρροή από τον παράγοντα του κέρδους. Οι κανόνες πρέπει πάντα να υπάρχουν ώστε να είναι ξεκάθαρο το τι αναμένεται, τι απαιτείται και τι απαγορεύεται ενώ η αναγνώριση και διαχείριση της κακής συμπεριφοράς είναι προαπαιτήση για την εξελικτική σταθερότητα του οργανισμού.¹²

Για την διαχείριση ενός σταθερού, τοπικού και κοινού πόρου, η Elinor Ostrom αναγνωρίζει οκτώ αρχές που πρέπει να διέπουν τον οργανισμό. Πρέπει να υπάρχουν:

1. Ξεκάθαρα όρια και άμεση εξαίρεση εξωτερικών μελών
2. Κανόνες για την διαχείριση των κοινών πόρων και η προσαρμογή τους στις τοπικές καταστάσεις
3. Διακανονισμοί συλλογικής επιλογής που να επιτρέπουν στους περισσότερους διαχειριστές πόρων να συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης απόφασης
4. Αποτελεσματικός έλεγχος από εκλεκτές που είναι εν μέρη υπόλογοι στους διαχειριστές πόρων
5. Μια κλίμακα τιμωριών για τους διαχειριστές πόρων που παραβαίνουν τους κανόνες του συλλογισμού
6. Μηχανισμοί διαχείρισης φιλονικιών χαμηλού κόστους και εύκολης πρόσβασης
7. Αυτό-καθορισμός του συλλογισμού, αναγνωρισμένος από τις ανώτερες εξουσίες
8. Οργάνωση, σε περιπτώσεις συλλογικών πόρων μεγάλου μεγέθους, με την μορφή πολλών επιπέδων από ένθετες επιχειρήσεις με μικρούς τοπικούς συλλογικούς πόρους στο κατώτερο επίπεδο.¹³

12 Ayukawa, M., "Defining Good Deals in Business Collectives", *The Open Source Business Resource*, 4/2011, pg 17-22.

13 Ostrom, Elinor, (1990), "Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action". Cambridge University Press.

Η Συλλογική Εξυπνάδα

Η εκμετάλλευση της συλλογικής γνώσης δεν προϋποθέτει τις ίδιες απόψεις ή στάσεις μεταξύ των μελών. Αυτή η διαφοροποίηση απόψεων μάλλον βοηθά στο να έρχονται άλλες προοπτικές και προσεγγίσεις στην επιφάνεια για την εύρεση της καλύτερης λύσης σε ένα πρόβλημα. Η “εξυπνάδα” είναι η ικανότητα της μάθησης, της κατανόησης και της προσαρμογής στο περιβάλλον με τη χρήση της ίδιας γνώσης. Ο Wechsler (1964, p.13) ορίζει την εξυπνάδα ως την ολική ικανότητα ενός ατόμου να δρα σκόπιμα, να σκέπτεται λογικά και να συναλλάσσεται αποτελεσματικά με το περιβάλλον. Το MIT Center for Collective Intelligence συνδιάζει και τους δύο ορισμούς για να περιγράψει ομάδες ατόμων που δρουν συλλογικά προς φαινομενικά έξυπνους στόχους, ελέγχοντας τέσσερις παραμέτρους:

1. Τι επιτυγχάνεται; Δημιουργείται κάτι νέο ή αξιολογούνται εναλλακτικές επιλογές;
2. Με ποιες ενέργειες επιτυγχάνεται ο στόχος;
3. Ποιος εκτελεί την εργασία; Η ανάθεση της εργασίας έγινε από κάποιο ανώτερο επίπεδο της ιεραρχίας ή αυτή εκτελείται εθελοντικά από ομάδα ατόμων;
4. Για ποιο λόγο την εκτελούν; Τι κίνητρα οδηγούν τα άτομα στην εκτέλεση της εργασίας; Τα κίνητρα μπορεί να είναι οικονομικά, αυτοπραγμάτωσης και αναγνώρισης αλλά και αγάπης, από την άποψη ότι άτομα μπορούν να αναλάβουν μια εργασία επειδή την απολαμβάνουν ή επειδή προσφέρει ευκαιρίες κοινωνικοποίησης ή συνεισφοράς σε κάποιο ανώτερο σκοπό.

Τα αποτελέσματα της συλλογικής εξυπνάδας έχουν ήδη αρχίσει να επηρεάζουν τη μορφή του internet. Οι χρήστες μπορούν πλέον εύκολα να συνεισφέρουν περιεχόμενο, γνώσεις και απόψεις στο internet χτίζοντας ουσιαστικά συλλογική δύναμη με ενέργειες όπως η βαθμολόγηση καταναλωτικών προϊόντων και η εθελοντική συνεισφορά στη συγγραφή της εγκυκλοπαίδειας Wikipedia. Οι Preece και Shneiderman (2009) αποκάλεσαν αυτή τη συμπεριφορά συμμετοχής και συνεργασίας του κοινού για την επίτευξη κοινών στόχων μέσα από το internet “Τεχνολογική Κοινωνικοπολιτική Συμμετοχή”.

Κάθε οργανισμός μπορεί σε θεωρητικό επίπεδο να εκμεταλλευτεί την αστείρευτη και αχρησιμοποίητη γνώση των υπαλλήλων, πελατών ή συνεργατών του. Οι δισεκατομμύρια χρήστες του internet μπορούν για παράδειγμα να προσφέρουν πολύτιμη ανατροφοδότηση κατά τα στάδια παραγωγής ενός νέου προϊόντος ενώ μια εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί την γνώση κάποιου “πλήθους” για να απαντήσει στα ερευνητικά της ερωτήματα ή για να αναγνωρίσει επαναλαμβανόμενες τάσεις με χαμηλότερο κόστος (σε σχέση με τα αντίστοιχα μηχανήματα ή μέσα από ειδικούς επαγγελματίες). Για την σωστή εκμετάλλευση της συλλογικής εξυπνάδας από τους οργανισμούς, η έρευνα αναγνωρίζει κάποιους παράγοντες επιτυχίας (Gregg 2010; Bonabeau 2009):

- Έλεγχος: εφόσον οι κλειστές ιεραρχικές δομές είναι πλέον ανοικτές και οι διαδικασίες γνωστοποιούνται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η μη ύπαρξη ελέγχου μπορεί να οδηγήσει σε απρόβλεπτα αποτελέσματα και γίνεται δυσκολότερη η ανάθεση ευθυνών.
- Διαφορετικότητα και εις βάθος εξειδίκευση: ώστε να υπάρχει πληθώρα ιδεών από τη μία αλλά και σωστή διαλογή των εφικτών λύσεων ανάμεσα τους από την άλλη.
- Δέσμευση: διότι κάθε συλλογισμός χρειάζεται κίνητρα για ενεργή συμμετοχή.
- Αστυνόμευση: που γίνεται πιο απαραίτητη όσο ο αριθμός των συμμετεχόντων αυξάνεται και παράλληλα αυξάνεται μαζί και η πιθανότητα κακής συμπεριφοράς.
- Πνευματική ιδιοκτησία: όταν αυτή μπορεί να εξασφαλιστεί για τα δημιουργικά προϊόντα που παράγει ο συλλογισμός και εφόσον το κάθε άτομο είναι διατεθειμένο να προσφέρει την πνευματική του ιδιοκτησία.¹⁴

14 Leimeister, Jan Marco, “Collective Intelligence”, *Business & Information Systems Engineering*, 01/2010; 2:245-248

Κεφάλαιο IV

Η παροχή σχεδιαστικών υπηρεσιών

Η υπηρεσία των γραφικών είναι τόσο ευέλικτη που βρίσκει εφαρμογή σε μεγάλη πληθώρα αναγκών: η οπτική απεικόνιση της ταυτότητας μιας εταιρείας ή μιας μάρκας, η αφίσα ενός μουσικού φεστιβάλ, μια πρόσκληση σε ένα ευχάριστο γεγονός, σχέδια που κοσμούν μπλουζάκια, ένα πρωτότυπο σπιρτόκουτο, η εμφάνιση μιας ιστοσελίδας, ένα έργο τέχνης. Για να παράγει και να προσφέρει κάποιος το προϊόν αυτό χρειάζεται μόνο έναν καλό υπολογιστή και μια γρήγορη σύνδεση στο internet.

Η παροχή του άυλου αγαθού της υπηρεσίας υπόκειται ανέκαθεν σε περιορισμούς λόγω των χαρακτηριστικών της αδιεραιτότητας και της αϋλότητας της. Οι σχεδιαστικές υπηρεσίες είναι το αποτέλεσμα δημιουργικής προσπάθειας από μέρος του σχεδιαστή, ο οποίος καλείται να ερμηνεύσει το επικοινωνιακό μήνυμα του πελάτη σε οπτικό μέσο κατάλληλο για επικοινωνία με το κοινό-στόχο. Η υπηρεσία ουσιαστικά περιλαμβάνει τεχνογνωσία / εμπειρία, ταχύτητα, επικοινωνιακή διαίσθηση, αλλά και φαντασία και καλλιτεχνική διάθεση, όλα συστατικά που στερούνται φυσικής υπόστασης και συχνά εκτιμούνται υποκειμενικά. Επίσης, είναι συχνά δύσκολο να μεταφερθεί στον πελάτη το όφελος της επιλογής της συγκεκριμένης υπηρεσίας αντί των ανταγωνιστικών¹⁵ ή μια σωστή “περιγραφή” του τελικού προϊόντος που μπορεί ο πελάτης να προσμένει στο τέλος. Λόγω της άυλης αυτής φύσης των υπηρεσιών αλλά και της μοναδικότητας της κάθε παραγγελίας, είναι δύσκολο να δημιουργηθούν “αποθέματα” της υπηρεσίας ώστε να είναι άμεσα διαθέσιμα μόλις ζητηθούν, αντίθετα, νέα σχέδια πρέπει να δημιουργούνται ή να προσαρμόζονται για κάθε πελάτη. Το μεγαλύτερο όμως πρόβλημα που αντιμετωπίζει κάθε παροχέας σχεδιαστικών υπηρεσιών είναι η κοστολόγηση του τελικού προϊόντος. Το πρόβλημα αυτό προκύπτει από την αδυναμία προσδιορισμού του κόστους υπηρεσιών ανά περίπτωση εξυπηρέτησης, καθώς είναι δύσκολο να καθοριστούν πόσες, ποιες υπηρεσίες και πόσο από την κάθε υπηρεσία θα χρειαστεί ο πελάτης μέχρι την παράδοση του τελικού προϊόντος. Σε αυτό το θέμα, ο παροχέας δεν έχει κανένα έλεγχο, εκτός βέβαια από την ίδια του τη δυνατότητα για ευελιξία, οργάνωση

15 Γούναρης, Σ., (2003), “Μάρκετινγκ Υπηρεσιών”, Εκδόσεις Rosili και Σπύρος Γούναρης, Αθήνα, σελ.43.

και προσαρμοστικότητα αλλά και τη δυνατότητα σωστής επικοινωνίας με τον πελάτη. Συχνό πρόβλημα που προκύπτει στις σχεδιαστικές υπηρεσίες είναι η κοστολόγηση των αλλαγών / επεμβάσεων στο σχεδιαστικό προϊόν κατά τη διάρκεια ή κατά το τελικό στάδιο του σχεδιασμού. Πράγματι υπήρξαν περιπτώσεις που οι πάμπολλες διορθώσεις από μέρος του πελάτη οδήγησαν σε ένα εντελώς καινούριο σχεδιαστικό προϊόν, δημιουργώντας μια δύσκολη (και πιθανώς επικίνδυνη για την σχέση με τον πελάτη) περίπτωση κοστολόγησης.

Εκτός από τα προβλήματα που προκύπτουν από την άυλη φύση του προϊόντος, το χαρακτηριστικό της αδιαιρετότητας (της ταυτόχρονης δηλαδή παραγωγής και κατανάλωσης μιας υπηρεσίας) απαιτεί την συνεχή παρουσία ή εμπλοκή του πελάτη σε όλα σχεδόν τα στάδια της παραγωγής και δεσμεύει τον εργαζόμενο σε μια μόνο εργασία. Αυτό είναι συχνά αρκετά περιοριστικό από πλευράς οργάνωσης εργασιών και ο παράγοντας του απρόβλεπτου είναι μεγάλος εφόσον η συμπεριφορά των πελατών δεν μπορεί να γίνει τυποποιημένη διαδικασία. Οι σχεδιαστικές υπηρεσίες στοχεύουν στην επικοινωνία κάποιου μηνύματος από μία πηγή προς ένα κοινό και ο σχεδιαστής καλείται να μεταδώσει ξεκάθαρα το επιθυμητό μήνυμα στην μορφή που να έχει την μεγαλύτερη απήχηση στο κοινό-δέκτης. Η ποιότητα άρα της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ του πελάτη και του σχεδιαστή παίζει καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα της υπηρεσίας που θα παραχθεί, αφού η κακή λεκτική επικοινωνία οδηγεί σε παρερμηνείες και χρονοβόρες διορθώσεις (που δύσκολα κοστολογούνται βάση “ευθύνης”). Η αδιαιρετότητα αυτή προκαλεί επίσης προβλήματα συντονισμού όταν η ζήτηση υπηρεσιών είναι αυξημένη, όπως για παράδειγμα κατά τις ημέρες των εορτών ή εκπτώσεων.

Τέλος, κάποιοι παροχείς υπηρεσιών θεωρούν μεγάλη πρόκληση την εξυπηρέτηση μιας γεωγραφικά διάσπαρτης αγοράς όταν δεν είναι εξοικειωμένοι με τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας.

Όλες οι πιο πάνω δυσκολίες αντιμετωπίζονται καθημερινά από ελεύθερους επαγγελματίες παροχής σχεδιαστικών υπηρεσιών, οι οποίοι όχι μόνο δεν μπορούν να έχουν ολοκληρωμένη αντίληψη του επιπέδου τιμών της αγοράς αλλά ούτε και

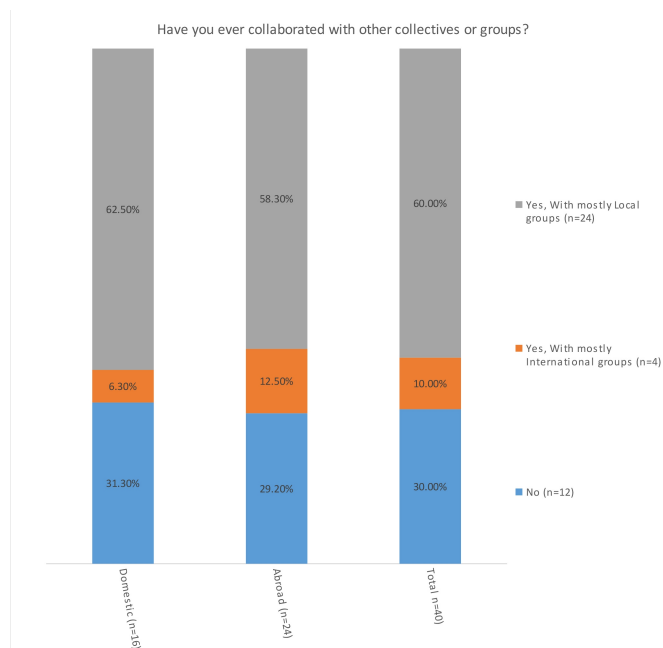
συνηθίζουν να προετοιμάζουν συμβόλαια εργασίας με τους πελάτες τους, πράγμα που τους φέρνει συχνά σε διαφωνίες και σε δυσμενή διαπραγματευτική θέση. Επίσης, ελάχιστοι Κύπριοι σχεδιαστές έχουν καταφέρει να επεκτείνουν τις εργασίες τους σε άλλες χώρες του εξωτερικού μέσω του internet και ακόμα λιγότεροι στρέφονται σε συνεργασίες με συναδέλφους τους ώστε να εμπλουτίσουν το προϊόν τους.

Οι Συλλογισμοί στην Κύπρο Σήμερα – Ανάλυση Αποτελεσμάτων:

Για τις ανάγκες της εργασίας πραγματοποιήθηκαν επαφές με 40 δημιουργικές ομάδες γραφιστών από την Κύπρο (16) και το εξωτερικό [Μπαγκλαντές (1), Καναδά (2), Αίγυπτο (1), Ινδονησία (1), Ιταλία (1), Ηνωμένο Βασίλειο (3) και Ηνωμένες Πολιτείες (15)] ώστε να εκτιμηθεί η παρούσα τους κατάσταση. Όλοι οι συλλογισμοί στην Κύπρο και οι περισσότεροι από το εξωτερικό που έλαβαν μέρος στην έρευνα ιδρύθηκαν μετά το 2004, με μόνο οκτώ ομάδες στο εξωτερικό να έχουν ιδρυθεί παλαιότερα. Στην Κύπρο λειτουργούν ελάχιστοι, μικροί σχεδιαστικοί συνεταιρισμοί, με μέσο όρο μελών-συνεργατών τα τρία άτομα και έτος σύστασης μετά το 2008. Οι περισσότεροι Κύπριοι ελεύθεροι επαγγελματίες γραφίστες που προβαίνουν σε συνεργασίες με άλλους ελεύθερους επαγγελματίες, το κάνουν για τις ανάγκες συγκεκριμένης εργασίας χωρίς όμως να προχωρούν στην αυτή καθεαυτή εφαρμογή του συνεταιριστικού μοντέλου για την διαχείριση της συνεργασίας τους. Μικρό ποσοστό τέτοιων συνεργασιών έχουν αναγνωρίσει τη λειτουργία τους ως συνεταιρισμοί και προχωρούν στην μετάδοση της συλλογικής φιλοσοφίας.

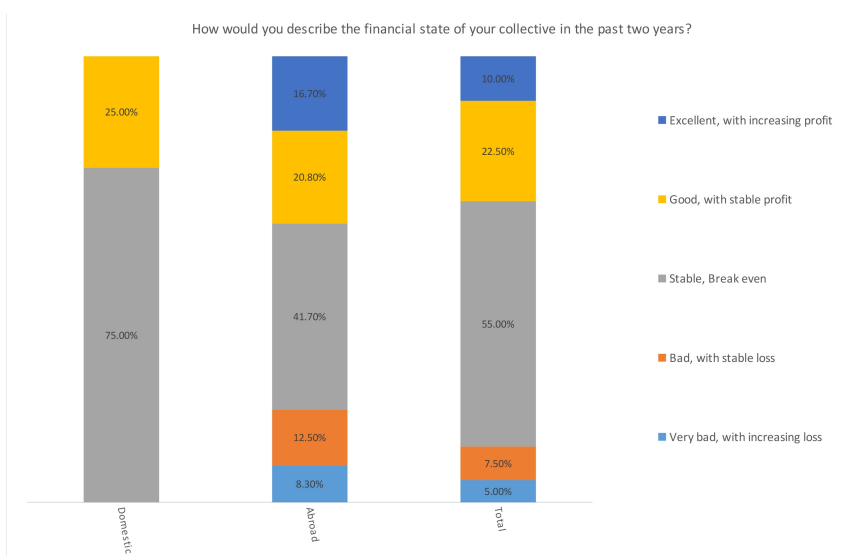
Λειτουργία – Οικονομική κατάσταση

Οι συλλογισμοί γενικά φαίνεται να μην αποφεύγουν τη συνεργασία με άλλους συλλογισμούς αν και συνήθως η συνεργασία τους γίνεται κυρίως με άλλες τοπικές ομάδες.

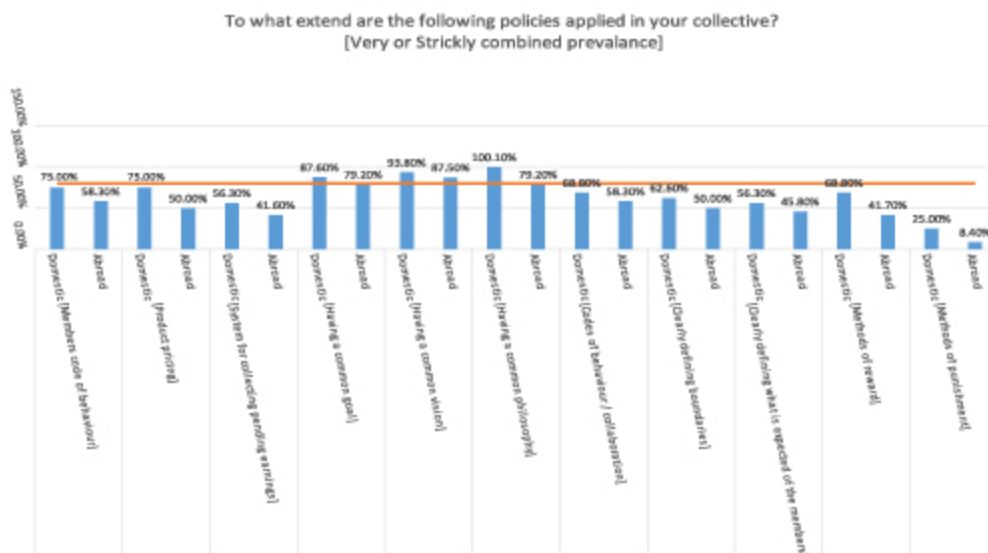


Όσον αφορά την οικονομική τους κατάσταση, παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τοπικών και συλλογισμών του εξωτερικού ($X^2=8,013$, $p=0,091$). Οι περισσότερες κυπριακές ομάδες δηλώνουν σταθερή οικονομική κατάσταση ή καλή με σταθερό κέρδος σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτόν που δηλώνουν οι ομάδες του εξωτερικού, χωρίς όμως να απολαμβάνουν αυξανόμενη κερδοφορία.

*Σημ.: λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος δόθηκε μεγαλύτερος βαθμός ελευθερίας κατά την ανάλυση (0.10) οπότε τα συμπεράσματα δίνονται με κάποια επιφύλαξη.



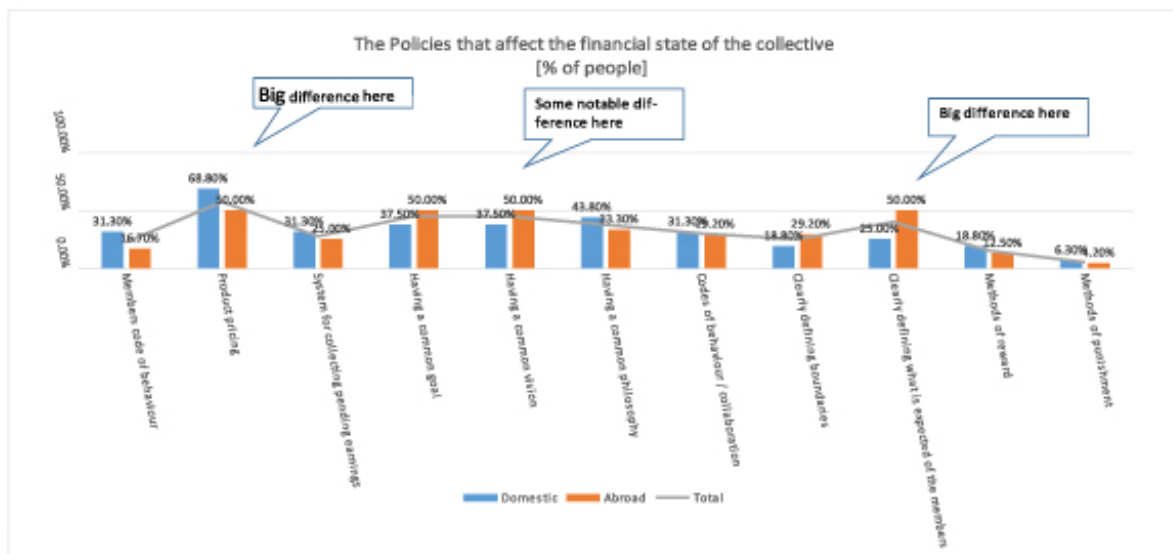
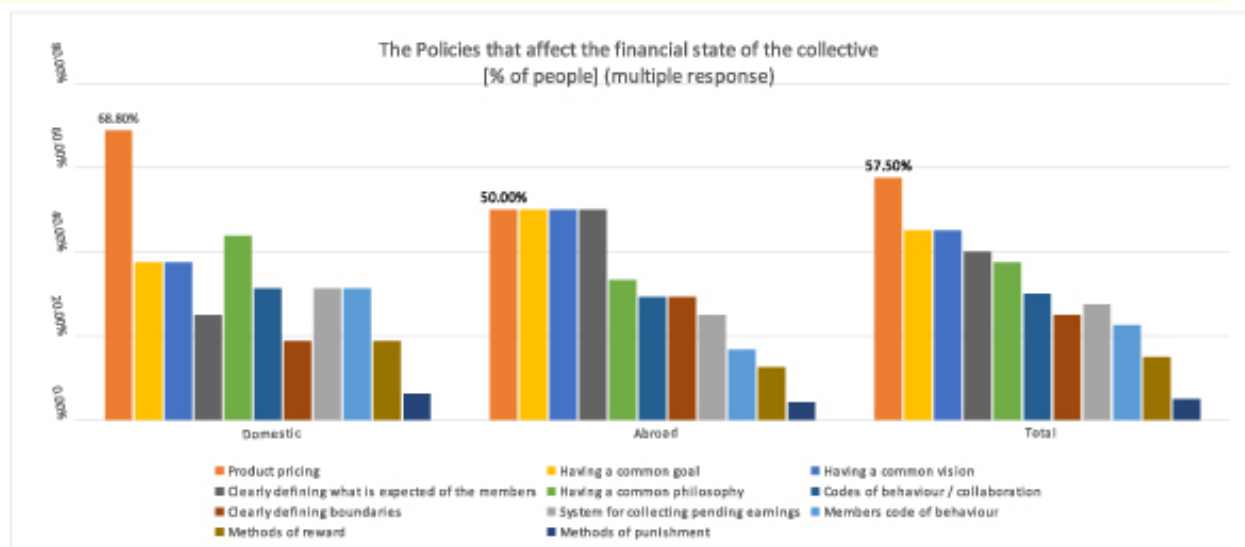
Οι ομάδες ερωτήθηκαν έπειτα κατά πόσον εφαρμόζουν μια σειρά από πολιτικές στον συλλογισμό τους, όπως αυτές προτείνονται στα κεφάλαια II και III της παρούσας εργασίας ότι συνεισφέρουν στην πιο οργανωμένη και ομαλή διαχείριση της συλλογικής προσπάθειας. Πιο συγκεκριμένα οι πολιτικές αυτές αφορούσαν: Τον κώδικα συμπεριφοράς των μελών, την τιμολόγηση του προϊόντος, το σύστημα είσπραξης οφειλών, τον κοινό στόχο, το κοινό όραμα, την κοινή φιλοσοφία, τους κώδικες συμπεριφοράς κατά τη συνεργασία, τον ξεκάθαρο ορισμό των ορίων, τον ξεκάθαρο ορισμό του τι αναμένεται από τα μέλη και τις μεθόδους τιμωρίας ή ανταμοιβής.



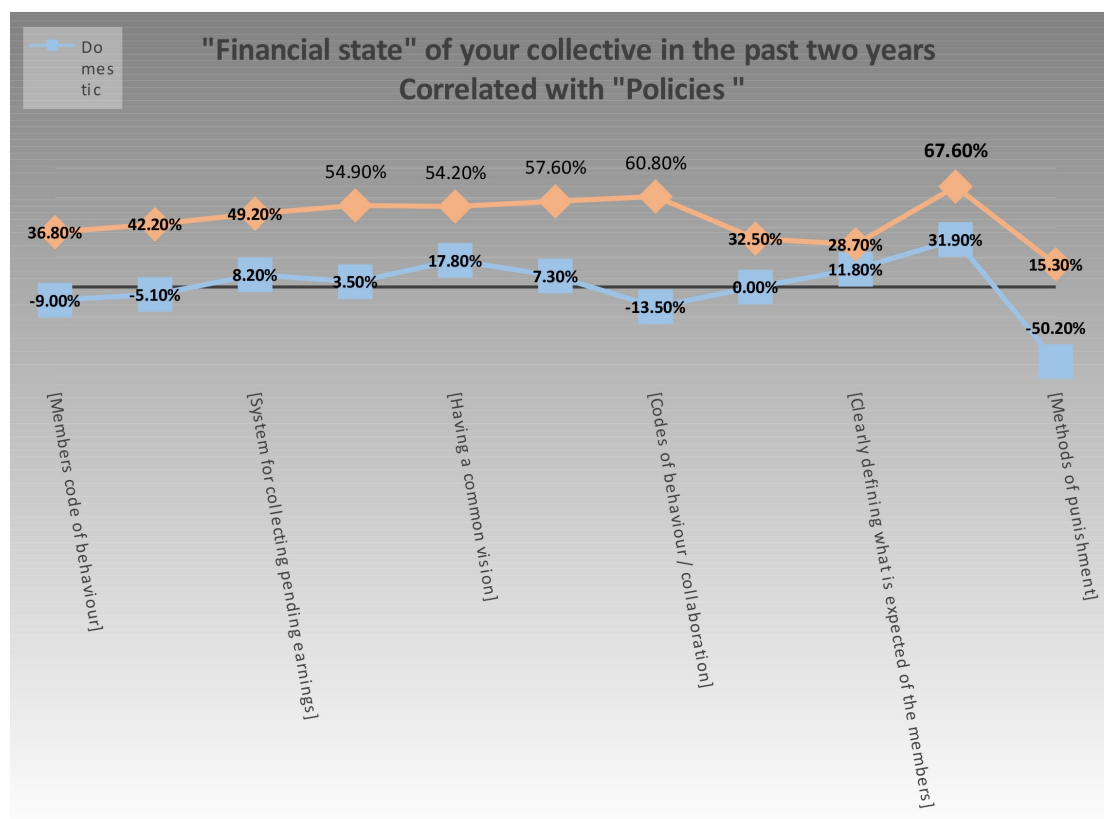
Από τα πιο πάνω αποτελέσματα φαίνεται ότι:

1. Οι κύπριοι παρουσιάζονται πιο πρόθυμοι γενικά στο να εφαρμόσουν τις πιο πάνω πολιτικές στον συλλογισμό τους, κάτι που ισχύει για όλες τις πολιτικές.
2. Οι πολιτικές του να υπάρχει κοινός στόχος, όραμα και φιλοσοφία έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό εφαρμογής από όλες τις πολιτικές (περισσότερο από 80%).
3. Η πολιτική που έχει το μικρότερο ποσοστό εφαρμογής είναι η πολιτική των μεθόδων τιμωρίας.

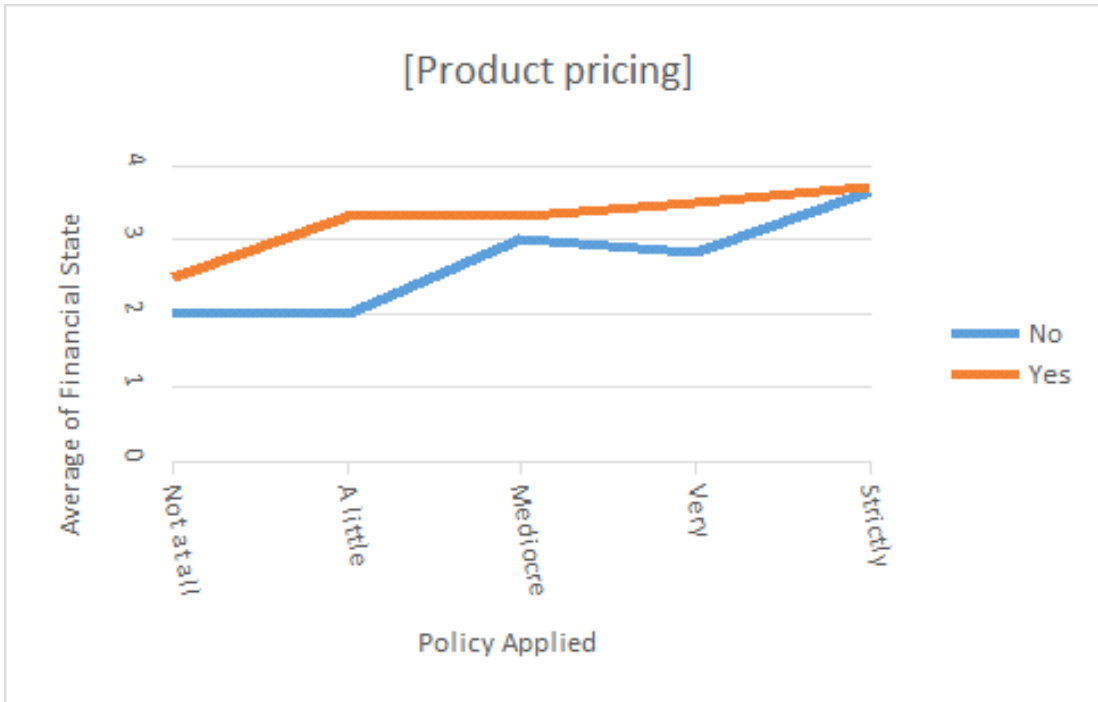
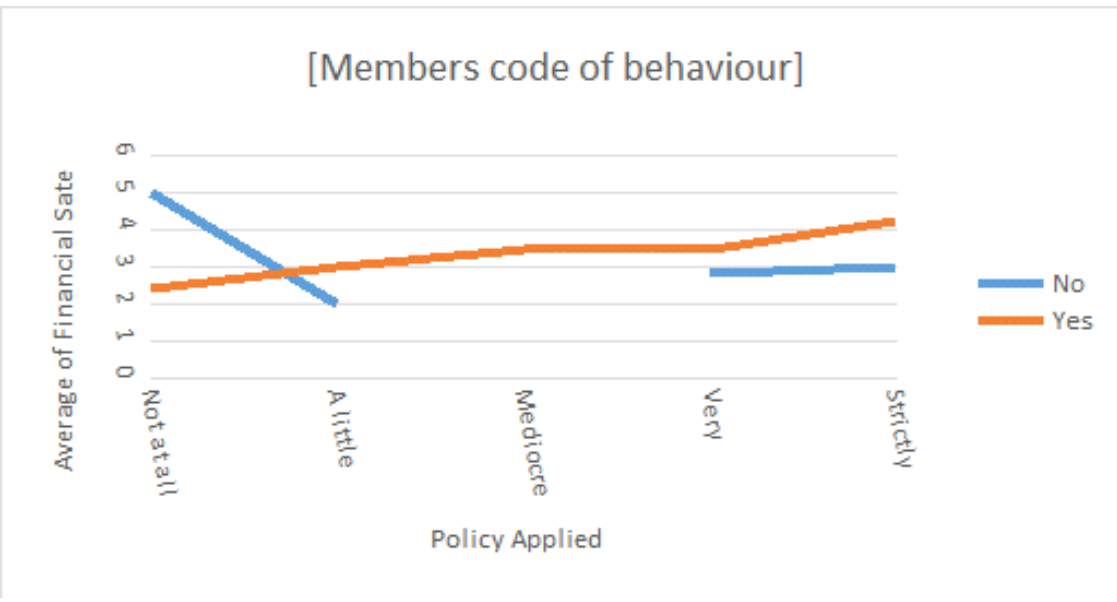
Στην ερώτηση “Ποιες πολιτικές κατά τη γνώμη σας επηρέασαν περισσότερο την οικονομική κατάσταση του συλλογισμού”, οι κυπριακές ομάδες θεωρούν την τιμολόγηση προϊόντος, την κοινή φιλοσοφία, τον κοινό στόχο και το κοινό όραμα ως τις πολιτικές που είχαν την μεγαλύτερη επίδραση στην οικονομική τους κατάσταση. Οι ομάδες του εξωτερικού θεωρούν την τιμολόγηση προϊόντος, τον κοινό στόχο, το κοινό όραμα και τον ξεκάθαρο ορισμό του τι απαιτείται από τα μέλη ως τις πολιτικές που επηρέασαν περισσότερο.



Διερευνήθηκε επίσης η πιθανή σχέση μεταξύ της οικονομικής κατάστασης των συλλογισμών και το κατά πόσον εφαρμόζουν ή όχι κάποιες πολιτικές μέσα από μια ανάλυση συσχέτισης.

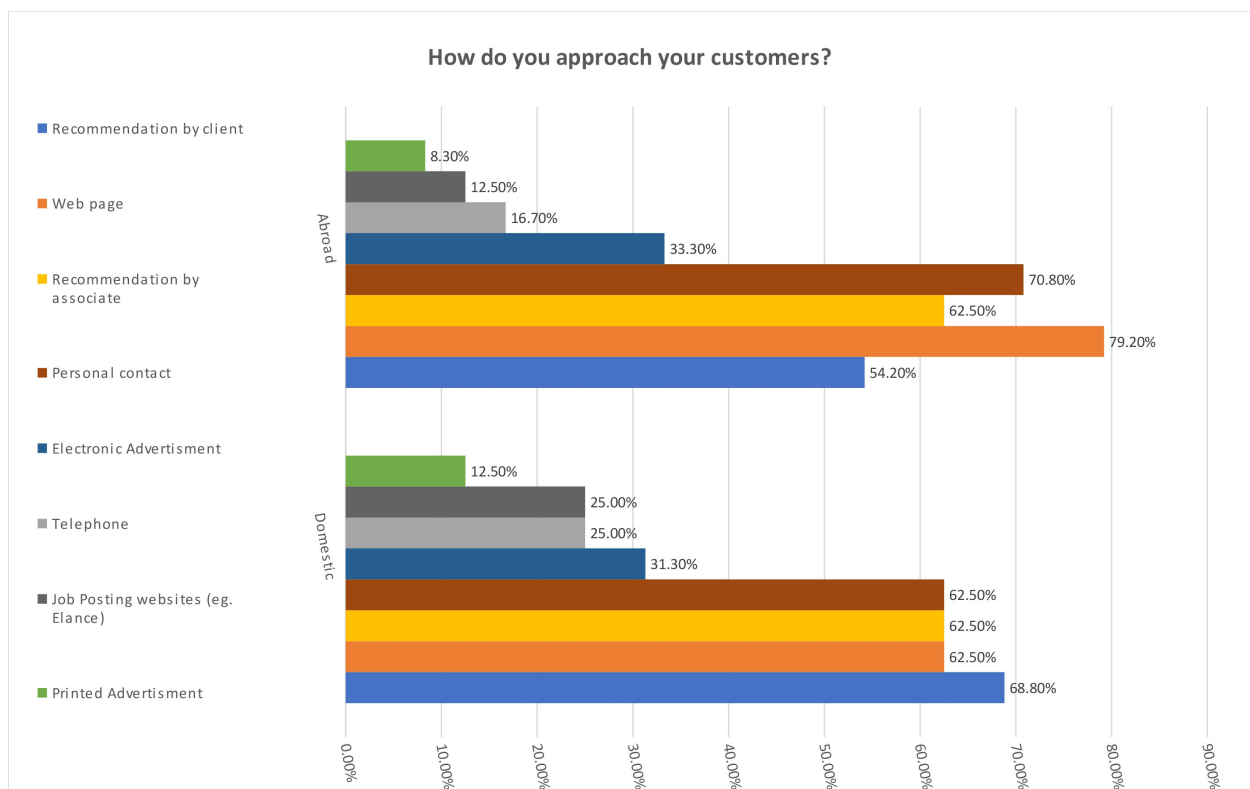


Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι όσον αφορά τις ομάδες του εξωτερικού παρατηρείται σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ της οικονομικής τους κατάστασης και της εφαρμογής των πολιτικών: Μεθόδων ανταμοιβής (67%), Κοινού οράματος (54,20%), Κοινής φιλοσοφίας (57,60%), Κοινού στόχου (54,90%) και Κώδικα συμπεριφοράς των μελών κατά τη συνεργασία (60,80%) (τα ποσοστά είναι μεγαλύτερα από 50%, $p < 0,05$). Όταν αυτές οι πολιτικές εφαρμόζονται παρατηρείται καλύτερη οικονομική κατάσταση στον συλλογισμό. Όσον αφορά τις κυπριακές ομάδες παρατηρήθηκε σημαντική και αρνητική συσχέτιση μεταξύ της οικονομικής τους κατάστασης και της εφαρμογής της πολιτικής Μεθόδων τιμωρίας (-50,20%) (το ποσοστό είναι μεγαλύτερο από 50%, $p < 0,05$). Όταν αυτή η πολιτική εφαρμόζεται παρατηρείται χειρότερη οικονομική κατάσταση στους κυπριακούς συλλογισμούς.



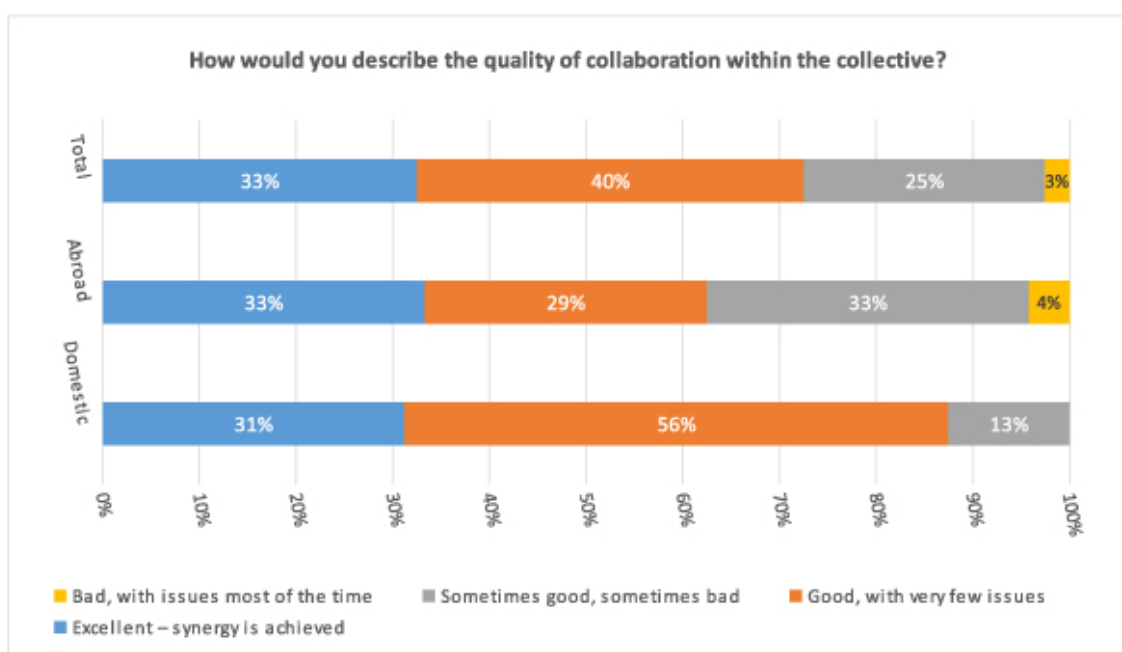
Προσέγγιση πελατών

Η προσέγγιση των νέων πελατών για όλες τις ομάδες Κύπρου και εξωτερικού γίνεται κυρίως μέσα από συστάσεις συνεργατών και υφιστάμενων πελατών, τις ιστοσελίδες των συλλογισμών και την προσωπική επαφή. Οι συλλογισμοί του εξωτερικού βασίζονται περισσότερο στις ιστοσελίδες τους ενώ οι κυπριακοί συλλογισμοί επωφελούνται των συστάσεων από υφιστάμενους πελάτες για να προσεγγίσουν νέους πελάτες. Αυτό είναι μάλλον αποτέλεσμα της υψηλής εκτίμησης για την προσωπική επαφή στην Κύπρο λόγω της Κυπριακής κουλτούρας που δίνει βαρύτητα στην ποιότητα των προσωπικών σχέσεων ακόμα και κατά τη σύνοψη εμπορικών συμφωνιών.



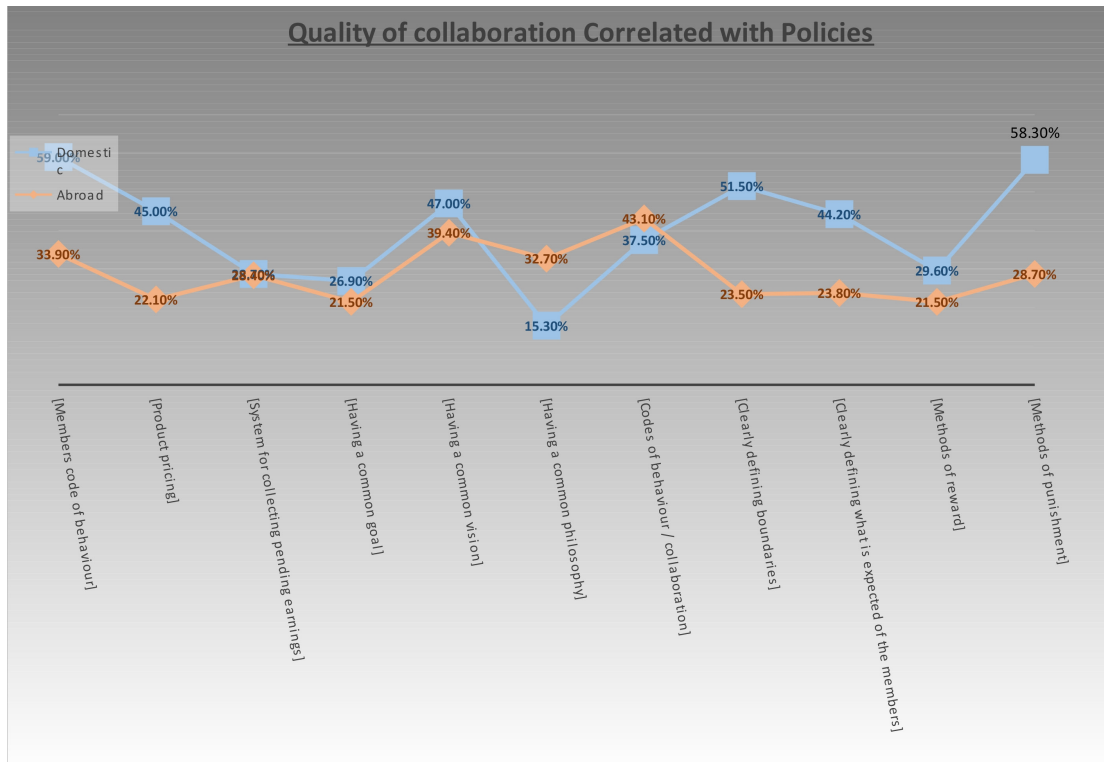
Ποιότητα συνεργασίας

Αναφορικά με την ποιότητα συνεργασίας τους, οι περισσότεροι συλλογισμοί καταφέρνουν να έχουν ομαλή συνεργασία με πολύ λίγα προβλήματα ή και εξαιρετική συνεργασία με επίτευξη συνέργειας. Δεν παρουσιάστηκε όμως καμία σημαντική σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης ποιότητας συνεργασίας και την χώρα ίδρυσης του συλλογισμού (Domestic, Abroad) ($X^2=4,104$, $p=0,25$).



Διερευνήθηκε μια πιθανή σχέση μεταξύ της ποιότητας συνεργασίας και των πολιτικών που εφαρμόζονται στους συλλογισμούς μέσα από μια ανάλυση συσχέτισης.

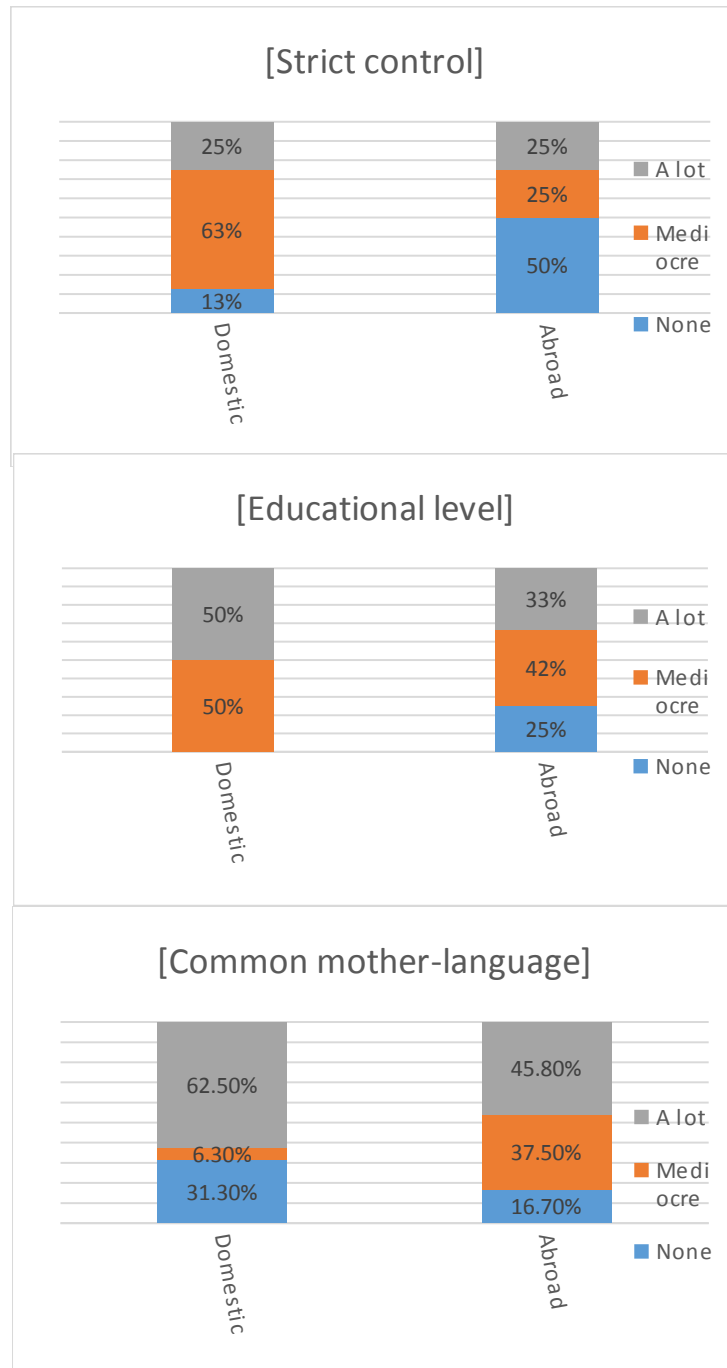
Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι όσον αφορά τις ομάδες του εξωτερικού παρατηρείται σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας συνεργασίας και την εφαρμογή της πολιτικής που καθορίζει τον κώδικα συμπεριφοράς των μελών κατά τη συνεργασία (43,10%) (το ποσοστό είναι μεγαλύτερο από 43%, $p<0,05$). Όταν αυτή η πολιτική εφαρμόζεται παρατηρείται καλύτερη ποιότητα συνεργασίας στον συλλογισμό.



Όσον αφορά τις κυπριακές ομάδες παρατηρείται σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας συνεργασίας και των πολιτικών Κώδικα συμπεριφοράς μελών (59%), Κοινού οράματος (47%), Ξεκάθαρου καθορισμού ορίων (51,50%) και Μεθόδων τιμωρίας (58,20%) (τα ποσοστά είναι μεγαλύτερα από 43%, $p < 0,05$). Όταν αυτές οι πολιτικές εφαρμόζονται παρατηρείται καλύτερη ποιότητα συνεργασίας στους κυπριακούς συλλογισμούς.

Όταν ρωτήθηκαν ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη τους επηρέασαν περισσότερο την ποιότητα συνεργασίας του συλλογισμού τους παρατηρήθηκαν κάποιες σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις των ομάδων της Κύπρου και του εξωτερικού. Πιο συγκεκριμένα το 50% των συλλογισμών του εξωτερικού πιστεύουν πως ο αυστηρός έλεγχος δεν επηρεάζει καθόλου την ποιότητα συνεργασίας στον συνεταιρισμό ενώ μόνο το 12,5% των κυπριακών ομάδων πιστεύει το ίδιο ($X^2 = 7.232$, $p = 0.027$). Επίσης, οι κυπριακές ομάδες θεωρούν ότι το μορφωτικό επίπεδο παίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα της συνεργασίας (50% αναγνώρισαν τον ρόλο ως μέτριο και 50% ως σημαντικό) ενώ το 25% των ομάδων του εξωτερικού θεωρούν ότι δεν επηρέασε καθόλου ($X^2 = 4.815$, $p = 0.09$). Τέλος, οι ομάδες του εξωτερικού πιστεύουν

ότι η κοινή γλώσσα επικοινωνίας παίζει σημαντικότερο ρόλο στην ποιότητα συνεργασίας (37.50%) από ότι πιστεύουν οι τοπικές ομάδες (6.30%) ($X^2= 5.165$, $p: 0.076$).



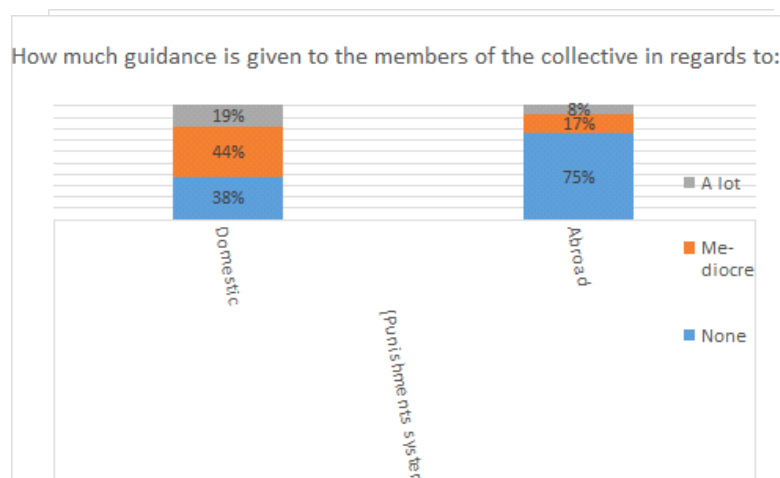
Καθοδήγηση, Διαχείριση Πληροφοριών, Εφαρμογή πολιτικών

Οι ομάδες ρωτήθηκαν πόση καθοδήγηση δίνεται στα μέλη τους όσον αφορά τις πολιτικές που εφαρμόζει ο συλλογισμός αλλά και τις νέες μεθόδους διαχείρισης και επικοινωνίας, τη βελτίωση του προϊόντος τους και τις οικονομικές τάσεις της αγοράς. Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην παροχή καθοδήγησης για τις οικονομικές τάσεις της αγοράς, όπου οι κυπριακές ομάδες φαίνεται να παρέχουν καθοδήγηση σε μεγαλύτερο βαθμό (56% παρέχουν πολλή καθοδήγηση) από ότι αυτές του εξωτερικού (29%) ($X^2 = 5.173$, $p: 0.075$).

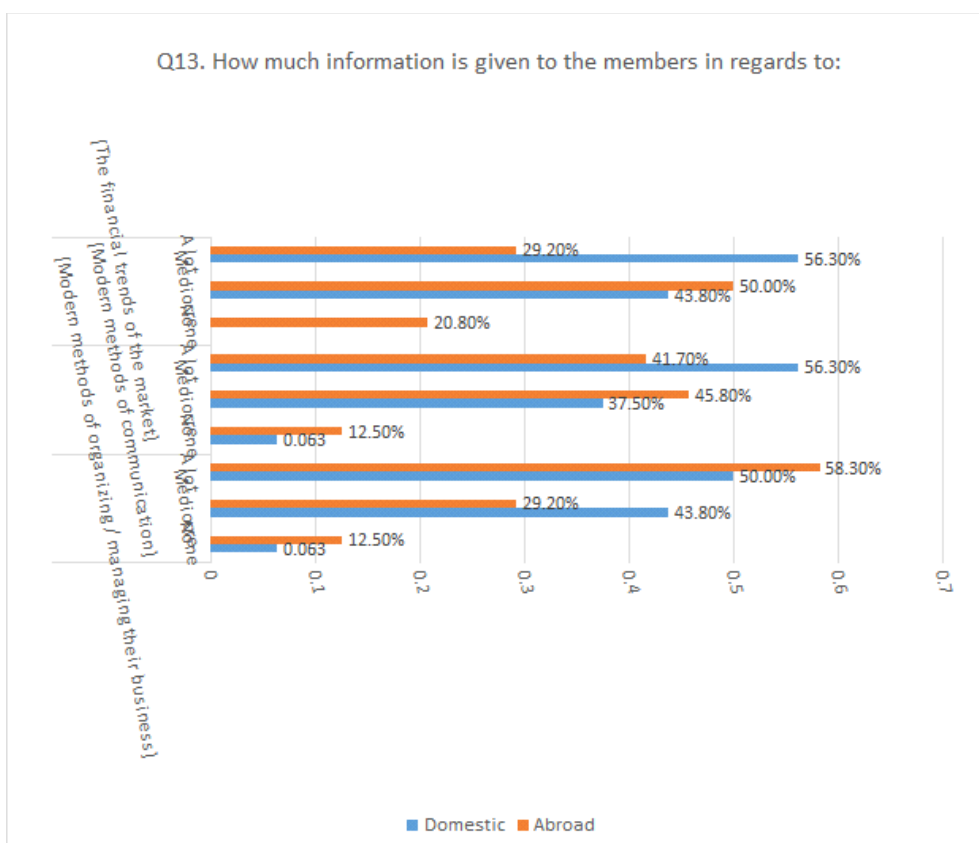
Παρατηρείται επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά στην παροχή καθοδήγησης που αφορά τις μεθόδους τιμωρίας. Οι ομάδες στο εξωτερικό φαίνεται να μην παρέχουν καθόλου καθοδήγηση για αυτή την πολιτική σε μεγαλύτερο ποσοστό (75% δεν παρέχουν καθόλου καθοδήγηση) από ότι οι ομάδες της Κύπρου (38%) ($X^2 = 5.644$, $p: 0.059$).

Όσον αφορά την πληροφόρηση που δίνεται στα μέλη για τις μοντέρνες μεθόδους οργάνωσης / διοίκησης της επιχείρησής τους, τις νέες μορφές επικοινωνίας και τις οικονομικές τάσεις της αγοράς, παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στα αποτελέσματα των ομάδων της Κύπρου και του εξωτερικού ($X^2=5,173$, $p=0,075$).

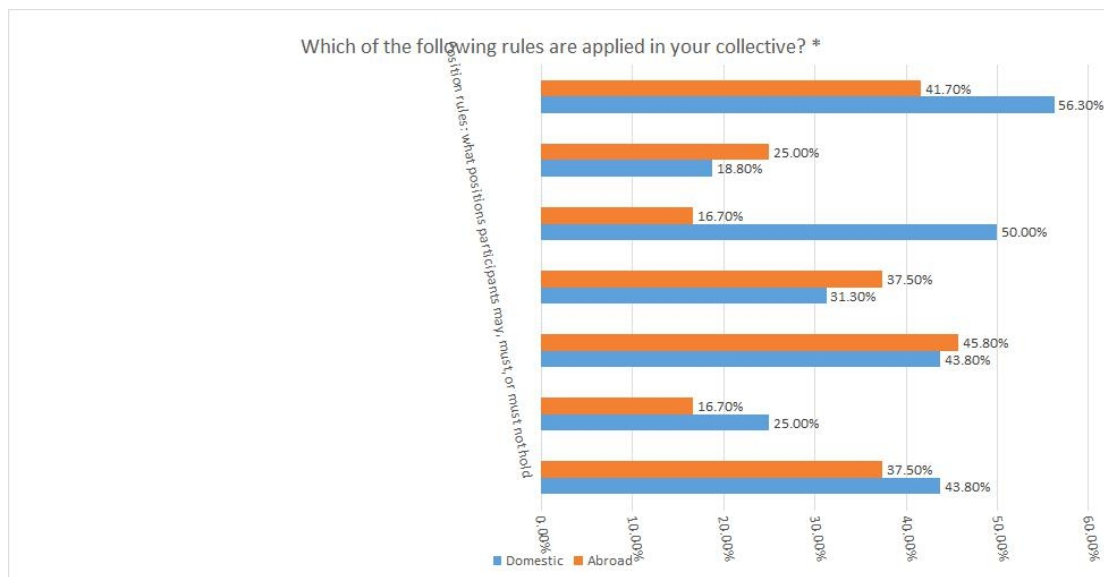
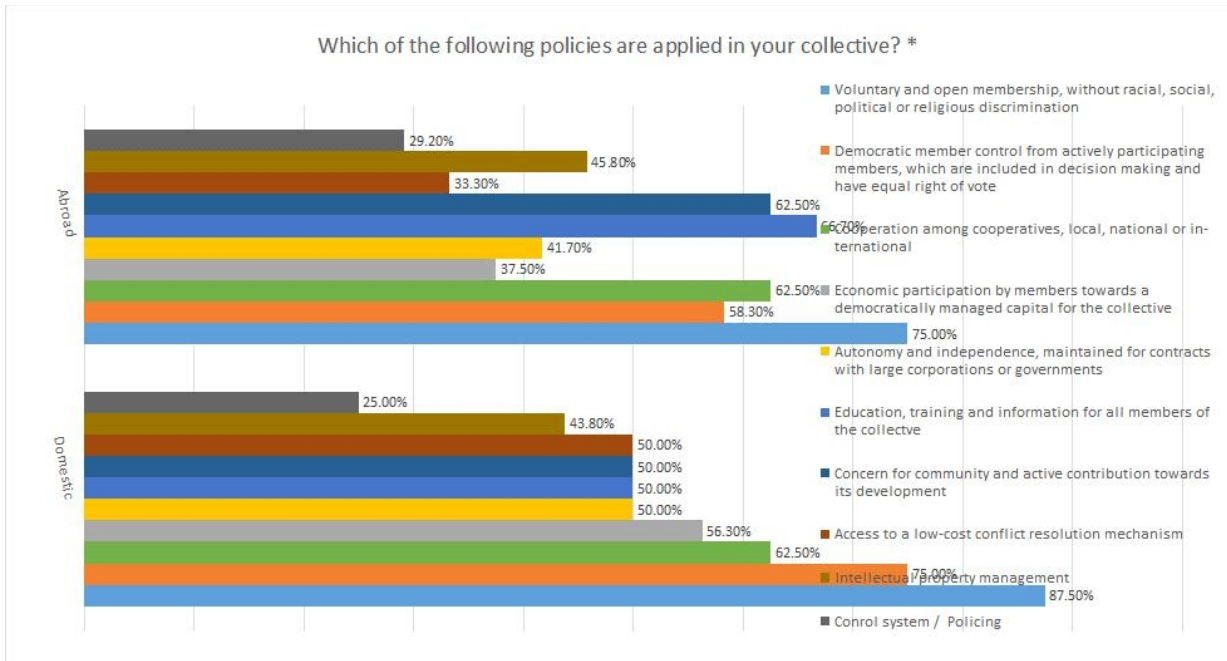
Από ότι φαίνεται, οι συλλογισμοί του εξωτερικού δίνουν περισσότερη σημασία στο να μοιράζονται πληροφορίες που αφορούν την οργάνωση, παρά πληροφορίες που αφορούν τις οικονομικές τάσεις της αγοράς.



Όσον αφορά την εφαρμογή πολιτικών και κανονισμών στον συλλογισμό παρατηρούμε ότι οι πιο συχνά εφαρμοσμένες πολιτικές είναι κοινές στην Κύπρο και στο εξωτερικό. Η πολιτική “Εθελοντικής και ανοικτής συμμετοχής χωρίς φυλετικές, κοινωνικές, πολιτικές και θρησκευτικές διακρίσεις” είναι γενικά η πιο εφαρμοσμένη πολιτική. Παρατηρήθηκε μια διαφορά στα αποτελέσματα μεταξύ ομάδων Κύπρου και εξωτερικού όσον αφορά την πολιτική “Οικονομικής συμμετοχής προς την δημιουργία κεφαλαίου για το συλλογισμό”, όπου οι κυπριακές ομάδες φαίνεται να την εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτές στο εξωτερικό.

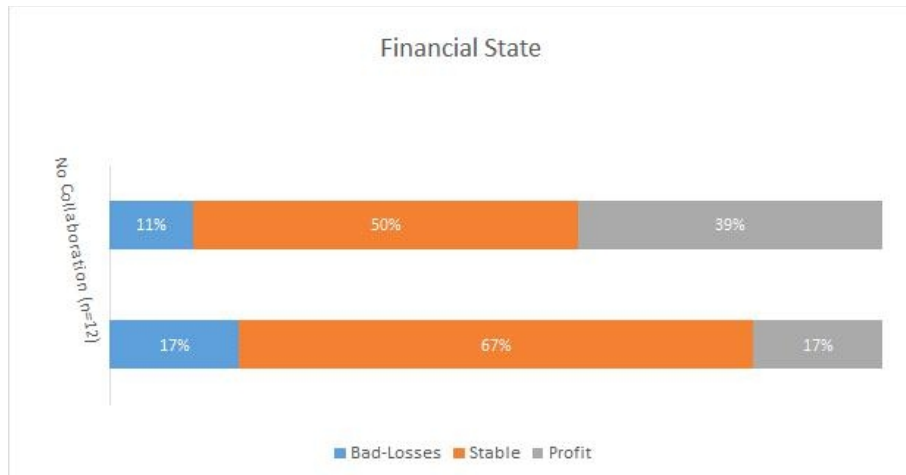


Όσον αφορά τους κανόνες που εφαρμόζουν οι συλλογισμοί, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στα αποτελέσματα των δυο ομάδων όσον αφορά τους Κανόνες Πληροφόρησης (50% των κυπριακών ομάδων και 16,70% των ομάδων του εξωτερικού εφαρμόζουν αυτό τον κανόνα). Οι κανόνες Ορίων εφαρμόζονται στον ελάχιστο βαθμό και από τις δύο ομάδες (25% των κυπριακών ομάδων και 16,70% των ομάδων του εξωτερικού εφαρμόζουν αυτό τον κανόνα).

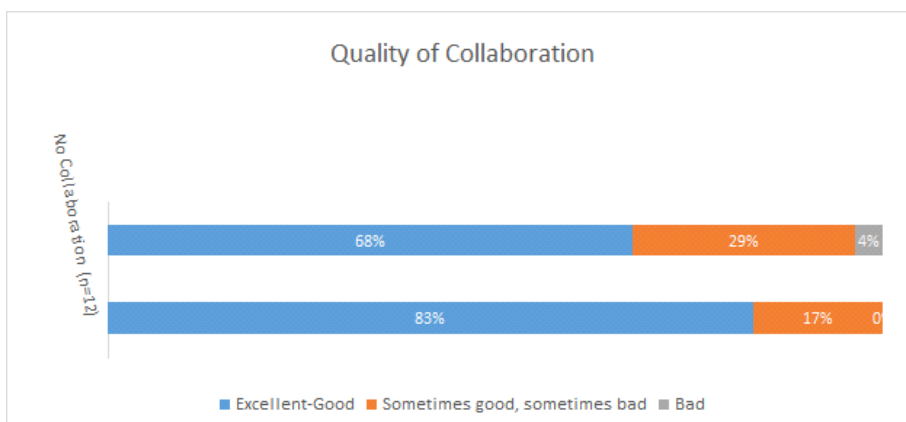


Όταν οι επαγγελματίες ρωτήθηκαν για ποιους λόγους κατά τη γνώμη τους δεν αναζητούν περισσότεροι γραφίστες εργασία μέσα από το internet, οι τέσσερις επικρατέστεροι λόγοι που αναγνωρίστηκαν είναι η ανασφάλεια λόγω απόστασης (50.00%), η έλλειψη χρόνου (47.22%), τα εμπόδια λόγω της γλώσσας επικοινωνίας (38.89%) και η έλλειψη οικονομικών πόρων (36.11%).

Διερευνήθηκε μια πιθανή σχέση μεταξύ της τάσης των συλλογισμών να συνεργάζονται και της οικονομικής τους κατάστασης με ανάλυση Crosstabulation. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι οι συλλογισμοί που προβαίνουν σε συνεργασίες έχουν μια ελάχιστα καλύτερη (αλλά όχι στατιστικά σημαντική) οικονομική κατάσταση. Αυτή η παρατήρηση όμως μπορεί να οφείλεται στην τύχη.



Διερευνήθηκε ακόμα μια πιθανή σχέση μεταξύ της τάσης των συλλογισμών να συνεργάζονται και της ποιότητας της συνεργασίας που επικρατεί στον συλλογισμό. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι οι συλλογισμοί που δεν προβαίνουν σε συνεργασίες έχουν μια ελάχιστα καλύτερη (αλλά όχι στατιστικά σημαντική) ποιότητα συνεργασίας. Αυτή η παρατήρηση όμως μπορεί να οφείλεται στην τύχη.



Συμπεράσματα

Ο σκοπός αυτής της διατριβής ήταν να διερευνηθεί το κατά πόσο το μοντέλο του συλλογισμού εφαρμόζεται ή μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία μεταξύ των κύπριων ανεξάρτητων παροχών υπηρεσιών, όχι μόνο σε επίπεδο επιχειρησιακής λειτουργίας αλλά και ως φιλοσοφία. Οι περισσότεροι κύπριοι γραφίστες έχουν ήδη αρχίσει να χρησιμοποιούν το internet για να επεκτείνουν την παρουσία και τις δραστηριότητες τους. Συνάπτουν συχνά τοπικές συνεργασίες με άλλους ελεύθερους επαγγελματίες ή ομάδες όχι τόσο συχνά υπό την μορφή κάποιου μόνιμου συλλογισμού (η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε ότι οι συλλογισμοί που προβαίνουν σε συνεργασίες έχουν μια ελάχιστα καλύτερη, αλλά όχι στατιστικά σημαντική, οικονομική κατάσταση). Οι συλλογισμοί όμως που ήδη λειτουργούν με έδρα την Κύπρο (με μέσο όρο μελών-συνεργατών τα τρία άτομα και έτος σύστασης μετά το 2008) το κάνουν με σχετική οικονομική επιτυχία, προσπαθώντας παράλληλα να μεταδώσουν τη συλλογική φιλοσοφία. Παρουσιάζονται πιο ενεργοί στο να εφαρμόσουν τις πολιτικές λειτουργιών στον συλλογισμό τους από ότι οι ομάδες στο εξωτερικό. Εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τους κανόνες Πληροφόρησης, παρέχουν καθοδήγηση για τις οικονομικές τάσεις της αγοράς στα μέλη τους σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι ομάδες του εξωτερικού και εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την πολιτική οικονομικής συνεισφοράς για την δημιουργία συλλογικού κεφαλαίου. Οι συλλογισμοί του εξωτερικού όμως δίνουν περισσότερη σημασία στο να μοιράζονται πληροφορίες που αφορούν την οργάνωση και διαχείριση της δραστηριότητας.

Η έρευνα αποσκοπούσε επίσης στο να εντοπίσει τις σημαντικότερες διαφορές μεταξύ της λειτουργίας και της κερδοφορίας των κυπριακών συλλογισμών γραφικών υπηρεσιών σε σχέση με συλλογισμούς του εξωτερικού αλλά και σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η φιλοσοφία του συλλογισμού στις τοπικές και διεθνείς συνεργασίες.

Οι περισσότερες κυπριακές ομάδες δηλώνουν σταθερή οικονομική κατάσταση ή καλή με σταθερό κέρδος σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτόν που δηλώνουν οι ομάδες του εξωτερικού, χωρίς όμως να απολαμβάνουν αυξανόμενη κερδοφορία. Αυτό σημαίνει ότι παρόλο που οι κυπριακές ομάδες έχουν καταφέρει να επιτύχουν ένα σταθερό

κύκλο επιχειρησιακής λειτουργίας, εντούτοις δεν έχουν καταφέρει ακόμα να επιτύχουν αυξανόμενη κερδοφορία, σε αντίθεση με κάποιες ομάδες του εξωτερικού που διαθέτουν ουσιαστικά τα ίδια μέσα. Οι κυπριακοί συλλογισμοί δεν θα πρέπει πλέον να βασίζονται τόσο πολύ στην τοπική αγορά και την προσωπική σχέση, αλλά θα μπορούσαν να επωφεληθούν από μια επένδυση προς ενίσχυση της ψηφιακής τους παρουσίας αφού το μεγαλύτερο μέρος της νέας πελατείας για τον κλάδο αυτό μάλλον θα προέρχεται από την διαδικτυακή παρουσία και την δυνατότητα των πελατών να έλθουν σε επαφή με την ομάδα μέσα από τα αποτελέσματα αναζήτησης. Οι παράγοντες τιμολόγησης προϊόντος και ο ξεκάθαρος ορισμός του τι απαιτείται από τα μέλη ήταν παράγοντες που επηρέασαν την οικονομική κατάσταση των συλλογισμών σε όλο τον κόσμο, άρα ίσως θα πρέπει να δίνεται σε αυτούς περισσότερο βάρος.

Όσον αφορά την εφαρμογή πολιτικών και κανόνων που να βοηθούν στην ομαλή συνεργασία και επιχειρησιακή λειτουργία του συλλογισμού, δεν παρατηρήθηκαν πολλές διαφορές μεταξύ των απαντήσεων των ομάδων της Κύπρου και του εξωτερικού, ένα αρκετά θετικό αποτέλεσμα από άποψη οργάνωσης και εμπέδωσης της φιλοσοφίας από τους κυπριακούς συλλογισμούς. Οι πολιτικές του να υπάρχει κοινός στόχος, όραμα και φιλοσοφία έχουν την μεγαλύτερη βαρύτητα για την λειτουργία τέτοιων συλλογισμών όπως επίσης και η ύπαρξη πολιτικών μεθόδων ανταμοιβής και κώδικα συμπεριφοράς των μελών κατά τη συνεργασία. Η πολιτική που εφαρμόζεται λιγότερο είναι αυτή των μεθόδων τιμωρίας (όταν εφαρμόζεται αυτή η πολιτική παρατηρείται χειρότερη οικονομική κατάσταση στους κυπριακούς συλλογισμούς). Αυτό το αποτέλεσμα δεν μας εκπλήσσει, αφού η ιδιότητα του ατόμου ως ελεύθερος επαγγελματίας προϋποθέτει σημαντικό επίπεδο αυτοδιαχείρισης και αυτοπειθαρχίας. Οι ιδιότητες αυτές θα ήταν καλό να ενισχύονται στα νέα μέλη κάθε συλλογισμού.

Αναφορικά με την ποιότητα συνεργασίας τους, οι περισσότεροι συλλογισμοί καταφέρνουν να έχουν ομαλή συνεργασία με πολύ λίγα προβλήματα ή και εξαιρετική με επίτευξη συνέργειας. Όταν εφαρμόζεται η πολιτική κώδικα συμπεριφοράς των μελών κατά τη συνεργασία παρατηρείται γενικά καλύτερη ποιότητα συνεργασίας στους συλλογισμούς. Στις Κυπριακές ομάδες συγκεκριμένα όταν εφαρμόζονται

επιπρόσθετα οι κώδικες κοινού οράματος, ξεκάθαρου καθορισμού ορίων και μεθόδων τιμωρίας παρατηρείται καλύτερη ποιότητα συνεργασίας. Οι ομάδες του εξωτερικού πιστεύουν ότι ο αυστηρός έλεγχος και το μορφωτικό επίπεδο δεν επηρεάζουν την ποιότητα της συνεργασίας, αλλά επηρεάζει περισσότερο η κοινή γλώσσα επικοινωνίας, σε αντίθεση με την άποψη των κυπριακών ομάδων. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι οι συλλογισμοί που δεν προβαίνουν σε συνεργασίες με άλλους συλλογισμούς έχουν μια ελάχιστα καλύτερη (αλλά όχι στατιστικά σημαντική) ποιότητα συνεργασίας. Θα μπορούσαμε ίσως να υποθέσουμε ότι η ομαλή συνεργασία γίνεται δυσκολότερη όταν διαφορετικές ομάδες καλούνται να συνεργαστούν και να ενώσουν τους πόρους, τις ιδέες και την δυναμική τους. Θα ήταν καλό να καλλιεργείται κάποια ευελιξία σε αυτό τον τομέα.

Τα πιο πάνω συμπεράσματα αποσκοπούν στο να βοηθήσουν στην κατανόηση της πιο αποτελεσματικής επιχειρηματικής πρακτικής όσον αφορά την εφαρμογή πολιτικών, την εκπαίδευση των μελών και την ικανότητα εστίασης των προσπαθειών σε έναν συλλογικό στόχο για την επιτυχία της κερδοφορίας. Έγινε εμφανές ότι οι κυπριακές ομάδες είναι πρόθυμες και σχετικά καλά πληροφορημένες για τους σωστούς τρόπους λειτουργίας μιας συλλογικής δημιουργικής προσπάθειας και αυτό που τις εμποδίζει στην εξάπλωση τους στο διαδίκτυο είναι μάλλον παράγοντες όπως η ανασφάλεια λόγω απόστασης, η έλλειψη χρόνου, τα εμπόδια λόγω της γλώσσας επικοινωνίας και η καθόλου ασήμαντη έλλειψη οικονομικών πόρων. Παρόλα αυτά είναι πλέον φανερό ότι οι σύγχρονοι επαγγελματίες θα πρέπει να δραστηριοποιηθούν στο διαδίκτυο λόγω των σημαντικών οικονομικών δυσκολιών που αντιμετωπίζουν αρκετές πλέον χώρες, κάνοντας κάθε τοπική αγορά ιδιαίτερα ανταγωνιστική από μόνη της. Αυτό όμως μπορεί να αντισταθμιστεί με την διεύρυνση των ορίων της αγοράς, την προσέγγιση περισσότερων αγορών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, με ένα παγκόσμια ανταγωνιστικό προϊόν που να είναι αποτέλεσμα συνέργειας συλλογικής φαντασίας και γνώσης και πάνω από όλα, με ελάχιστο κόστος.

Βιβλιογραφία

- Αθανάσιος Ορφανίδης** (ομιλία), «Η διεθνής οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στην κυπριακή οικονομία», εκδήλωση του ΕΒΕ Λάρνακας, Λάρνακα, 11 Δεκεμβρίου 2008.
- Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας**, (1965), «Λεξικό οικονομικοτεχνικών όρων», εκδ. Αθήναι, σελ. 138).
- Γούναρης, Σ.**, (2003), “Μάρκετινγκ Υπηρεσιών”, Εκδόσεις Rosili και Σπύρος Γούναρης, Αθήνα, σελ.43.
- Paulo Garrido**, (2009), "Business sustainability and collective intelligence", *The Learning Organization*, Vol. 16 Iss: 3 pp. 208 – 222.
- Petrie, C.**, "Emergent Collectives," *Internet Computing*, vol.15, no.5, pp.99-102, Sept.-Oct. 2011
- Herrera, F.**, (2002), “Demystifying employee motivation”, *Employment Relations Today* (Wiley), 28, 4, pg.37–52.
- Open Source Initiative**: Definition of Open Source
- Stallman, Richard** (1983-09-27). "Initial GNU announcement"
- Petrie, C.**, "Collective Work," *Internet Computing, IEEE* , vol.12, no.2, pp.96-95, March-April 2008.
- Christopher J. Medlin**, “Self and collective interest in business relationships”, *Journal of Business Research*, Volume 59, Issue 7, July 2006, Pages 858-865.
- Minati, Gianfranco and Pessa, Eliano**, (2006), “Collective Beings”, p. 476
- Paulo Garrido**, (2009), "Business sustainability and collective intelligence", *The Learning Organization*, Vol. 16 Iss: 3 pp. 208 – 222.
- Ayukawa, M.**, “Defining Good Deals in Business Collectives”, *The Open Source Business Resource*, 4/2011, pg 17-22.
- Ostrom, Elinor**, (1990), “Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action”. Cambridge University Press.
- Leimeister, Jan Marco**, “Collective Intelligence”, *Business & Information Systems Engineering*, 01/2010, 2:245-248