

Krzysztof Waśniewski

Innowacyjność w przedsiębiorstwie a jego współpraca z dostawcami

Skrócenie czasu rozwoju nowych produktów jest kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa, a ważnym czynnikiem sukcesu w rozwijaniu nowych produktów jest współpraca przedsiębiorstw z ich dostawcami.

Większość przedsiębiorstw nie dysponuje wystarczającymi zasobami wewnętrznymi, aby móc rozwijać nowe produkty całkowicie samodzielnie. Współpraca z dostawcami jest konieczna po to, aby zapewnić sobie wzajemne dopasowanie rozwoju produktu z jednej strony oraz potrzebnych do jego wytwarzania surowców, półproduktów i usług z drugiej strony.

W celu opisanego relacji „klient-dostawca” w procesie rozwoju nowego produktu, warto wprowadzić podstawowy podział tego procesu na **dwie fazy**. Pierwsza z nich to faza **planowania i badań**, skoncentrowana przede wszystkim na innowacyjności. Probieżem jej jakości jest merytoryczna przydatność i nowatorstwo opracowanych w niej rozwiązań, a główną płaszczyzną pracy jest praca koncepcyjna. Faza druga to **wdrożenie**, której uczestnicy koncentrują się na sprawności we wprowadzaniu w życie rozwiązań opracowanych w fazie planowania i badań. Kryteriami jakości pracy w tej fazie są przede wszystkim czas wdrożenia (im krótszy, tym lepiej) oraz, na drugim miejscu, jego koszty.

Przedstawiony powyżej podział procesu rozwoju nowego produktu na dwie fazy jest istotny dlatego, że ukazuje zmienne wymagania, jakim poddani są uczestnicy procesu. We współpracy innowacyjnej przedsiębiorstwa z jego dostawcami można zauważyć swoistą odwrotną zależność pomiędzy formalizmem z jednej strony, a innowacyjnością z drugiej strony. Im więcej elementów sformalizowanych umownie w takim procesie wspólnego rozwoju nowego produktu, tym łatwiej o szybkie wdrażanie przyjętych rozwiązań, jednak udział dostawcy w procesie nie tworzy żadnej rzeczywistej wartości i pełni raczej funkcje *public relations*. Z kolei im mniej formalizmu, tym łatwiej o rzeczywiste twórcze i wartościowy wkład dostawców w rozwój produktu, jednak wdrażanie wspólnie opracowanych rozwiązań napotyka na poważne trudności. Przekładając to na opisane powyżej fazy procesu rozwojowego, współpraca z dostawcą, układająca się świetnie w fazie planowania i badań, psuje się często radykalnie w fazie wdrożenia albo odwrotnie – relacje

„klient-dostawca” pozwalające na sprawne działanie w fazie wdrożeniowej, nie przynoszą żadnych szczególnych korzyści w fazie planowania i badań.

Aby uniknąć tych niedogodności, warto trzymać się czterech podstawowych zasad, które brzmią: zaufanie, rozsądek, autonomia, sprawiedliwość.

Zasada zaufania mówi, że każdy uczestnik prac rozwojowych powinien mieć pełne zaufanie do nieformalnych i wstępnych informacji przekazywanych mu przez innych uczestników. Zastosowanie tej zasady zakłada również, że jeżeli wstępne informacje ulegają zmianie, to korekta taka jest natychmiast przekazywana osobom zainteresowanym. Wymiana informacji pomiędzy dostawcą a klientem na temat ich technologii i organizacji jest bardzo ważna. Jeżeli brak jest w tym zakresie zaufania pomiędzy klientem a dostawcą, zamiast szybkiego i obfitego przepływu informacji nieformalnych będzie miał miejsce przepływ sformalizowany, mało innowacyjny.

Zasada rozsądku mówi, że relacje pomiędzy uczestnikami prac rozwojowych powinny być organizowane pragmatycznie, na podstawie rzeczywistych potrzeb szybkości komunikowania, minimalizacji kosztów i maksymalizacji produktywności. Nie należy się więc kierować w organizowaniu tych relacji zastałymi przyzwyczajeniami, normami ani standardami wewnętrznymi. Osoby, które mają kłopoty z takim pragmatycznym podejściem do wzajemnych relacji, hamują przepływ informacji wstępnych i nieformalnych, bardzo ważnych w pracach rozwojowych.

Zasada autonomii pozwala każdej ze stron – zarówno klientowi, jak i dostawcy zrezygnować z uczestnictwa w procesie rozwoju produktu. Dostawca może wycofać się z uczestnictwa w procesie, jeżeli warunki jego wdrożenia, ustalone w fazie planowania i badań, nie odpowiadają mu. Klient również może zrezygnować ze współpracy z dostawcą, jeżeli nie gwarantuje on spełnienia warunków wdrożenia.

Zasada sprawiedliwości mówi wreszcie, że dostawca i klient uczestniczą w podziale korzyści z udanego rozwoju nowego produktu w częściach proporcjonalnych do wkładu każdego z nich w sukces przedsięwzięcia. Chodzi tu zarówno o korzyści finansowe, jak i innej natury. Brak sprawiedliwości w pracach rozwojowych powodować może, iż dostawca skupi się wyłącznie na obronie swoich własnych interesów, np.

utrudniając wprowadzenie rozwiązań pozwalających zmniejszyć zużycie surowców, które on sam dostarcza klientowi.

Od strony formalnoprawnej udział dostawcy w procesie rozwoju nowego produktu u klienta może opierać się na dwóch możliwych typach umów: na umowie dostawy albo na szerszej umowie współpracy. Jeżeli klient opiera się na umowie dostawy, to ma do wyboru dwa rozwiązania. Pierwsze z nich polega na wystosowaniu pod adresem dostawcy zapytania ofertowego wymagającego od dostawcy dostarczenia dużej dawki informacji typowo technologicznych. Dokumentacja przedstawiona przez dostawcę (oraz ewentualnie przez innych dostawców, do których wystosowano takie samo zapytanie) w odpowiedzi na zapytanie ofertowe jest traktowana jako merytoryczny wkład dostawcy w prace planistyczne – badawcze. O ile jest to dość prosta forma współpracy z dostawcą, o tyle jest ona dość czasochłonna z uwagi na swój formalizm. Zastosowanie jej jest jednocześnie możliwe dopiero w fazie wdrożenia, kiedy dostawcom można już podać informacje o charakterze ostatecznym. Uniemożliwia to więc ich uczestnictwo w fazie planowania i badań albo też rodzi szkodliwy dualizm reguł gry – formalnie dostawca uczestniczy tylko w fazie wdrożenia, lecz faktycznie klient zwraca się do niego o informacje już w fazie planowania i badań. Prowadzi to często do kilkukrotnego ponawiania zapytań ofertowych i odpowiedzi na nie, niejasnych reguł traktowania poszczególnych ofert itd. Jednocześnie trudno liczyć na to, że w ramach standardowej procedury ofertowej dostawca ujawni rzeczywiste sekrety swojej technologii – przeciwnie, będzie się starał zachować je w jak najgłębszej tajemnicy, z obawy przed ujawnieniem osobom trzecim.

Drugim rozwiązaniem opartym na umowie dostawy jest zorganizowanie, już w fazie planowania i badań, bezpłatnego konkursu rozwiązań technologicznych pomiędzy dostawcami. Pozwala to włączyć dostawców do współpracy już we wczesnej fazie rozwoju produktu, jednak ma w sobie dwie „pułapki”. Po pierwsze, nie pozwala dostawcom na aktywne uczestnictwo w fazie planistyczno-badawczej, a tym samym pozbawia klienta twórczego efektu kwestionowania przez dostawców wewnętrznych norm i standardów. Po drugie, ceny proponowane przez dostawców w ofertach technologicznych w fazie planistyczno-badawczej są mało wiążące, a tym samym mało wartościowe dla planowania ekonomiki nowego produktu.

Zasada konkurencji między dostawcami, stosowana z reguły przez klientów, nie zawsze zdaje egzamin w procesie rozwoju nowego produktu. Nie pozwala ona na efektywną współpracę z dostawcą na początku procesu, w fazie planowania i rozwoju. Zasada konkurencji źle sprawdza się wtedy, kiedy konieczne są między klientem a dostawcą transakcje informacyjne oparte na informacjach wstępnych, o długim zasięgu czasowym (każda oferta ma z definicji ograniczony czas obowiązywania i charakter raczej taktyczny niż strategiczny), nie sformalizowanych i interdyscyplinarnych. Konkurencja nie pozwala również na przestrzeganie zasad zaufania i rozsądku z kontaktach z dostawcą.

Jeżeli zamiast umowy dostawy, formalnoprawną podstawą współpracy pomiędzy klientem a dostawcą jest szeroko rozumiana umowa współpracy, to można wyróżnić dwa typy takiej współpracy: krótkoterminową, obejmującą tylko jeden projekt rozwojowy oraz długoterminową, uwzględniającą udział dostawcy w wielu kolejnych projektach rozwojowych klienta.

Współpraca krótkoterminowa, skoncentrowana na jednym projekcie rozwojowym, jest często realizowana za pomocą procedury tzw. konsultacji wstępnych, stosowanych np. przez firmę Renault. Procedura ta polega na tym, że we wczesnej fazie rozwoju produktu organizuje się konkurs pomiędzy dostawcami w ramach już wdrażanego projektu dotyczącego innego produktu, lecz takich samych problemów technologicznych. Dostawca wybrany w takim konkursie jest wówczas zapraszany do współpracy planistyczno-badawczej przy rozwoju nowego produktu i jest z nim podpisywana umowa o współpracy. Umowa taka, aby była zgodna z omówionymi wcześniej zasadami współpracy w fazie planowania i badań, powinna przestrzegać następujących reguł:

- Wszelkie informacje przekazywane w ramach współpracy są poufne wobec osób trzecich, a poufność ta gwarantowana jest karami umownymi.
- Korzyści partnera, który zaniedba aktualizację wstępnych informacji, są odpowiednio zmniejszane.
- Informacje przekazywane jako wstępne przez którąkolwiek ze stron nie są dla niej wiążące na płaszczyźnie prawnej.
- Dostawca nie jest związany regulaminem organizacyjnym klienta, lecz decyzjami szefa projektu rozwojowego.
- Każda ze stron może wycofać się z umowy, jeżeli współpraca nie jest dla niej zadowalająca*).
- W umowie wyraźnie określa się uczestnictwo w korzyściach z udanego wdrożenia nowego produktu.

Podsumowanie

Relacje „klient-dostawca” w procesie rozwoju nowego produktu, bardzo ważne dla jego przyszłego sukcesu rynkowego, warto organizować przy uwzględnieniu czterech podstawowych problemów. Po pierwsze, należy być świadomym zróżnicowanych wymagań, jakie przed uczestnikami procesu stawia stopniowe przechodzenie od planowania i badań do wdrażania. Po drugie, warto współpracę z dostawcami uczynić jednocześnie sprawną i twórczą. Po trzecie, należy przestrzegać podstawowych zasad, takich jak: wzajemne zaufanie, pragmatyzm, autonomia partnerów, sprawiedliwe uczestnictwo w korzyściach z udanego wdrożenia. Po czwarte wreszcie, warto dobrać taki typ umowy z dostawcą, który odpowiada oczekiwaniemu wkładowi dostawcy w proces kształtowania produktu.

Krzysztof Waśniewski

*) Należy wystrzegać się praktyki polegającej na tym, że strona chcąc się wycofać ze współpracy z przyczyn pozamerytorycznych wyznacza drugiej stronie, w postaci często taktycznego wybiegu negocjacyjnego, niemożliwe do spełnienia warunki dalszej współpracy.