

Monika Bis¹
Provident Polska SA



Kontrakt jak cyrograf, czyli korzyści i zagrożenia długoterminowej współpracy z dostawcą

Co zrobić, by współpraca z dostawcą stała się sukcesem, a nie porażką? Jakie są korzyści płynące z długoletniej współpracy i jak je maksymalizować? Jakie są zagrożenia i jak je eliminować? Jak rozpoznać ryzyko podpisania umowy z dostawcą i jak się zabezpieczyć przed barierami wyjścia z kontraktu? To najważniejsze pytania, jakie powinny sobie zadać osoby przystępujące do negocjacji z dostawcą. Zwłaszcza, gdy ten jest postrzegany jako długoletni Partner dla firmy. Odpowiedzią na nie bezwzględnie powinna być dobrze opracowana strategia w odniesieniu do: wyboru dostawcy, wdrożenia do biznesu, zbudowania relacji i zakończenia współpracy. W przeciwnym wypadku nasze rekomendacje dotyczące wyboru strategicznego partnera będą obciążone dużym ryzykiem.

Umiejętne zarządzanie ryzykiem w relacjach z dostawcami to klucz do powodzenia w realizacji kontraktów. Wszelkie niedopowiedzenia w tej dziedzinie już na etapie negocjacji zdecydują o tym, czy kontrakt zakończy się sukcesem, czy też porażką.

Niniejszy artykuł, ma za zadanie podkreślenie wagi rzetelnego przygotowania właściwych strategii w budowaniu relacji z dostawcami. Pokaże on korzyści związane z podjęciem długoterminowej współpracy oraz wyraźnie zwróci uwagę na zagrożenia, które się z tym wiążą. Zbudowanie strategii w oparciu o pełną świadomość ryzyka, nie tylko przy rozpoczęciu współpracy, ale głównie pod koniec jej trwania, może zdecydować o powodzeniu współpracy właśnie na jej końcowym etapie. Mowa tu między innymi o świadomości tak zwanych „barrier wyjścia” z kontraktu oraz opracowanie stosownych scenariuszy wyjścia.

Dodatkowo warto podkreślić, iż sam proces wyboru dostawcy jest tylko jednym z etapów dużego projektu, jakim niewątpliwie jest rozpoczęcie długofalowej współpracy z nowym dostawcą i wdrożenie go w biznesie. Zakres prac z tym związany jest na tyle duży, iż wymaga dedykowanego zespołu ekspertów wewnątrz firmy, zwłaszcza w fazie przygotowania i negocjacji oraz na późniejszych etapach wdrażania. Należy uzmysłwić sobie fakt, iż projekt nie kończy się z chwilą wynegocjowania warunków handlowych i podpisania kontraktu. Projekt kończy się w dniu zakończenia współpracy z wybranym dostawcą i warto mieć tego świadomość już na jego początku.

Kilkakrotnie w tym artykule zostanie podkreślona waga rzetelnego przygotowania strategii współpracy z dostawcą i za-

rządzenia ryzykiem w relacjach z nim. Jak się do nich przygotować? Na co zwracać uwagę, by o czymś ważnym nie zapomnieć? Jak zabezpieczyć się przed niepożądanymi praktykami dostawcy w trakcie współpracy i tuż po jej zakończeniu? Czy w ogóle warto budować partnerskie relacje? Poniżej kilka wskazówek i odpowiedzi na te pytania.

Buduj długotrwałe relacje, bo to się opłaca

Nie należy obawiać się długoterminowych kontraktów, czyli zawieranych na okres powyżej 1 roku, jeżeli zadamy o to, by korzyści z niego płynące nie wiązały nam rąk i nie uzależniały firmy od dobrej czy złej woli dostawcy. Biorąc pod uwagę biznesowe korzyści, warto podkreślić następujące:

- uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez wybór najlepszych z punktu widzenia firmy dostawców
- redukcję kosztów i poprawę zysku netto
- minimalizację ryzyka przerwania łańcucha dostaw
- wymianę wiedzy i stworzenie usług „szytych na miarę”
- maksymalizację innowacji technologicznych i komercyjnych
- kultywowanie wspólnych wartości, jak na przykład rozwój polityki społecznej odpowiedzialności biznesu
- zwiększona satysfakcja klientów wewnętrznych i zewnętrznych płynąca z jakościowej, dopasowanej na miarę, obsługi.

Elementem wyjściowym w procesie budowania strategicznych relacji z dostawcą jest zmiana podejścia do współpracy z nimi, z czysto transakcyjnego na podejście partnerskie. W pierwszym przypadku opieramy się na krótkich kontraktach i częstym odpytywaniu o cenę, negocjacjach opartych tylko i wyłącznie na osiągnięciu efektu obniżki kosztów, tak zwanego „Bit them up, (BTU). W drugim zaś bazą jest praktyka zwana „Bring them in, (BTI), czyli wprowadzenie dostawcy do organizacji na zasadach pełnej integracji. Praktycy, którzy z powodzeniem wdrożyli proces integracji dostawców w swoich firmach, zgodnie stwierdzają, na stronach Purchasing Magazine Online, iż integracja z dostawcami wymaga następujących elementów:

- dedykowane zasoby po stronie odbiorcy
- wysoki stopień komunikacji z dostawcą
- aktywne zaangażowanie osób z poza działu zakupów do współpracy z dostawcami
- wspólne określenie roli dostawcy w procesie integracji.

Zależnie od złożoności dostarczanego produktu czasem konieczne jest wydzielenie zasobów (zarówno finansowych, jak i ludzkich) przeznaczonych tylko i wyłącznie do wdrożenia i roz-

¹ Autorka jest Kierownikiem ds. Zakupów w Provident Polska SA w Warszawie. Kontakt e-mail: monika.bis@provident.pl (przyp. red.).

woju dostawcy oraz wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za komunikację z dostawcą. Głównym zadaniem takiej osoby będzie pośredniczenie między wewnętrznymi „stakeholderami”, a osobami odpowiedzialnymi za współpracę z naszą firmą. Szczególnie ważna jest wczesna komunikacja i zaangażowanie po stronie dostawcy już na etapie negocjacji, i to nie tylko bazująca na wymianie danych liczbowych, telefonów, maili. Dużą rolę w procesie integracji i poprawnego budowania relacji spełniają spotkania, wizyty, rozmowy z osobami zaangażowanymi w projekt po stronie dostawcy, a nawet z reprezentantami kierownictwa wyższego szczebla. Przykładem obszarów w firmie, w których budowanie relacji partnerskich i długoterminowych z dostawcami przynosi najwięcej wymiernych korzyści, są obszary IT i telekomunikacja.

Ze względu na charakter produktów kupowanych w branży zaawansowanych technologii, rozpoczynamy współpracę upatrując w dostawcy naszego partnera na dłuższy czas. Na tym opieramy naszą strategię, natomiast późniejsza realizacja kontraktu w okresie 2-3 lat, wspólne doświadczenia oraz relacje, jakie wówczas zbudujemy, będą stanowić o tym, czy nadal zostanie on naszym strategicznym partnerem czy też, co również możliwe, zostanie z tego grona wykluczony.

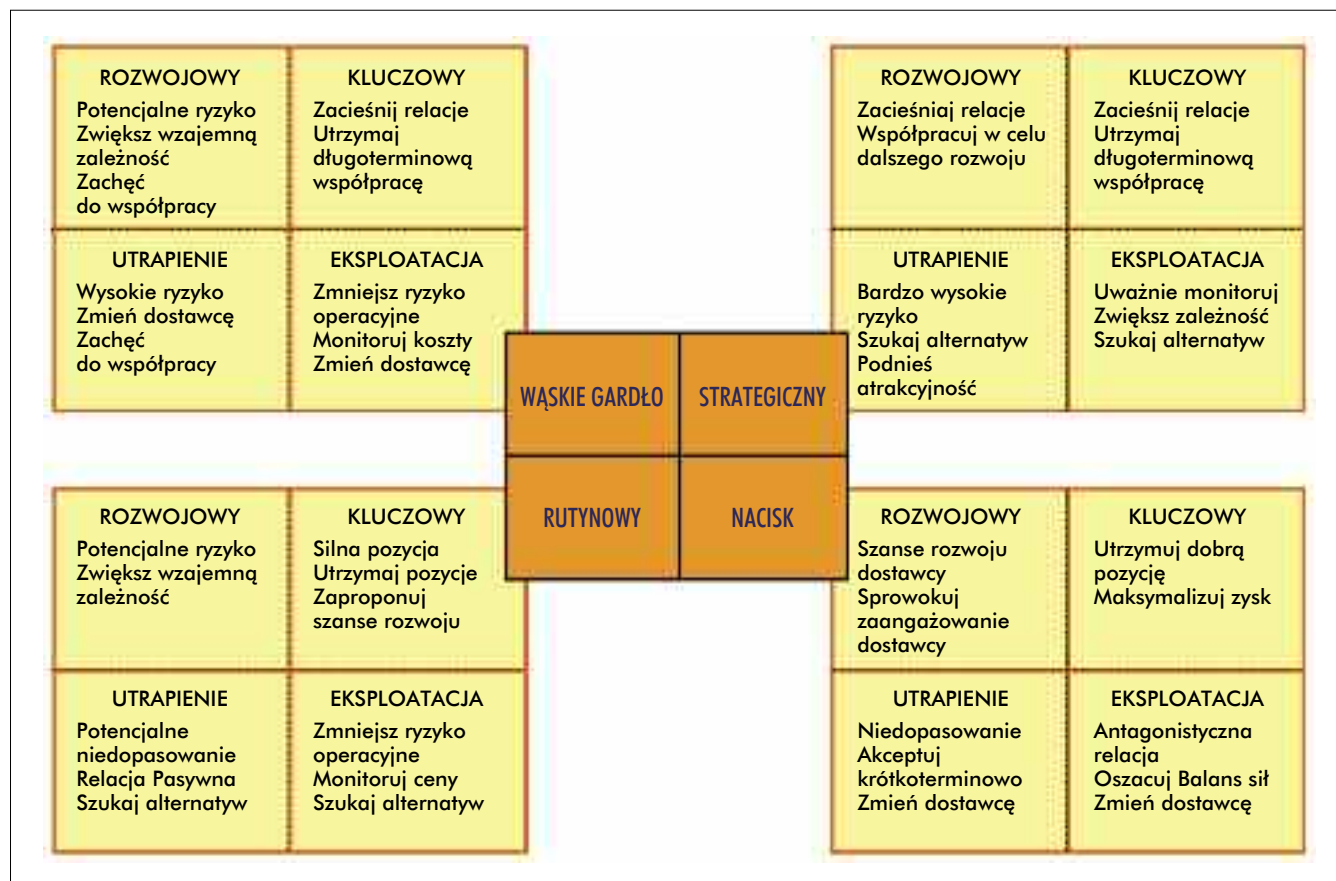
W przypadku długoterminowych umów z branży hi-tec, które wielokrotnie mają zasadniczy wpływ na powodzenie projektów ogólnofirmowych (o zasięgu krajowym) o strategicznej wadze dla organizacji, jedynym modelem współpracy, który się sprawdza i pozwoli na osiągnięcie sukcesu, to model partnerstwa i wspomniana wyżej praktyka „Bring them in”.

Jednakże nie tylko dobór odpowiedniego modelu współpracy ma znaczenie w powodzeniu przedsięwzięcia. Zanim będziemy myśleć o strategii, czy doborze modelu współpracy, powinniśmy się, jako firma, zastanowić i przeanalizować na ile my – jako Klient – jesteśmy atrakcyjni dla naszego dostawcy i czy możemy w ogóle pozwolić sobie na tak zwaną nieatrakcyjność? Czy jako Klient nieatrakcyjny zbudujemy kontrakt na jakim nam zależy?

Tak, jak my analizujemy relacje z naszymi dostawcami w ujęciu macierzowym, tak samo postrzegają nas nasi dostawcy, dla których możemy być Klientem Rozwojowym, Kluczowym, czy też nawet Utrapieniem. Odpowiedź na to pytanie to bardzo ważny element naszej strategii wobec dostawcy.

Łatwiej jest budować strategię w sytuacji gdy wiemy, iż jesteśmy postrzegani przez dostawcę jako Klient Rozwojowy, trudniej gdy jesteśmy Utrapieniem. Tak czy inaczej, w każdym z tym przypadków o pomyślności współpracy decydować będą nie tylko relacje, ale także odpowiednie zapisy zabezpieczające interesy naszej firmy na wypadek zakończenia współpracy, o czym szerzej będzie mowa w dalszej części artykułu.

W celu maksymalizacji korzyści wynikających z długotrwałych relacji z dostawcą należy zadbać o odpowiednie narzędzia służące do pomiaru tych korzyści i wspomagające proces ciągłego udoskonalania strategii współpracy, czy też tworzenia planów naprawczych. Będą one stanowiły również doskonałą bazę informacji dla osób odpowiedzialnych za kontrakt, wewnętrznych „stakeholderów” oraz konsultantów, to jest: kontroler finansowy, audytor, prawnik – w sytuacji, gdy zaistnie-



Rys. 1. Matryca zarządzania relacjami.

je konieczność zakończenia współpracy z dostawcą. Do najważniejszych narzędzi należy zaliczyć:

- umowy serwisowe – Service Level Agreements
- ankiety satysfakcji (Suppliers Surveys)
- formularz oceny dostawcy (Vendor evaluation form)
- mierniki sukcesu – KPIs w odniesieniu na przykład: do poziomu realizacji kontraktu, oszczędności lub zysku, poziomu eliminacji usterek, itp.

Pełna integracja z dostawcą, która ma w przyszłości skutkować między innymi rozwojem i przewagą konkurencyjną firmy, musi być oparta na pracy zespołowej, uznaniu dla doświadczenia Partnera i zaufaniu. I właśnie kwestie zaufania najtrudniej utrzymać na niezmiennym poziomie w sytuacji, w której zaistnieje potrzeba zakończenia współpracy w trakcie trwania kontraktu (na przykład w wyniku decyzji biznesowej) lub kiedy kontrakt dobiega końca i realnie nie ma szans na przedłużenie współpracy.

Bądź przewidujący, zdefiniuj zagrożenia i zabezpiecz to, co udało się wypracować

Przystępując do negocjacji podczas prowadzonego projektu zakupowego (przetargu), osoby odpowiedzialne za proces wyboru dostawcy powinny już na wstępnym etapie pomyśleć o momencie zakończenia współpracy z dostawcą i dokładnie zdefiniować listę ryzyk z tym związanych.

W przypadku zmiany dostawcy, niezbędny jest wywiad z pracownikami w firmie odpowiedzialnymi za współpracę z poprzednim dostawcą. Należy wyraźnie podkreślić, że dział zakupów w sytuacji integracji z dostawcą nie może pracować sam, nie współpracując z innymi działami. Zarówno integracja z dostawcą, jak opracowanie scenariuszy wyjścia ze współpracy z nim, wymagać będzie udziału merytorycznego reprezentantów / ekspertów z innych obszarów w firmie. W zależności od specyfiki produktu mogą oni wnieść informacje kluczowe dla powodzenia całego przedsięwzięcia.

Może się bowiem okazać, iż z punktu widzenia bezpieczeństwa procesów biznesowych, opartych w dużej mierze na wypracowanych z dostawcą rozwiązaniach, dedykowanych usługach „szytych na miarę”, wcześniejsze wyjście z kontraktu lub nie przedłużenie go na kolejne lata jest bardzo ryzykownym posunięciem. Dlatego trzeba je dokładnie przemyśleć w oparciu o finansowy „business case” i rekomendacje ekspertów oraz działu prawnego, który przedstawi swoje rekomendacje po zapoznaniu się z treścią umowy. Należy wyraźnie podkreślić, iż zamiar wcześniejszego rozwiązania kontraktu lub też przygotowanie do procesu wyboru nowego strategicznego dostawcy, po zakończeniu współpracy z poprzednim, powinien być impulsem do rozpoczęcia wysoko priorytetowego projektu zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie.

Sam proces przetargowy i wybór dostawcy w sytuacji, gdy zapadnie decyzja o rozwiązaniu długofalowej współpracy z dostawcą, powinien się rozpocząć wówczas, gdy organizacja świadoma będzie ryzyk związanych ze zmianą strategicznego partnera.

Najważniejszymi elementami, na które należy zwrócić uwagę przy podejmowaniu decyzji o zakończeniu współpracy, które trzeba zaplanować już na etapie negocjacji z dostawcą, są: transfer wiedzy i kwestie związane z własnością oraz możliwością wykorzystania wartości niematerialnych i prawnych (metod pracy, procedur, procesów, algorytmów i baz wiedzy); są one elementem niezbędnym do świadczenia usługi. Odpowiednie zapisy w kontrakcie dotyczące warunków korzystania i praw własności do efektów pracy gwarantują swobodę działania także po zakończeniu kontraktu. Należy również zagwarantować w umowie możliwość korzystania przez pracowników naszej firmy z wiedzy specjalistów ze strony dostawcy.

Kolejnym, bardzo ważnym aspektem, który musi zostać sprawdzony i zweryfikowany, jest obecność w umowie zapisów ograniczających, bądź wręcz niepozwalających na jej rozwiązanie z praktycznego punktu widzenia. Chodzi tu o całe spektrum zapisów i narzędzi, które nie pozwalają na przykład na przeniesienie usługi do innego dostawcy. Niestety często zapominamy o tym, że kontrakty zawierane są na złe, a nie na dobre czasy, i że nawet najlepsze, długotrwałe relacje bez odpowiedniej strategii zarządzania ryzykiem nie uchronią firmy w sytuacji, gdy dostawca będzie rościł sobie prawa do utraconych korzyści i wykorzysta każdy dostępny mechanizm, by dochodzić rekompensaty, czy zablokować rozwiązanie umowy.

Na czym w takim razie oprzeć strategię zarządzania ryzykiem w relacjach z dostawcami, aby uniknąć błędów, które spowodują, że współpraca, jakkolwiek wcześniej postrzegana jako udana, zakończy się porażką?

Oceniaj dostawcę i buduj strategię na każdym etapie współpracy

Dokładne poznanie i właściwa ocena partnera handlowego, który jest postrzegany jako strategiczny dla firmy, to absolutny element wyjścia do zbudowania strategii współpracy oraz zarządzania ryzykiem relacji z dostawcą. Niestety zbyt często ocena dostawcy postrzegana jest jako jedynie element etapu kwalifikacji dostawców do tak zwanej „krótkiej listy” podczas trwającego procesu wyboru dostawcy. Nie zawsze to, co sprawdzaliśmy na początku procesu, weryfikujemy przed zakończeniem negocjacji, przed podpisaniem kontraktu, w trakcie trwania kontraktu oraz tuż przed jego zakończeniem, pozbawiając się w ten sposób możliwości zmniejszenia ryzyk i zagrożeń płynących ze współpracy z dostawcą, zanim staną się one faktem.

Kluczową rolę odgrywa tu czas, który w realiach zmieniającej się sytuacji ekonomicznej na świecie i w Polsce wpływa na kondycje podmiotów gospodarczych. W efekcie czas może działać na naszą niekorzyść, o ile nie zachowamy czujności i nie sprawdzimy, w jakiej kondycji prawnie – finansowej znajduje się nasz partner na przestrzeni prowadzonego procesu wyboru dostawcy. Czas ten, w zależności od stopnia skomplikowania i wewnętrznych uwarunkowań, może trwać od miesiąca do nawet roku. Licząc na szczerość i otwartość dostawcy w tym zakresie, w sytuacji, gdy ten „walczy” o kontrakt, możemy się srodze rozczarować.

Dlatego też na każdym z niżej wymienionych etapów należy dokonać oceny dostawcy pod kątem:

- etap wyboru dostawcy (sourcing): profilu działalności, struktur własnościowych, doświadczenia na rynku, pozycji na rynku, kondycji finansowej, możliwości rozwoju i inwestycji, lista i referencje dotychczasowych Klientów, wartości zgodnych z wartościami naszej firmy
- etap współpracy: sytuacji na rynku, zmian w strukturach własnościowych, oceny dotychczasowej współpracy, poziomu dotychczasowych relacji, budowania i realizacji planów naprawczych, komunikacji
- etap przed zakończeniem współpracy: sytuacji na rynku, struktur własnościowych, oceny współpracy, poziomu relacji, komunikacji, monitorowania rozwoju i pozyskiwania lub utraty innych Klientów – głównie poznanie przyczyn utraty Klientów, realizacji postanowień kontraktowych, zaangażowania finansowego ze strony dostawcy we współpracę z nami.

W tym celu z pewnością będziemy potrzebowali dostępu do danych finansowych, informacji giełdowych, analiz z wywiadowi gospodarczych lub innych ogólnodostępnych materiałów. Zadbajmy o to, by zdobyć je na tyle wcześniej, aby mogły zostać zinterpretowane przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu, kontynuacji, czy też zakończeniu współpracy.

W proces oceny i interpretacji danych zebranych na każdym z ww. etapów warto zaangażować: kontrolera finansowego, audytorów (wewnętrznych lub zewnętrznych) oraz prawników. Opinia tych osób pomoże nam w opracowaniu właściwej strategii zarządzania ryzykiem w relacjach z dostawcą, w której obok samej oceny dostawcy, kolejnym ważnym elementem jest ocena ryzyka kontraktowego.

Poznaj wszystkie ryzyka zanim domkniesz kontrakt, inaczej kontrakt stanie się cyrografem!

Praktyka rynkowa pokazuje, iż może się zdarzyć sytuacja, w której – mimo całego spektrum dostępnych mechanizmów prawnych zabezpieczających naszą firmę na wypadek roszczeń ze strony dostawcy w przypadku zakończenia współpracy, zastosowanych w umowie – dostawca dopuści się szantażu wobec nas, stawiając na szali długoletnią współpracę i swoją reputację na rynku. Wszystko po to, by uniemożliwić nam wyjście z kontraktu. Pomimo dotychczasowych, poprawnych relacji partnerskich, nigdy nie należy zakładać 100% pewności, co do zachowań dostawcy w sytuacji, gdy ten traci kontrakt „życia”. Fakt mówiący o tym, iż nigdy podobne zachowania w relacjach Dostawca – Klient nie były obserwowane, nie oznacza, że nie mogą się przydarzyć właśnie naszej firmie. Co robić w takim przypadku? Jak się zabezpieczyć?

Odpowiedzią na to jest właściwie przeprowadzony proces zarządzania kontraktem, który – podobnie jak w przypadku oceny dostawcy – powinien być monitorowany na każdym etapie współpracy. Głównym celem procesu zarządzania kontraktem jest stworzenie umowy, która będzie w możliwie kompletny sposób regulowała prawa i obowiązki, zakres usług, wynagrodzenia i zakres odpowiedzialności wszystkich stron, a więc zarówno odbiorcy usługi, dostawców, jak i podwykonawców.

Umowa bezwzględnie powinna regulować między innymi:

- zakres i poziom świadczonych usług (z uwzględnieniem obiektywnych mierników realizacji usługi)
- sposób rozliczeń i naliczania wynagrodzenia za usługi
- zasady stosowania kar umownych
- zasady odpowiedzialności stron w przypadku niedotrzymania zapisów umowy
- uzgodnienia, co do metod rozwiązania ewentualnych sporów wynikających z umowy.

Bardzo ważne, by stworzyć i zapisać w kontrakcie mechanizm rozwiązywania konfliktów (inny, niż spór przed sądem powszechnym, czy arbitrażowym) i uzyskać zgodę na jego stosowanie przez wszystkie strony umowy, zanim pojawią się ewentualne problemy.

Umowa powinna być na tyle elastyczna, by pozwalała na łatwe wprowadzanie zmian, wynikających, czy to ze zmiany zakresu usług, czy też zmieniających się warunków rynkowych. Na etapie podpisywania umowy nie możemy mieć pewności ani co do przyszłego kształtu organizacji, którą reprezentujemy, ani co do realiów rynkowych, w których przyjdzie nam działać. Dlatego trzeba odpowiednio wcześniej przygotować się na zmiany i ustalić, które z nich będą mogły być uwzględniane w ramach pierwotnej umowy, a które wymagać będą jej zmiany i renegeacji.

W ramach procesu zarządzania kontraktem, zwłaszcza w przypadku kontraktów długoterminowych, warto uwzględnić harmonogram okresowych audytów przestrzegania zapisów umowy. Powinien on objąć wszystkie strony biorące udział w świadczeniu usług, w tym także kluczowych podwykonawców naszego dostawcy. Jest to forma dodatkowego mechanizmu sprawdzającego wykonanie kontraktu, przydatna w sytuacji konieczności wykazania uchybień stron kontraktu w razie wystąpienia poważnego konfliktu

W realiach finalizacji współpracy z dostawcą warto sprawdzić nie tylko zapisy umowy, ale także sięgnąć do innych dostępnych źródeł, to jest: przepisów ogólnych, postanowień odpowiednich ustaw regulujących funkcjonowanie danego podmiotu gospodarczego, a nawet doniesień prasowych, dotyczących działalności naszego dostawcy, czy też opinii dotychczasowych jego Klientów.

W ramach podsumowania warto przytoczyć najważniejsze wskazówki płynące z doświadczeń w relacjach z dostawcami, o których warto pamiętać od momentu rozpoczęcia współpracy aż do jej zakończenia:

1. Pamiętaj, że wybór dostawcy to tylko element projektu zarządzania zmianą w twojej firmie.
2. Nie działaj sam – w budowanie strategii zarządzania relacjami z dostawcą zaangażuj osoby z biznesu.
3. Twórz kontrakt na złe, a nie na dobre czasy.
4. Poznaj dobrze dostawcę, kontroluj wykonanie kontraktu i jego sytuację ekonomiczną.
5. Ciągłe ulepszaj strategię relacji z dostawcami w oparciu o doświadczenia ze współpracy z nimi.
6. Bądź pewny sukcesu nie na początku, a dopiero na końcu kontraktu.