

Contract renegotiations.

In the Economy of Turbulence drastic market changes require contract renegotiations. Is there the best strategy to approach this process with? Well, experience shows that it's called Kissinger's Strategy – which means approaching your counter-partner with the "open book proposal", showing clearly the logic of a "new deal" with all the data fully exposed, with no games – showing the best possible offer. It is imperative to do it in a manner that takes under consideration the delicate issue of other party emotions. Non-antagonizing communication should be in action all the way through as well as strong consistency in keeping our proposal as final – unless your counter-partner changes some requirements. This will help you build trust and will increase your chances to continue the contract with new, making-business-sense conditions.

Drastyczne zmiany cen i uwarunkowań ekonomicznych – JAK RENEGOCJOWAĆ KONTRAKT?

Pierwszą myślą, która ma prawo pojawić się po przeczytaniu tytułu to pytanie: „Przecież kontrakt jest podpisany, jak można zmieniać zasady gry w czasie jego trwania?”

Taka myśl zazwyczaj wynika z naszego systemu wartości – dało się słowo, złożony został podpis – teraz trzeba słowa dotrzymać. I słusznie. Po to są kontrakty, aby gwarantować drugiej stronie, naszemu partnerowi w biznesie – np. klientowi, dostawcy, współorganizatorowi – warunki, dzięki którym może on stabilnie realizować swoje plany – jednocześnie gwarantując nam tę stabilność. Wydawać by się mogło, że to proste i nie podlegające dyskusji. Rzeczywistość, logika oraz ... uczciwość pokazują, że... nie do końca!

Przyjrzyjmy się dwóm sytuacjom.

SYTUACJA PIERWSZA:

Firma X podpisała kontrakt wartości 6 milionów na dostawę podzespołów do klienta Y. W ramach tego przedsięwzięcia – firma X skalkulowała zakup stali do produkcji podzespołów na poziomie 2 mln PLN uwzględniając obecne ceny. Przedsięwzięcie zostało skalkulowane poprawnie, jego marżowość jest poprawna rynkowo i bardzo sensowna z punktu widzenia uwarunkowań, w których firma X się znajduje. Czas realizacji kontraktu to 1,5 roku. Pierwsza faza (6 miesięcy) to planowanie prototypów, ich produkcja i testowanie. Po trzech miesiącach prac na rynku pojawiają się silne turbulencje. Ceny stali – i nie tylko – idą drastycznie w górę. Po miesiącu koszt stali wzrósł o 60%, a dodatkowo trudno ją nabyć. Realia kontraktowe wyglądają następująco: cena stali z dwóch urosła do ponad trzech milionów. Kontrakt jest nierentowny, straty są już przewidywane na poziomie 0,5 miliona PLN, a ceny wciąż rosną – nie tylko stali, ale wszystkiego. Koszty pracy rosną także. Po kolejnych 2 tygodniach szacowane straty wyniosą już co najmniej 800 tysięcy PLN. X jest relatywnie małą firmą – straty na takim poziomie właściwie skazują firmę na upadek. Co w takim momencie robić?

Bez względu na system wartości, bez względu na taką czy inną ocenę popełnionych błędów (jeżeli zostały popełnione) – sytuacja „tu i teraz” jest taka i już. Realizacja kontraktu dla firmy Y przez X nie jest możliwa, gdyż dostawca nie udźwignie finansowo choćby samych zakupów stali, nie mówiąc już o realizacji całości. Jaką firmę X ma wyjść? Pożyczki żadnej nie otrzyma. Kontrakt – mimo szczerych chęci i uczciwemu podejściu do rzeczywistości – nie zrealizuje. Pozostają więc dwie ścieżki: zbankrutować (ewentualnie wycofać się i czekać na rozprawę w sądzie za przerwanie kontraktu) albo... usiąść do stołu negocjacyjnego z firmą Y i RENEGOCJOWAĆ KONTRAKT. A czy widzisz, czytelniku, jakieś inne, lepsze wyjście?

Kolejne pytanie, to: Czy firma Y będzie chciała renegocjować?

Przyjrzyjmy się jej obecnej sytuacji... Firma X na obecnych warunkach nie zrealizuje dostaw. Kropka. Wszyscy to już wiemy. Jak temu zaradzić? Pójście do sądu nic nie da – trwać będzie to lata, a w razie wygranej pojawia się pytanie: Czy firma X będzie miała z czego zapłacić ewentualną zasądzoną sumę? Raczej nie.... Alternatywą jest oczywiście zwrócenie się do innego dostawcy. Co jednak tam nas czeka? Wycena kontraktu na bazie aktualnych cen – a więc „nic podobnego do oryginalnego kontraktu z firmą X”. To po pierwsze. Po drugie – znalezienie firmy, która będzie w stanie od razu zajmować się tym kontraktem nie jest pewne – więc mamy ryzyko sporego przesunięcia realizacji przedsięwzięcia. Po trzecie – firma taka musi spełniać sporo różnych warunków, aby być w stanie zrealizować taki kontrakt (np. wiedza, park maszynowy, dostępność terminów). Jaki z tego wszystkiego wniosek? Być może najlepszą alternatywą dla firmy Y jest... RENEGOCJACJA KONTRAKTU Z FIRMĄ X – z uwzględnieniem zmian cen na rynku... Bo dwa dodać dwa jest cztery...

SYTUACJA DRUGA:

Wojna, zmiany polityczne, kataklizmy – przerwane łańcuch dostaw, zmiana przepisów eksportowych. Nam dzisiaj nie jest trudno sobie wyobrazić coś takiego... wystarczy jedno słowo: pandemia.

Co w takiej sytuacji z naszym kontraktem? Ceny lecą w górę, nie ma możliwości dotrzymania terminów, gdyż materiałów produkcyjnych po prostu nie ma i ... nie będę wymieniał już innych przykładów – tę rzeczywistość poznaliśmy choćby w latach 2020-2021. Co wtedy?

Cóż... to samo co w przykładzie pierwszym, ale z jednym wyjątkiem. W praktyce każdy sąd określi tę sytuację jako „siłę wyższą” uwarunkowań w otoczeniu, co powoduje, że w praktyce kontrakt firmy X z Y przestaje być egzekwowalny – nie obliuguje obu stron do jego bezwzględnej realizacji. Zmiany nie są winą X-a i Y-a, zabezpieczenie się przed nimi nie było możliwe z dwóch powodów: nieprzewidywalność zmian i ich skala. Co wtedy pozostaje? RENEGOCJACJA KONTRAKTU. I już.

Jak renegocjować podpisany kontrakt?

Są trzy obszary, o które trzeba zadbać, aby renegocjacje miały wysokie szanse sukcesu:

1. precyzyjna racjonalizacja,
2. komunikacja nieantagonizująca oraz
3. „konsekwentna konsekwencja” w powiązaniu z cierpliwością negocjacyjną.

Powyższe pojęcia omówię za chwilę – najpierw przyjrzyjmy się strategii, którą warto przyjąć w sytuacji renegocjacji w powodu drastycznych zmian rynkowych.

Jaką więc strategię przyjąć?

W nomenklaturze zawodowych negocjatorów nazywa się to strategią Kissingera* (aby ująć precyzyjnie – jedną z jego strategii – gdyż jest autorem kilku). Polega ona na tym, że przedstawiona oferta jest finalna, w założeniu najlepsza z możliwych dla drugiej strony oraz że pokazane są przejrzystość jej wszystkie elementy. Strategia ta nie dopuszcza jakiegokolwiek „gry negocjacyjnej” – oparta jest więc na maksymalnej racjonalizacji całości i jej elementów, a w związku z tym na otwartości co do celów, metod i ryzyka branego pod uwagę.

Wracając do naszego przypadku, kontraktu firm X i Y, strategia Kissingera zakłada następujące podejście z dobrą wolą i w dobrej wierze: Usiądźmy razem, połóżmy na stole wszystkie uwarunkowania i poszukajmy najlepszego dostępnego rozwiązania tej trudnej sytuacji. Przykładowo, przyjrzyjmy się każdemu elementowi kontraktu od strony zmiany cen, zastanówmy się, czy możemy znaleźć bardziej ekonomiczne, a wciąż akceptowalne rozwiązania (np. zamienniki materiałów czy części), przyjrzyjmy się, gdzie możemy znaleźć oszczędności w obszarze realizowanych procesów, gdzie możemy znaleźć synergii kosztów – ale to wszystko z uwzględnieniem sensownej marżowości dla obu stron. Być może firma X nie utrzyma tej samej marżowości – ale dla niej kontrakt będzie miał sens z punktu widzenia całokształtu działania firmy. Oczywiście, finalny wzrost kosztów kontraktu może zmusić firmę Y do wycofania się z niego – tak też może być. Firma Y może nie być w stanie uzyskać akceptacji wyższych cen od swojego odbiorcy (jeśli firma Y nie jest ostatecznym „konsumentem produktu”) albo po prostu może nie mieć budżetu na zwiększone koszty „nowego kontraktu”. Fundamentem całej strategii jest MAKSYMALIZACJA SZANS na dogadanie się w kwestii współpracy NA NAJLEPSZYCH MOŻLIWYCH WARUNKACH.

Strategię Kissingera warto oprzeć na trzech – wyżej już wymienionych – punktach realizacyjnych (operacyjnych). Omówmy je...

1. **Precyzyjna racjonalizacja.**

Kluczem dogadania się jest utrzymanie zaufania obu stron do siebie nawzajem. Dlatego, przedstawienie nowej propozycji musi być oparte o prawdziwe, precyzyjne, maksymalnie udokumentowane dane rynkowe czy biznesowe. Bardzo ważne wśród tych danych są informacje dotyczące dalszych typów ryzyka realizacyjnego oraz wskazanie tych obszarów, które pozostają kwestią trudną do zdefiniowania, podlegającą jedynie oszacowaniu rzędu wielkości. Należy pokazać swoje cele finansowe i inne – „położyć je na stole” przed kontr-partnerem. Jeżeli on uczyni to samo – stajemy się wtedy ZESPOŁEM ZADANIOWYM, który ma po prostu znaleźć najlepsze możliwe rozwiązanie w tej trudnej sytuacji. Aby to jednak osiągnąć, doświadczenie udowadnia, że fundamentem dogadania się nie są fakty czy argumenty, ale

2. **Komunikacja nieantagonizująca.**

Każda próba zmiany jakiegokolwiek umowy, nawet ta logiczna i wynikająca z obiektywnych uwarunkowań, wzbudza emocje. Kiedy pojawiają się emocje, wrażliwość kontr-partnerów rośnie – stają się bardzo wyczuleni nie tylko na „co chcesz?”, ale także, a zazwyczaj przede wszystkim na „jak Ty mnie traktujesz?”. Sytuacja kryzysowa to wyzwania dla obu stron, to kłopoty w wielu wymiarach. Pierwsza bariera do pokonania, to bariera pogodzenia się z „nieważnością podpisanego przecież kontraktu” – przy pełnym zrozumieniu otoczenia i tak jest

to silna bariera emocjonalna. Następna to „bariera zaufania” – czy na pewno warunki proponowane są „fair”, czy wynikają z poprawnych danych? Kolejna bariera to zdefiniowanie swoich strat i dalszego ryzyka versus poziomu strat i ryzyka kontr-partnera – czy proporcje są uczciwe, czy dobrze obliczone? A to wszystko cały czas „obleczone” w pytanie: Czy traktujesz mnie z szacunkiem? Dlatego chyba nie ma sytuacji bardziej wymagającej korzystania z Komunikacji Nieantagonizującej i z Mechanizmu Akceptacji. Spokój liczb w towarzystwie ze spokojem emocji to „szyny, po których jest szansa dojechania do konsensusu”.

3. „Konsekwentna konsekwencja” w powiązaniu z cierpliwością negocjacyjną.

Świat nie jest idealny. Nawet przy najlepszej woli obu stron oraz ogromnej chęci szukania sytuacji win-win negocjacja będzie towarzyszyła dążeniu do uzyskania najlepszych dla siebie warunków. „Obiektywizm” to hasło także podlegające interpretacji. Dlatego nawet te warunki, które zaproponujemy jako np. najniższe cenowo z możliwych lub najszybsze terminowo z możliwych lub najlepsze jakościowo z możliwych – będą narażone na naciski kontrpartniera. Jeżeli ulegniemy im bez żadnej racjonalizacji tylko dlatego, że się obawiamy tego, co zrobi druga strona – i zmienimy je tylko z tego powodu – UTRACIMY WIARYGODNOŚĆ!!! Ulegnięcie presji w sytuacji zastosowania strategii Kissingera to „zabójstwo dla procesu renegocjacji”, to po prostu strata zaufania. W sytuacji nacisku należy zachować spokój, cierpliwość – ze zrozumieniem, że druga strona ma potrzebę testowania naszej wiarygodności – oraz należy być grzecznie konsekwentnym.

I tu pojawia się niezwykle istotna z punktu widzenia praktycznego – ostatnia już – PORADA – PODWÓJNA INFORMACJA: Podwójna, gdyż składa się z dwóch elementów. Pierwszy: Podwaliną renegocjacji i proponowanego nowego układu współpracy jest zazwyczaj fakt, że nasz klient – firma Y – nie ma na ten moment lepszego wyjścia, niż się z nami dogadać na nowych warunkach – dogadanie się z kimś innym związane będzie z warunkami gorszymi dla Y-ka. ALE UWAGA! W żadnym momencie negocjacji nie może to być częścią naszego komunikatu!!! Taki przekaz od nas wzniesie tak silny ogień emocji, że często bywa to źródłem irracjonalnego z punktu widzenia logiki postępowania drugiej strony – bo z punktu widzenia psychologii wtedy zrozumiałego. Klient dowie się tego z rynku sam i sam dojdzie do wniosku, że nasza propozycja jest najlepsza z dostępnych. Dlatego, przy naciskach kontr-partniera, trzeba wykazać cierpliwość i w żadnym wypadku nie wolno w emocjach wyrzucić z siebie słów „i tak jesteście na nas skazani” albo „i tak nikt nie da Wam lepszej propozycji”... Takie zachowanie depcze poczucie godności – a jego utrzymanie jest jedną z najsilniejszych potrzeb każdego zdrowego człowieka.

Druga część porady-informacji to: Bardzo dobrze zbadaj rynek, bardzo dobrze rozeznaj, czy faktycznie Twój klient Y nie ma lepszej niż nasza propozycja na rynku. Jeżeli ma taką, to Twoja strategia może legnąć w gruzach. Stąd też znajomość sytuacji w otoczeniu jest tak istotna. Pomyśl też – częścią prezentacji Twojej propozycji może być pokazanie liczb oferowanych przez otoczenie. Tak długo, jak zachowany będzie wymóg komunikacji bez „straszenia”, że gdzie indziej i tak jest gorzej, Twoje informacje rynkowe mogą zaoszczędzić kontr-partnerowi wysiłku sprawdzania wszystkiego – posunie się

on może wtedy tylko do zweryfikowania Twoich danych tu i ówdzie – co tylko wzmocni jego zaufanie do Ciebie!

Słowo kończące.

Renegocjacja kontraktu to proces a nie wydarzenie. To działanie, którego celem jest zadbanie o twarde liczby z zachowaniem szacunku do człowieka. To wreszcie ryzyko – jednak prawie zawsze mniejsze niż rezygnacja z renegocjacji. Powodzenia.

***Henry Kissinger**, właśc. **Heinz Alfred Kissinger** (ur. [27 maja 1923](#) w [Fürth](#))

– [amerykański polityk](#) i [dyplomata](#), [profesor](#) nauk politycznych [Uniwersytetu Harvarda](#). [Doradca ds. bezpieczeństwa narodowego](#) i [sekretarz stanu](#) podczas prezydentury [Richarda Nixona](#) oraz [Geralda Forda](#). Za swój wkład podczas negocjacji w czasie [konfliktu w Wietnamie](#) otrzymał w 1973 [Pokojową Nagrodę Nobla](#). [Człowiek Roku tygodnika „Time”](#) w 1972 (razem z prezydentem Nixonem).