



**UNICE**

Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe  
Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe

---

**Leitlinien für partnerschaftlich gestaltete  
Zulieferbeziehungen im Industriebereich**

**Guidelines for  
partnership in industrial subcontracting**

**Directrices para asociaciones  
de subcontratación industrial**

**Guide pour un partenariat  
dans la sous-traitance industrielle**

**Linee direttrici per la partnership  
di subfornitura industriale**



EUROPEAN COMMISSION  
COMMISSION EUROPÉENNE





**UNICE**

Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe  
Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe

---

Leitlinien für partnerschaftlich gestaltete  
Zulieferbeziehungen im Industriebereich

Guidelines for  
partnership in industrial subcontracting

Directrices para asociaciones  
de subcontratación industrial

Guide pour un partenariat  
dans la sous-traitance industrielle

Linee direttrici per la partnership  
di subfornitura industriale



EUROPEAN COMMISSION  
COMMISSION EUROPÉENNE

---

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über Internet, Server Europa (<http://europa.eu.int>).

A great deal of additional information on the European Union is available on the Internet. It can be accessed through the Europa server (<http://europa.eu.int>)

En Internet, vía el servidor Europa (<http://europa.eu.int>), pueden consultarse otras muchas informaciones sobre la Unión Europea.

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur Internet via le serveur Europa (<http://europa.eu.int>).

Numerose altre informazioni sull'Unione europea sono disponibili su Internet via il server Europa (<http://europa.eu.int>).

Bibliographische Daten befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

Cataloguing data can be found at the end of this publication.

Una ficha bibliográfica figura al final de la obra.

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Una scheda bibliografica figura alla fine del volume.

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 1997

ISBN 92-828-1504-8

© Europäische Gemeinschaften, 1997

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

© European Communities, 1997

Reproduction is authorized provided the source is acknowledged.

© Comunità Europee, 1997

Reproducción autorizada con indicación de la fuente bibliográfica.

© Communautés européennes, 1997

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

© Comunità europea, 1997

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.

Printed in Germany

GEDRUCKT AUF CHLORFREI GEBLEICHTEM PAPIER

PRINTED ON WHITE CHLORINE-FREE PAPER

IMPRESO EN PAPEL BLANQUEADO SIN CLORO

IMPRIMÉ SUR PAPIER BLANCHI SANS CHLORE

STAMPATO SU CARTA SBIANCATA SENZA CLORO

Leitlinien  
für partnerschaftlich  
gestaltete Zulieferbeziehungen  
im Industriebereich



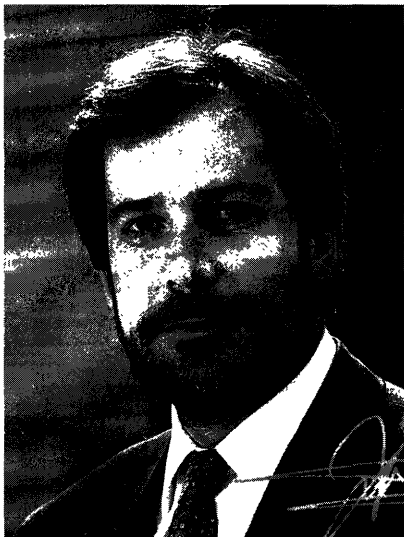
**François PERIGOT**

Präsident der UNICE, Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe

Die UNICE freut sich, in Zusammenarbeit mit der Europäischen Kommission diesen Leitfaden herauszugeben. Er enthält die Spielregeln und Grundsätze des Zulieferwesens, die sich beim Aufbau solider und dynamischer Partnerschaften bewährt haben. Der Leitfaden stützt sich auf solche Vorgehensweisen, die insbesondere in Fragen der Zahlungsbedingungen, Qualität, gewerblichen Schutzrechte und fachspezifischen Zusammenarbeit als die besten ermittelt wurden.

Als einem Verband, dem die überwiegende Mehrheit von Unternehmen jeder Größenordnung (große, mittlere und kleine) angehört, lag es für die UNICE nahe, sich mit den Wirtschaftsbeziehungen zwischen Partnern zu befassen, deren jeweilige Besonderheiten oft überbetont werden, obwohl ihre Geschicke eng miteinander verbunden sind. Wie der Wohlstand der KMU weitgehend von den großen Auftraggebern abhängt, trägt umgekehrt die Qualität der von den kleinen und mittleren Unternehmen gelieferten Arbeit wesentlich zur Wettbewerbsfähigkeit der Großunternehmen bei.

Die UNICE ist überzeugt, daß es für alle Beteiligten von Nutzen ist, sich eine gewisse Selbstdisziplin aufzuerlegen, und es mit diesem Ansatz am besten gelingen wird, die Zulieferbeziehungen im Interesse aller Partner zu stärken und zu beleben.



## Christos PAPOUTSIS

Für die Unternehmenspolitik zuständiges  
Mitglied der Kommission

Die europäischen KMU sind als fraglos stärkste Antriebskraft für Beschäftigung und Wachstum für den Aufbau eines geeinten Europas und die Entwicklung des Binnenmarktes unerlässlich. Sie schaffen zwei Drittel aller Arbeitsplätze, passen sich schneller Veränderungen an und tragen ganz wesentlich zur regionalen und lokalen Entwicklung bei.

Diese wichtige Rolle verdanken die KMU in Europa ihrer Wettbewerbsfähigkeit durch qualitativ hochwertige Dienstleistungen und Produkte.

Das Dritte Mehrjahresprogramm für KMU zielt darauf ab, die Entwicklung und das Beschäftigungspotential von KMU in der Europäischen Union und außerhalb zu unterstützen und zu verstärken, insbesondere durch den Aufbau von Zulieferpartnerschaften.

Vor diesem Hintergrund begrüße ich die gemeinsame Initiative von UNICE und der GD XXIII, aus der vorliegende Leitlinien für partnerschaftlich gestaltete Zulieferbeziehungen im Industriebereich hervorgegangen sind. Durch den neuen europäischen Ansatz im Zulieferwesen als Antwort auf die Globalisierung in Wirtschaft und Handel wird ein großes Entwicklungspotential freigesetzt. Die konkrete Umsetzung dieses Potentials hängt von den innovativen Beziehungen zwischen den Unternehmen ab, das heißt von engerer Zusammenarbeit und verstärkter Partnerschaft zwischen Käufern und Zulieferern bereits im Vorfeld der eigentlichen Produktion.

Die Leitlinien für partnerschaftlich gestaltete Zulieferbeziehungen im Industriebereich stellen eine wichtige Initiative dar, weil sie einen gemeinsam erarbeiteten Kodex mit den Vorgehensweisen und Managementregeln für die Beteiligten innerhalb der gesamten Zulieferkette enthalten. Statt den Partnern Zwänge aufzuerlegen, sollen diese wesentlichen „Spielregeln“ als Hilfe zur Ermittlung und Vorbereitung der Grundlagen des Zulieferwesens dienen.

Ich hoffe, daß vorliegender Leitfaden dazu beitragen wird, eine dauerhafte und leistungsfähigere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen zu schaffen, als eine Quelle neuer Kraft bei den Bemühungen Europas, den Herausforderungen neuer Märkte zu begegnen.

# INHALT

PRÄAMBEL

- 1 ALLGEMEINE REGELN DER ZUSAMMENARBEIT
- 2 PREISE, KOSTEN, ZAHLUNGSBEDINGUNGEN
- 3 QUALITÄT
- 4 GEHEIMHALTUNG UND GEWERBLICHE SCHUTZRECHTE
- 5 LOGISTIK ZWISCHEN ZULIEFERERN UND ABNEHMERN
- 6 SPEZIFISCHE FERTIGUNGSMITTEL



# PRÄAMBEL

Im Bemühen, sich im immer härter werdenden internationalen Wettbewerb zu behaupten, haben Vertreter von Abnehmern und Zulieferern innerhalb von UNICE diese Leitlinien für partnerschaftlich gestaltete Zulieferbeziehungen im Industriebereich <sup>(1)</sup> erarbeitet. Sie geben die wesentlichen Grundsätze und einen Empfehlungsrahmen für partnerschaftliche Beziehungen zwischen den verschiedenen Beteiligten der gesamten Lieferkette vor. Der Kern solcher Beziehungen ist die Kooperation zwischen einem Zulieferer und einem Abnehmer zum gegenseitigen Nutzen. Am erfolgreichsten sind partnerschaftliche Beziehungen, die auf die Wettbewerbsstärken der Partner gegründet und durch Faktoren wie maximales Engagement, gute Kommunikation, kulturelle Einbettung, Vertrauen, Flexibilität und Teamgeist charakterisiert sind.

Diese Leitlinien sollen die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Industrie stärken, indem sie für kooperative Beziehungen zwischen Zulieferern und Abnehmern und für fairen Wettbewerb sorgen. Auf diese Weise könnten die Vor- und Nachteile der Veränderungsprozesse gerecht verteilt werden. Auch unter starkem Wettbewerbsdruck haben die beteiligten Partner die allgemein anerkannten Gepflogenheiten guter kaufmännischer Praxis zu respektieren. Sie sind sich darin einig, daß bei allen Bemühungen um eine kontinuierliche Verbesserung von Produkten und Verfahren die Kundenzufriedenheit im Mittelpunkt stehen sollte und diese Verbesserungen in gegenseitigem Einvernehmen erreicht werden sollten.

Verträge müssen einen fairen Interessenausgleich sicherstellen. Diese Leitlinien greifen jedoch nicht in die Vertragsfreiheit der Zulieferer und Abnehmer ein, die weiterhin die zur Organisation ihrer Handelsbeziehung geeignetsten rechtlichen Strukturen und Vertragsklauseln wählen können. Sie sollen vielmehr den Parteien, die eine Zuliefervereinbarung aushandeln, als Maßstab dienen. Außerdem können sie als Grundlage für spezifische Branchenvereinbarungen <sup>(2)</sup> und Rechtstexte, wie Modellverträge und allgemeine Geschäftsbedingungen, herangezogen werden.

---

<sup>(1)</sup> Der Begriff „Zulieferbeziehungen im Industriebereich“ umfaßt alle Operationen, bei denen ein Abnehmer von einem Zulieferer Produkte oder Dienstleistungen kauft, die vom Abnehmer spezifiziert werden und Teil der Produkte des Abnehmers sind.

<sup>(2)</sup> Solche Vereinbarungen können die spezifischen Bedürfnisse bestimmter Bereiche besonders der Bauindustrie widerspiegeln, wo die Zulieferbeziehungen darin bestehen, daß ein Teil der Arbeiten auf einer gemeinsamen Baustelle von einem Subunternehmer ausgeführt wird, der mit dem Generalunternehmer in einem Vertragsverhältnis steht.

# 1 ALLGEMEINE REGELN DER ZUSAMMENARBEIT

- 1.1** In der Konzipierungs- und Entwicklungsphase neuer Produkte und Verfahren sollten interessierte Abnehmer mit den Zulieferern mittels Ideen- und Informationsaustausch kooperieren. Beide Parteien müssen die Vertraulichkeit dieser Informationen wahren.
- 1.2** Die frühzeitige Einbeziehung der Zulieferer in der Entwicklungsphase sollte gefördert werden.
- 1.3** Die in der Entwicklungsphase eines Produkts oder Ablaufs zu erbringenden Leistungen sollten von den Partnern gemeinsam definiert werden; dies beinhaltet die Festlegung der Verantwortungsbereiche sowie Vereinbarungen über die Bezahlung dieser Leistungen.
- 1.4** Wenn der Abnehmer eine Auswahlphase durchführt, in der mehrere potentielle Zulieferer miteinander konkurrieren, sollte er seine Entscheidung für einen bestimmten Zulieferer so schnell wie möglich bekanntgeben, damit weder für ihn noch für die nicht ausgewählten Zulieferer unnötige Kosten entstehen.
- 1.5** In geeigneten Bereichen sollte – wo erforderlich, unter Anleitung des Abnehmers – eine gemeinsame Konstruktion erfolgen.
- 1.6** Gewährleistungsbedingungen und Haftung sollten von den Partnern möglichst frühzeitig in der Entwicklungsphase geklärt werden.
- 1.7** Angesichts der potentiellen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Simultan-Engineering sollten sich beide Partner um die verstärkte Anwendung solcher Verfahren bemühen.
- 1.8** Die Abnehmer sollten die Zulieferer gegebenenfalls mit technischen Hilfsprogrammen bei der Einführung neuer Fertigungsmethoden und bei Maßnahmen zur Steigerung von Produktivität und Qualität unterstützen. Falls erforderlich, sollten diese Hilfsprogramme gemeinsame Schulungsmaßnahmen vorsehen.
- 1.9** Projektbezogene Informationen sollten als sensibel und vertraulich behandelt werden. Informationen zum Design [einschließlich CAD-Daten, Produkt-/Verfahrens-Know-how, Verfahrens-FMEA (Failure Mode and Effect Analysis / Fehlermöglichkeit und -einfluß)] sollten Dritten nur im gegenseitigen Einverständnis zugänglich gemacht werden. Ausnahmen müssen im Detail durch Vertrag geregelt werden; dabei sind die Interessen beider Partner zu berücksichtigen.

# 2 PREISE, KOSTEN, ZAHLUNGSBEDINGUNGEN

## 2.1 Preise, Kosten

---

### 2.1.1 Allgemeines

Preisvereinbarungen sollten auf der Grundlage eines fairen Wettbewerbs und identischer Anforderungen erfolgen, die den konkurrierenden Zulieferern zur Kenntnis gebracht wurden. Die Partner sollten sich in der Entwicklungs- wie in der Produktionsphase um eine kontinuierliche Reduzierung der Kosten bemühen.

Es ist wichtig, eindeutig festzulegen, welche Elemente und Dienstleistungen, wie z. B. Werkzeuge, Inspektionen, Pufferbestände, Verpackung, Transport, Steuern, Garantien, Versicherungen usw., im Preis enthalten sind.

Die Beteiligten sollten Einvernehmen herstellen über angemessene Preisanpassungen bei Spezifikationsänderungen oder zusätzlichen Anforderungen (z. B. Logistik, Garantieleistung), soweit sie die Kosten beeinflussen.

Der Preis muß sich zudem auf eine bestimmte Menge beziehen. Bezieht der Abnehmer erheblich mehr oder weniger als die vereinbarte Menge, sollten die Beteiligten eine Anpassung des Preises pro Einheit vereinbaren.

Das gleiche gilt, wenn der Abnehmer erheblich von der vereinbarten Abruffrequenz <sup>(3)</sup> abweicht und dadurch unnötige Schwankungen (Überlasten oder Leerlaufzeiten) im Produktionsprozeß des Zulieferers verursacht.

---

<sup>(3)</sup> Durch Abruf legt der Abnehmer bei einem langfristigen Vertrag Zeitpunkt und Menge einer Teillieferung fest.

Wird der Vertrag vorzeitig beendet, so ist die Partei, die Grund hatte, auf die Fortsetzung des Vertrags zu vertrauen, für ihre Vorleistungen zu entschädigen.

### 2.1.2 Preisfindung

Bei einem Liefervertrag gibt es zwei unterschiedliche Methoden der Preisfindung. Ist das Produkt von Beginn an fest definiert, so kann der Preis durch Verhandlungen festgelegt werden. Wenn die Beteiligten bei der Entwicklung des Produkts kooperieren, können sie den Preis mit Hilfe einer gemeinsamen Kostensteuerung festlegen.

#### Preisfindung durch Verhandlungen

Ein durch Verhandlungen für einen bestimmten Zeitraum festgelegter Preis kann nur durch eine vereinbarte Preisanpassung oder Neuverhandlungsklausel geändert werden. Ein langfristiger Vertrag, der Festpreise vorsieht, sollte Verhandlungen über eine Preisanpassung im Falle unvorhergesehener wesentlicher Kostenänderungen offen lassen.

Beabsichtigen die Parteien, einen auslaufenden Vertrag zu verlängern, so sollten sie rechtzeitig konstruktive Verhandlungen aufnehmen, um die Versorgung über das Ablaufdatum hinaus mit einer neuen Preisvereinbarung abzudecken.

#### Gemeinsame Kostensteuerung

An die Stelle ausgehandelter Marktpreise für Produkte tritt mehr und mehr eine gemeinsame Produkt- und Kostenplanung bzw. -steuerung.

Überall dort, wo Preise für das Endprodukt aus Marktgründen von vornherein feststehen, können sich realistische Marktchancen für alle Beteiligten nur mit Hilfe einer gemeinsamen Produkt- und Kostenplanung bzw. -steuerung eröffnen. Angesichts des Interesses beider Beteiligten an den Marktchancen des Endprodukts müssen die jeweiligen Beiträge einer Wert- und Kostenanalyse zugänglich bleiben.

Die Beachtung fairer Gegenseitigkeit ist wesentliche Voraussetzung solcher Kooperationsvereinbarungen, insbesondere wenn es um die vertrauliche Behandlung speziellen Know-hows eines Partners oder um die Aufteilung von Gewinnen aus Produktivitätssteigerungen oder weiteren Margen geht.

## 2.2 Zahlungsbedingungen

---

Die in Verhandlungen festgelegten Zahlungsbedingungen sollten für beide Partner fair sein und ein wirtschaftliches und finanzielles Ergebnis ermöglichen, von dem langfristig beide Partner profitieren.

Das beste Mittel, mit dem beide Partner für ein solches Ergebnis sorgen können, ist die Verwendung guter Kreditmanagement-Techniken.

Verantwortungsbewußte Unternehmen sollten:

- eine klare und konsequente Politik verfolgen, Rechnungen vertragsgemäß zu bezahlen;

- sicherstellen, daß sowohl die Finanz- als auch die Einkaufsabteilung diese Geschäftspolitik kennen und befolgen;
- Zahlungsbedingungen zu Beginn eines Geschäfts vereinbaren und nachträglich nicht mehr in Frage stellen;
- ohne vorherige Vereinbarung keine Erweiterungen oder Veränderungen der Zahlungsbedingungen vornehmen;
- den Zulieferern eindeutige Richtlinien für die Art und Weise der Bezahlung an die Hand geben;
- dafür sorgen, daß ein Verfahren zur raschen Klärung von Beschwerden und Streitigkeiten vorhanden ist, und die Zulieferer über Einwände gegen Rechnungen oder Teile von ihnen unverzüglich in Kenntnis setzen.

Überschreitet die vereinbarte Zahlungsfrist den vom Abnehmer zur Prüfung der Rechnung und zur Veranlassung der Bezahlung vernünftigerweise benötigten Zeitraum, so sollte dies als Kreditgewährung durch den Zulieferer an den Abnehmer betrachtet und bei der Preisfestsetzung berücksichtigt werden.

Die Zahlungsbedingungen sollten eine Klausel enthalten, der zufolge der Zulieferer automatisch Anspruch auf die Zahlung von Zinsen mit einem vereinbarten Zinssatz hat, wenn der Abnehmer eine Rechnung nicht fristgerecht und in korrekter Höhe bezahlt.

# 3 QUALITÄT

**3.1** Abnehmer und Zulieferer sollten durch einen gemeinsam festgelegten Rahmen ihre Qualitätsbemühungen aufeinander abstimmen. Die beiden Partner sollten eine gemeinsame Verpflichtung zur umfassenden Qualitätsverbesserung auf allen Ebenen eingehen.

**3.2** Qualitätssicherungsvereinbarungen zwischen Abnehmern und Zulieferern sind als fair zu betrachten, wenn sie:

- zwischen Spezifikationen einer Zulieferleistung und Qualitätssicherungsmethoden klar unterscheiden;
- einvernehmlich und eindeutig definierte Spezifikationen enthalten, ohne diesen den Rang zugesicherter Eigenschaften oder Garantien beizulegen; nach Möglichkeit sollten die Beteiligten zur eindeutigen Definition der Qualitätsspezifikationen internationale Normen verwenden;
- die vereinbarten Methoden zur Prüfung eingehender Waren klar definieren;
- keinem Beteiligten durch in ihnen enthaltene Regelungen z. B. zu
  - Prüfabläufen und Prüfinhalten,
  - Dokumentation und Aufbewahrungsfristen,
  - Änderungen von Qualitätsanforderungen oder des Vorgehens beim Auftreten von

Qualitätsmängeln, die die vereinbarten Produktspezifikationen berühren,

unangemessene Anforderungen, Risiken oder Kosten auferlegen;

- einem berechtigten Verlangen nach Schutz gegen unentgeltlichen Know-how-Transfer durch ein verbindliches Angebot zum Abschluß von Geheimhaltungsabkommen für diese Fälle begegnen;

- gesetzliche Bestimmungen z. B. zur Mängel- und Produkthaftung beachten.

**3.3** Qualitätssicherungssysteme dürfen internationale Anerkennung beanspruchen, wenn sie den Normen EN 29000ff /ISO 9000 ff. entsprechen und ihre Anwendung in angemessenen Zeitabständen durch Audits einer akkreditierten Zertifizierungsstelle (third party certification) bescheinigt wird. Sind diese Bedingungen erfüllt, so sollten Kundenaudits (second-party assessment) in der Regel nur noch in Form von Verfahrens- und Produktaudits stattfinden, die ausschließlich kundenspezifische Verfahren und Produkte in angemessenen Zeitabständen oder aus begründetem Anlaß beurteilen. Die mehrfache Durchführung von Qualitätsprüfungen sollte durch die gegenseitige Anerkennung der von unterschiedlichen Stellen vorgenommenen Zertifizierung vermieden werden.

## 4 GEHEIMHALTUNG UND GEWERBLICHE SCHUTZRECHTE

- 4.1** In einer partnerschaftlich gestalteten Zulieferbeziehung wird jeder Beteiligte Kenntnis von vertraulichem Know-how des anderen Beteiligten erhalten. Fertigung und Verwendung von Produkten können mit der Nutzung von Patenten, Gebrauchsmustern, EDV-Software und Warenzeichen verbunden sein. Zudem werden die Beteiligten im Rahmen ihrer Zusammenarbeit wahrscheinlich neues Know-how entwickeln und neue gewerbliche Schutzrechte erwerben. Deshalb ist es wichtig, daß die Beteiligten Vereinbarungen über ihre wechselseitige Berechtigung zur Nutzung vertraulichen Know-hows und gewerblicher Schutzrechte treffen und sich zur Wahrung der Vertraulichkeit darüber verpflichten.
- 4.2** Bei einer Vereinbarung über Know-how und gewerbliche Schutzrechte ist normalerweise dann von einem fairen Interessenausgleich auszugehen, wenn:
- das Grundprinzip umgesetzt ist, daß derjenige Beteiligte, der das Know-how erarbeitet, auch den Nutzen daraus zieht;
  - der Zulieferer sich verpflichtet, den Abnehmer davon in Kenntnis zu setzen, wenn er beabsichtigt, während der Ausführung des Vertrags Verbesserungen vorzunehmen oder ein Patent oder ein anderes Schutzrecht für aus seinem eigenen Know-how resultierende Erfindungen zu beantragen;
  - die Vereinbarung einvernehmlich und klar definierte Spezifikationen zu Patenten und anderen Schutzrechten für Erfindungen enthält, die die Fertigungstechnik des Zulieferers betreffen und aus dem Know-how beider Beteiligten resultieren;
  - jeder der Beteiligten eine Lizenz zur Nutzung des Know-hows und anderer gewerblicher Schutzrechte des anderen in dem Umfang erhält, der für die Erfüllung des Vertrags erforderlich ist, wobei aber keine Übertragung der Eigentumsrechte an solchem Know-how oder solchen gewerblichen Schutzrechten stattfindet, wenn die Beteiligten nicht eine angemessene Bezahlung dafür vereinbart haben;
  - von den Beteiligten verlangt wird, das Know-how des anderen Beteiligten vertraulich zu behandeln, sofern dieses noch nicht allgemein bekannt ist;
  - eventuelle Beschränkungen der Verwendung des erworbenen Know-hows in anderen Vertragsverhältnissen nicht gegen die geltenden wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen verstoßen;
  - der für die Entwicklung verantwortliche Beteiligte für jedwede bei der Fertigung, Vermarktung und Verwendung des Produkts sich ergebende Verletzung gewerblicher Schutzrechte Dritter haftet. Der Zulieferer sollte jedoch nicht haftbar gemacht werden, wenn die Verletzung von Schutzrechten auf Anweisungen des Abnehmers zurückzuführen ist oder wenn er nicht darüber informiert wurde, in welchen Ländern die Produkte verkauft bzw. verwendet werden sollen.

# 5 LOGISTIK ZWISCHEN ZULIEFERERN UND ABNEHMERN

**5.1** Ziel der Logistik ist es, den Materialfluß zwischen Zulieferern und Abnehmern auf allen Stufen, aber auch innerbetrieblich — d. h. über die gesamte Wertschöpfungskette eines Produkts — z. B. bezüglich zeitlicher Koordinierung, Kosten und Liefertreue abnehmerorientiert zu optimieren.

Schwerpunkte einer solchen Optimierung sind:

- schneller Materialfluß (kurze Lagerzeiten) bei möglichst kostengünstiger Bestandhaltung,
- hohe Flexibilität zur Anpassung an veränderten Abnehmerbedarf.

**5.2** Neben dem reinen Warenlieferungsvertrag gewinnen zusätzliche Vereinbarungen zwischen den Beteiligten über Kommunikations- und andere Serviceleistungen (Logistikleistungen) in jüngster Zeit an Bedeutung, wie z. B. über:

- EDV-gestützten Informationsaustausch und dessen technische Vorbedingungen,
- Aufteilung und Koordination von Distributionsleistungen, evtl. auch unter Einbeziehung von Dritten als spezialisierte Dienstleister,
- Vorbehandlung bzw. Vormontage von Komponenten oder Systemen,
- Einbau von Systemen durch den Zulieferer im Fertigungsbereich des Assemblers.

**5.3** Kombinierte Warenlieferungs- und Logistikvereinbarungen bedürfen einer genauen und von beiden Beteiligten akzeptierten Definition der zu liefernden

Waren und zu erbringenden Leistungen, von Liefer- bzw. Leistungsort und -zeit sowie des Zeitpunkts des Gefahrenübergangs. Risiken aufgrund von Logistikvereinbarungen sind mitzuberücksichtigen. Erst durch eine vollständige Waren- und Leistungserfassung und ihre marktgerechte Vergütung wird es möglich, die besten logistischen Lösungen zu bestimmen.

**5.4** Für eine Risiko- und Kostenminimierung der Warenlieferungs- und Logistikleistungen kommt es insbesondere auf folgende Parameter an:

- Höchst- und Mindestmenge pro Warenlieferung, zugehörige Abrufmindestfristen, Vorankündigungsfristen und Lieferrhythmus;
- Art und Weise der Warenlieferung und der Fakturierung (Transportmittel, Übergabeort, Verpackung usw.);
- Zeitraum, innerhalb dessen angeforderte Ware verbindlich abzunehmen ist;
- Ankündigungsfristen bei Änderung oder Auslaufen von Produkten;
- Vereinbarung über einzuhaltende Lagerhöchst- bzw. -mindestvorräte innerhalb der Logistikkette, insbesondere im Fall von Speditions- und Kommissionslagern;
- besondere Qualitätsanforderungen und die Realisierung der Möglichkeit des elektronischen Datenaustauschs (EDI) im Bereich der Logistik.

## 6 SPEZIFISCHE FERTIGUNGSMITTEL

- 6.1** Kauf, Verwendung und Instandhaltung der spezifischen Fertigungsmittel (Werkzeuge, Formen, Modelle, Profile, Prüfmittel) für die zu liefernden Waren sollten detailliert im Vertrag geregelt sein. Abnehmer und Zulieferer haben darauf zu achten, daß durch geeignete Vertragsklauseln ein ausgewogener und fairer Interessenausgleich erfolgt. Es muß festgelegt werden, ob der Abnehmer dem Zulieferer die Kosten für Herstellung, Erwerb und Instandhaltung der spezifischen Fertigungsmittel durch unmittelbare Bezahlung oder durch Einkalkulieren in den Preis der entsprechenden Waren erstattet. Weiter sollten die Verpflichtungen der Parteien in bezug auf Instandhaltung, Reparatur, Versicherung und Ersatz der spezifischen Fertigungsmittel vertraglich geregelt sein.
- 6.2** Die Partner sollten von Beginn an Vereinbarungen zum Nutzungsrecht an den Produktionsmitteln treffen, in denen der wirtschaftliche Aufwand und der Einsatz von Know-how sowohl des Abnehmers als auch des Zulieferers für Herstellung, Kauf und Instandhaltung der spezifischen Fertigungsmittel fair berücksichtigt werden. Der Zulieferer sollte das Recht zur Nutzung der ihm vom Abnehmer zur Verfügung gestellten spezifischen Fertigungsmittel haben, solange er sie ausschließlich zu dessen Belieferung benutzt.
- 6.3** Begründete Interessen des Abnehmers können es rechtfertigen, die Benutzung von Fertigungsmitteln durch den Zulieferer einzuschränken (z. B. ausschließlich zur Benutzung für den Abnehmer) oder von diesem ihre Herausgabe zu verlangen. Letzteres gilt für abnehmerspezifische Fertigungsmittel, die in dessen Alleineigentum stehen, besonders wenn der Zulieferer über ein tragbares Maß hinaus mangelhaft oder verspätet liefert oder wenn der Zulieferer in Konkurs gerät.
- 6.4** Insbesondere ist dafür Sorge zu tragen, daß Betriebsgeheimnisse (Know-how), die in Fertigungsmitteln enthalten sind, ohne Zustimmung des jeweils Berechtigten nicht weiterverwertet werden und daß für die entsprechenden Betriebsgeheimnisse eine angemessene Abfindung vereinbart wird.



## Guidelines for partnership in industrial subcontracting



A handwritten signature in black ink, appearing to be 'F. Perigot'.

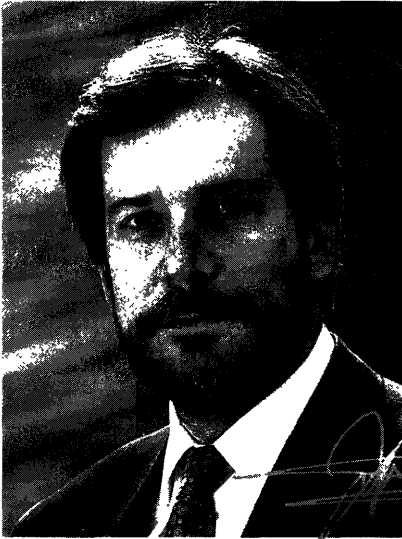
**François PERIGOT**

President of UNICE, Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe

UNICE is pleased, in collaboration with the European Commission, to publish this guide, which proposes ground rules and principles that have proved their worth for building solid and dynamic partnerships in subcontracting. This guide is based on the best practice identified, in particular in the areas of payment conditions, quality, industrial property and specialized cooperation arrangements.

Because it brings together the great majority of firms of all sizes (large, medium and small), UNICE could not ignore the economic relations between these partners, who tend to be too often considered in isolation even though their fates are closely linked. The prosperity of SMEs is dependent on the success of their larger customers and, conversely, the competitiveness of large companies depends in large measure on the quality of the work supplied by small and medium-sized enterprises.

UNICE is convinced that exercise of a certain amount of self-regulation by all parties is the best approach for injecting dynamism into subcontracting relationships, in the interests of all concerned.



**Christos PAPOUTSIS**

European Commissioner responsible  
for enterprise policy

European SMEs, unquestionably the driving force for employment and growth, are indispensable for the construction of a cohesive Europe and for the development of the single market. They generate two thirds of all jobs, adapt more rapidly to changes and are a major contribution for regional and local development.

The essential role which SMEs play in Europe is the result of a competitiveness based on a high level of quality of services and products.

The third multiannual programme in favour of SMEs aims to support and to reinforce the development and employment potential of SMEs within the European Union as well as internationally, particularly through developing subcontracting partnerships.

Against this background, I welcome the joint UNICE and DG XXIII initiative embodied in the 'Guidelines for partnership in industrial subcontracting'. The emergence of a new European approach to industrial subcontracting in response to economic and trade globalization holds major development potential. Translating this potential into reality hinges on innovative inter-enterprise relationships, that is on close cooperation and stronger partnership between purchasers and suppliers starting at a stage well upstream of production.

The 'Guidelines for partnership in industrial subcontracting' represent an important initiative setting out a consensus-based code of practice and management rules for the parties throughout the whole supply chain. Far from imposing constraints on the partners, these essential 'rules of the game' are designed as an aid to choosing and preparing the ground for subcontracting.

I hope these guidelines will help bring about enduring and more effective inter-enterprise collaboration as a source of fresh impetus in Europe's bid to meet the challenges of newly emerging markets.

# CONTENTS

PREAMBLE

1. GENERAL RULES OF COOPERATION
2. PRICE, COSTS, TERMS OF PAYMENT
3. QUALITY
4. CONFIDENTIALITY AND INDUSTRIAL PROPERTY RIGHTS
5. LOGISTICS BETWEEN SUPPLIERS AND PURCHASERS
6. SPECIAL MEANS OF PRODUCTION

# PREAMBLE

In an effort to hold their own in the face of ever intensifying international competition, representatives of purchasers and suppliers within UNICE have formulated these guidelines for partnership in industrial subcontracting.<sup>1</sup> These guidelines are intended to establish the basic principles and set a recommended framework for partnership between the parties throughout the whole supply chain. The essence of partnering is cooperation between a supplier and a purchaser for their mutual benefit. The most successful partnering arrangements are those built on the competitive strengths of the partners and characterized by factors such as top level commitment, good communications, cultural harmony, trust, flexibility and team spirit.

These guidelines are designed to strengthen the competitiveness of European industry by ensuring cooperative supplier/purchaser relations and fair competition. This would allow the benefits and burdens of change to be shared out on an equitable basis. Even when facing competitive pressures, partners must still respect the generally accepted conventions of good commercial practice. All parties are in agreement that final customer satisfaction should be recognized as the benchmark in all efforts continually to improve products and processes, and that this improvement should be achieved in a spirit of mutual agreement.

Contracts must ensure a fair balance of interests. However, these guidelines do not interfere with contractual freedom between suppliers and purchasers, who may continue to choose the most appropriate legal structures and contractual clauses to organize their commercial relationship. Rather they are meant to serve as a reference for parties negotiating a subcontracting agreement. They may also serve as a basis for specific sectoral agreements.<sup>2</sup> and for legal texts such as model contracts and general conditions.

---

<sup>1</sup> The term 'industrial subcontracting' refers to all operations where a purchaser buys from a supplier products or services which are specified by the purchaser and form part of the purchaser's products.

<sup>2</sup> Such agreements may reflect the particular needs of certain sectors, especially of the building industry, where the term subcontracting refers to the execution of part of the works by another contractor on a common construction site in contractual relationship with a main contractor.

# 1. GENERAL RULES OF COOPERATION

- 1.1.** During the concept and development phase of new products and processes, interested purchasers should cooperate with suppliers in exchanging ideas and information. Both parties must respect the confidentiality of such information.
- 1.2.** The early involvement of suppliers in the development phase should be encouraged.
- 1.3.** Services to be provided during the development phase of a product or process should be defined jointly by the partners, specifying the areas of responsibility and agreeing as to the payment for these services.
- 1.4.** In the event that a purchaser organizes a selection phase in which several potential suppliers compete against each other, he should communicate his decision on which supplier has been chosen as rapidly as possible so as to avoid unnecessary expense for himself and for the suppliers not selected.
- 1.5.** In appropriate areas, joint design should take place, and where needed be accompanied by guidance from the purchasers.
- 1.6.** As soon as possible during the development phase, the partners should discuss warranty conditions as well as liability.
- 1.7.** Recognizing the potential improvements to competitiveness stemming from the adoption of simultaneous engineering, both partners should strive to increase and improve the application of such processes.
- 1.8.** As appropriate, purchasers should initiate technical assistance programmes to help suppliers adopt new manufacturing methods and improve productivity and quality. Where needed, such technical assistance programmes may include cooperative training.
- 1.9.** Project-related information should be treated as sensitive and confidential. Design information — including CAD data, product/process know-how, process FMEA (Failure mode and effect analysis) — should not be disclosed without mutual consent. Exceptions must be provided for in contracts, in detail, and must take into account the interests of both partners.

## 2. PRICE, COSTS, TERMS OF PAYMENT

### 2.1. Price, costs

---

#### 2.1.1. General

Prices should be agreed under conditions of fair competition on the basis of identical requirements notified to competing suppliers. Partners should aim for continuous cost reduction during both the development and the production phases.

It is important to specify which elements and services the price covers, for instance: tools, inspections, buffer stocks, packaging, transport, taxes, warranties, insurance, etc.

The parties should mutually agree on the appropriate price adjustments stemming from changes in specifications or additional requirements (e.g. logistics, warranty) insofar as they influence costs.

The price must also be related to a definite quantity. If the purchaser takes considerably more or less than the agreed quantity, the parties should mutually agree to adapt the unit price adequately.

The same applies if the purchaser deviates considerably from the agreed frequency of call-off<sup>3</sup> and therefore causes unduly large fluctuations (overloads or idle periods) in the supplier's production process.

If the contract is terminated prematurely, the party which had reason to rely on the contract's continuation must be indemnified for its input.

---

<sup>3</sup> By call-off, the purchaser specifies time and quantity of a partial delivery in a long-term contract.

#### 2.1.2. Methods of establishing the price

There are two different methods of establishing the price in a supply contract. If the product is defined from the start, the price may be decided by bargaining. Where the parties cooperate in the development of the product, they may also cooperate in establishing the price by joint cost control.

##### **Bargaining**

A price established by bargaining for a given period may not be altered, except under an agreed price adjustment or renegotiation clause. A long-term contract with a fixed price should leave the door open for renegotiation of the price to take into account major unforeseen cost fluctuations.

If the parties intend to prolong a contract which is due to expire they should start bona fide negotiations in good time in order to have the supplies beyond the expiry date covered by an agreement on the price.

##### **Joint cost control**

The fixing by bargaining of market prices for products is increasingly being replaced by joint product and cost planning or control. Wherever the price of the final product is determined by the market from the outset, realistic market opportunities for all those concerned can only be opened up by means of joint product and cost planning or control. Since both parties are interested in the final product being successful in the market, the individual inputs must remain open to value and cost analysis.

Mutual fairness is an essential prerequisite for such cooperation agreements: this is particularly true for the confidential treatment of a partner's special know-how or for allocation of the profits resulting from productivity gains or wider margins.

## **2.2. Terms of payment**

---

The terms of payment which result from commercial bargaining should be fair to both partners, and should achieve an economic and financial result from which both partners will benefit in the long term.

The best means of ensuring that this occurs is for both partners to put in place good credit management techniques. Responsible companies should:

- have a clear, consistent policy that they pay bills in accordance with the contract;
- ensure that both the finance and purchasing departments are aware of this policy and adhere to it;

- agree payment terms at the outset of a deal and stick to them;
- not extend or alter payment terms without prior agreement;
- provide suppliers with clear guidance on payment procedures;
- ensure that there is a system for dealing quickly with complaints and disputes and advise suppliers without delay when invoices, or parts of invoices, are contested.

If the agreed payment period exceeds the time reasonably needed by the purchaser to verify the invoice and arrange due payment, this should be regarded as a credit by the supplier to the purchaser and be taken into account when the price is fixed.

The terms of payment should contain a clause whereby the supplier is automatically entitled to interest at an agreed rate if the purchaser fails to pay the correct amount on time.



# 3. QUALITY

**3.1.** Purchaser and suppliers should strive to adopt a common approach to quality within a jointly defined framework. A joint commitment to total quality improvement at all levels should be made by both partners.

**3.2.** Quality assurance agreements between purchasers and suppliers are looked upon as fair if:

- they make a clear distinction between specifications of a supply and quality assurance methods;
- they contain specifications clearly defined by mutual consent without, however, being ranked as guaranteed product features or warranties; whenever possible the parties should make use of international standards in order to define quality specifications clearly;
- they clearly define the mutually agreed methods by which incoming goods are to be controlled;
- they do not impose unreasonable demands, risks or costs on either party through provisions contained in them regarding, for instance:
  - items subjected to quality controls and procedures for such controls,
  - documentation and record-keeping obligations,
  - alterations to quality requirements or to procedures for dealing with quality problems relevant to the agreed product specifications;

— they satisfy a justified demand to safeguard against any free transfer of know-how through a binding offer to conclude a confidentiality agreement, should the case arise;

— they respect legal rules, e.g. about liability for defects or product liability.

**3.3.** Quality assurance systems gain international recognition if they comply with the standards EN 29000 ff / ISO 9000 ff and if their application is certified at reasonable intervals through audits performed by an accredited certification body (third-party certification). If these conditions are fulfilled, purchasers' audits (second-party assessment) should as a rule only be carried out in the form of process and product audits. Such audits should only assess purchaser-specific processes and products at reasonable intervals or for some justified reason. Duplication of quality assessment work should be avoided through mutual recognition of certification performed by different entities.

## 4. CONFIDENTIALITY AND INDUSTRIAL PROPERTY RIGHTS

- 4.1.** In a partnership in industrial subcontracting, each party will acquire confidential know-how from the other. The manufacture and use of products may also involve the use of patents, registered designs, computer software and trade marks. The parties are further likely to develop new know-how and acquire new industrial property rights during their cooperation. It is therefore important that the parties agree on their respective right to use and their obligation to protect such confidential know-how and industrial property rights.
- such know-how or industrial property rights shall take place unless the parties have agreed a reasonable payment for such rights;
- the parties are required to treat the other party's know-how as confidential insofar as it has not entered the public domain;
  - any restrictions on using the acquired know-how in other contractual relations are in conformity with the applicable rules on competition;
  - the party responsible for the design is liable for any infringement of third parties' industrial property rights that may result from the manufacturing, marketing and use of the product. The supplier should, however, not be liable if the infringement is due to the purchaser's instructions or if he has not been informed of the countries where the products will be sold or used.
- 4.2.** An agreement on know-how and industrial property rights will normally be considered to represent a fair balance of interests if:
- the basic principle applies that the party who works to develop know-how also enjoys the benefits of his work;
  - the supplier undertakes to inform the purchaser if, during realization of the contract, he intends to make improvements or to apply for a patent or other protection for innovations acquired from his own know-how;
  - it contains specifications, clearly defined by mutual consent, on patents or other protection for innovations in the supplier's manufacturing technology, resulting from the know-how of both parties;
  - each party receives a licence to use the other party's know-how and other industrial property rights to the extent necessary for fulfilling the contract; but that no transfer of proprietary rights to

## 5. LOGISTICS BETWEEN SUPPLIERS AND PURCHASERS

**5.1.** The objective of logistics is to optimize the material flow between suppliers and assemblers at all stages, as well as within individual companies — that is along the entire value chain of a product — for instance in terms of timing, costs and delivery reliability so as to meet assemblers' needs.

As a rule, optimization is focused on:

- a rapid material flow (short storage times) with inventories built up and replenished at the lowest possible costs,
- high flexibility to adjust to changes in assemblers' needs.

**5.2.** Alongside pure supply contracts additional agreements between the parties on communications and other services (logistic services) have recently gained in importance, for example agreements on:

- computer-aided exchange of information and the technical preconditions of this exchange,
- allocation and coordination of distribution services, possibly by bringing in third parties as suppliers of specialist services,
- pre-treatment or pre-assembly of components or systems,
- installation of systems by the supplier in the assembler's production area.

**5.3.** Combined supply and logistics contracts require a clear and mutually accepted identification of the goods and services to be

supplied, the time and place of delivery, and the moment when risk is transferred. Risks resulting from logistics contracts must also be taken into consideration. Only a complete statement of the goods and services to be supplied and payment for these goods and services at market prices make it possible to define the best logistics solutions.

**5.4.** Risk and cost minimization of supplies and logistic services is above all determined by:

- the maximum and minimum quantity of each delivery, the attendant minimum call-off periods, suppliers' notification periods and delivery intervals,
- the way in which the goods are to be supplied and invoiced (means of transport, place of delivery, packaging, etc.),
- the period within which the purchaser must take delivery of the goods ordered,
- notification periods in the event of changes in, or discontinuation of, products,
- agreement on minimum or maximum stocks to be maintained along the logistics chain, especially in the case of forwarders' warehouses and stocks on consignment,
- special requirements regarding quality and the implementation of electronic data interchange (EDI) linked with logistics.

## 6. SPECIAL MEANS OF PRODUCTION

- 6.1.** Purchase, use and maintenance of the specific means for production (tools, moulds, prototypes, models, profiles, quality control equipment) of the goods to be supplied should be detailed in full and regulated in the contracts. Purchaser and supplier have to consider carefully in their contract appropriate clauses with a view to securing a fair balance of interests. It must be specified whether the purchaser will reimburse the supplier's expenses for production, purchase and maintenance of the special means of production through direct payment or by inclusion in the price of the supplies concerned. The contract should further state the respective obligations of the parties as regards maintenance, repair, insurance and replacement of the specific means of production.
- 6.2.** The partners should from the outset agree on the right to use the means of production so that they fairly reflect the economic effort and input of know-how from both purchaser and supplier with respect to production, purchase and maintenance of the special means of production. The right to use the special means of production placed by the purchasers at the suppliers' disposal should lie with the supplier as long as he uses them for the exclusive purpose of supplying the purchaser.
- 6.3.** The purchaser's legitimate interests may justify his decision to restrict the supplier's right to use the means of production (e.g. by stipulating their exclusive use for the purchaser's order) or to demand that they be handed over. This applies to specific means of production solely owned by the purchaser especially when delivery is unduly delayed or the products supplied are defective, or when the supplier goes bankrupt.
- 6.4.** Particular care has to be taken as well to ensure that manufacturing secrets (know-how) incorporated in the means of production are not used without the prior consent of the entitled party and that reasonable settlement for the manufacturing secrets concerned is guaranteed by mutual agreement.

**Directrices para asociaciones  
de subcontratación industrial**



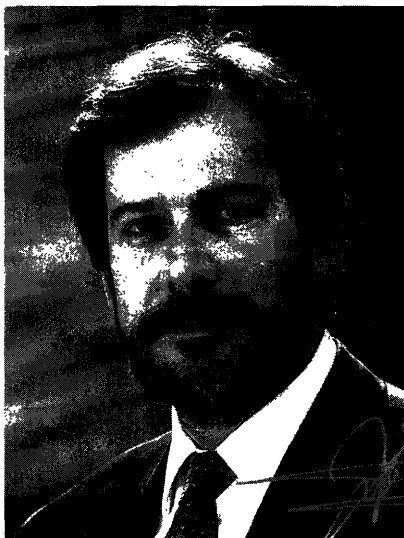
## Señor François PERIGOT

Presidente de UNICE, Unión de Industrias  
de la Comunidad Europea

Es un placer para la UNICE, en colaboración con la Comisión Europea, poder presentar esta guía en la que se ofrece a las partes implicadas en una subcontratación, aquellas reglas de juego y principios que han demostrado su eficacia a la hora de construir asociaciones sólidas y dinámicas. Esta guía está basada en las mejores prácticas que se han observado, sobre todo en lo relativo a condiciones de pago, calidad, propiedad industrial y cooperación en áreas especializadas.

La UNICE reúne en su seno a la inmensa mayoría de las empresas ya sean grandes, pequeñas o medianas; por eso, la UNICE dedica interés particular a las relaciones económicas entre aquellos socios comerciales a los que con demasiada frecuencia se suele considerar como entidades aisladas, sin tener en cuenta que su destino está estrechamente ligado. La prosperidad de las PYME se alimenta en gran medida del éxito de las grandes empresas que recurren a sus servicios y, viceversa, la competitividad de las grandes empresas depende en gran parte de la calidad del trabajo hecho por las pequeñas y medianas.

La UNICE está convencida de que la autoimposición de cierta disciplina por parte de todos los interesados es el mejor enfoque para dinamizar las relaciones de subcontratación en interés de todos los socios.



## Christos PAPOUTSIS

Miembro de la Comisión Europea  
responsable de la política empresarial

Las PYME europeas, indiscutibles fuerzas impulsoras de empleo y crecimiento, son imprescindibles para construir una Europa cohesionada y desarrollar el mercado único. Generan dos tercios del empleo total, se adaptan más rápidamente a los cambios y contribuyen de forma significativa al desarrollo regional y local.

El papel clave que las PYME desempeñan en Europa nace de una competitividad basada en un elevado nivel de calidad de servicios y productos.

El tercer programa plurianual en favor de las PYME aspira a apoyar y reforzar el potencial de desarrollo y empleo de las PYME en la Unión Europea y en el mundo, en especial mediante el desarrollo de asociaciones de subcontratación.

Así pues, acojo con satisfacción la iniciativa conjunta de la UNICE y la DG XXIII concretada en estas «Directrices para asociaciones de subcontratación industrial». La aparición de un nuevo planteamiento europeo de subcontratación industrial en respuesta a la mundialización económica y comercial representa un gran potencial de desarrollo. Hacerlo realidad significa articular relaciones innovadoras entre las empresas, es decir, una estrecha colaboración y una asociación más sólida entre compradores y proveedores desde una etapa muy temprana de la producción.

Las «Directrices para asociaciones de subcontratación industrial» representan una iniciativa importante que establece un código consensuado de prácticas y normas de gestión para las partes en toda la cadena de suministro. Lejos de imponer restricciones a los socios, estas «reglas del juego» básicas se conciben para ayudarles a elegir y a preparar el terreno para la subcontratación.

Espero que estas directrices contribuyan a lograr una colaboración más duradera y eficaz entre las empresas dando un nuevo impulso al esfuerzo de Europa para enfrentarse a los desafíos de los nuevos mercados.

# ÍNDICE

PREÁMBULO

1. NORMAS GENERALES DE COOPERACIÓN
2. PRECIOS, COSTES Y TÉRMINOS DE PAGO
3. CALIDAD
4. CONFIDENCIALIDAD Y DERECHOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL
5. LOGÍSTICA ENTRE PROVEEDORES Y COMPRADORES
6. MEDIOS ESPECIALES DE PRODUCCIÓN



# PREÁMBULO

Con el propósito de mantener su posición ante una competencia internacional cada vez más intensa, los representantes de los proveedores y compradores inscritos en la UNICE han elaborado las presentes «Directrices para asociaciones de subcontratación industrial<sup>1</sup>», destinadas a establecer los principios básicos y fijar un marco adecuado para la asociación entre los distintos actores de la cadena de suministro. La esencia de una asociación es la cooperación entre un proveedor y un comprador en beneficio mutuo. Los acuerdos de asociación que gozan de mayor éxito son los que se basan en las ventajas competitivas de los socios y se caracterizan por factores tales como un compromiso de alto nivel, buen entendimiento, afinidad cultural, confianza, flexibilidad y trabajo en equipo.

Las presentes directrices están destinadas a fortalecer la competitividad de la industria europea, garantizando una estrecha cooperación entre proveedor y comprador, así como una competencia leal. De este modo, las ventajas e inconvenientes del cambio se distribuirán de forma equitativa. Aun cuando se enfrenten a presiones competitivas, los socios tendrán que respetar los principios generales de buenas prácticas comerciales. Todas las partes coinciden en considerar la satisfacción del cliente final como el eje principal, en torno al que deben girar los esfuerzos para una mejora continua de productos y procesos, en un espíritu de acuerdo mutuo.

Los contratos deberán garantizar un equilibrio justo de los respectivos intereses. No obstante, las presentes directrices no interfieren con la libertad contractual entre proveedores y compradores, quienes pueden seguir eligiendo las estructuras jurídicas y cláusulas contractuales más adecuadas para organizar su relación comercial. En cualquier caso, pretenden servir de referencia para las partes a la hora de negociar un acuerdo de subcontratación. También pueden servir de base para acuerdos<sup>2</sup> sectoriales específicos y a textos legales, tales como modelos de contratos y condiciones generales de contratación.

---

<sup>1</sup> El término «subcontratación industrial» comprende todas las operaciones por las cuales un comprador adquiere a un proveedor productos o servicios especificados por el comprador y que forman parte de los productos de éste.

<sup>2</sup> Dichos acuerdos pueden reflejar las necesidades concretas de determinados sectores, especialmente el de la construcción, donde el término subcontratación se refiere a la ejecución de parte de los trabajos de una obra por otro contratista vinculado contractualmente al contratista principal.

# 1. NORMAS GENERALES DE COOPERACIÓN

- 1.1.** Durante la fase de concepción y desarrollo de nuevos productos y procesos, los compradores interesados deberán cooperar con los proveedores intercambiando ideas e información. Ambas partes deberán respetar la confidencialidad de dicha información.
- 1.2.** Deberá fomentarse la temprana participación de los proveedores en la fase de desarrollo.
- 1.3.** Los socios habrán de definir conjuntamente los servicios requeridos durante la fase de desarrollo de un producto o proceso, especificando las áreas de responsabilidad y acordando el pago de los mismos.
- 1.4.** En el caso de que un comprador convoque un concurso en el que compitan entre sí diferentes proveedores potenciales, deberá comunicar su decisión sobre el proveedor seleccionado lo antes posible, con el fin de evitar incurrir en gastos innecesarios, tanto los proveedores no seleccionados como él mismo.
- 1.5.** En ciertas áreas, deberá procederse al diseño conjunto, acompañado, en su caso, de las instrucciones pertinentes por parte de los compradores.
- 1.6.** Durante la fase de desarrollo, los socios negociarán las condiciones de garantía y responsabilidad con la mayor brevedad.
- 1.7.** Una vez reconocidas las mejoras potenciales de competitividad derivadas de la adopción de acciones simultáneas, ambos socios deberán esforzarse por incrementar y mejorar la aplicación de tales procesos.
- 1.8.** Cuando sea oportuno, los compradores iniciarán programas de asistencia técnica para ayudar a los proveedores a adoptar nuevos métodos de fabricación y mejorar la productividad y la calidad. En su caso, dichos programas de asistencia técnica incluirán formación conjunta.
- 1.9.** La información relativa al proyecto se considerará delicada y confidencial. La información sobre diseños –incluidos los datos CAD, los conocimientos tecnológicos del producto o proceso y el análisis de modalidad y efectos de fallo (Failure Mode and Effect Analysis, FMEA) de un proceso– no se desvelarán sin el consentimiento mutuo. Las excepciones deberán incluirse en los contratos, detalladamente, y habrán de tomar en consideración los intereses de ambos socios.

## 2. PRECIOS, COSTES Y TÉRMINOS DE PAGO

### 2.1. Precios y costes

---

#### 2.1.1. Generalidades

Los precios se acordarán bajo condiciones de competencia leal, notificando idénticos requisitos a todos los proveedores que concurren. Los socios tendrán como objetivo la reducción continuada de los costes durante las fases tanto de desarrollo como de producción.

Es importante especificar qué elementos y servicios están incluidos en el precio; tales como, herramientas, inspecciones, stocks de regulación, embalaje, transporte, impuestos, garantías, seguro, etc.

Las partes deberán fijar de común acuerdo los ajustes en el precio motivados por cambios en las especificaciones o por la existencia de requisitos adicionales (por ejemplo, de logística o garantías), en la medida en que influyan en los costes.

Asimismo, el precio deberá corresponder a una cantidad concreta. Si el comprador toma una cantidad considerablemente superior o inferior a la acordada, las partes adaptarán conjuntamente el precio unitario adecuado.

Esto se aplica también al caso en que el comprador se desvíe considerablemente de la frecuencia acordada de pedidos<sup>3</sup> de entrega parcial, provocando indebidamente grandes fluctuaciones (períodos de carga excesiva o inactivos) en el proceso de producción del proveedor.

---

<sup>3</sup> En dichos pedidos, el comprador especifica el tiempo y la cantidad de una entrega parcial en un contrato a largo plazo.

Si el contrato finaliza prematuramente, la parte que tenía motivos para confiar en su continuación deberá ser indemnizada de acuerdo con su insumo.

#### 2.1.2. Métodos para establecer el precio

Existen dos métodos diferentes para establecer el precio en un contrato de suministros. Si el producto está definido desde el principio, el precio puede negociarse. Cuando las partes cooperan en el desarrollo del producto, pueden cooperar también en el establecimiento del precio por medio del control conjunto de costes.

##### **Negociación**

Un precio negociado para un período concreto no podrá modificarse, de no mediar un ajuste de precio acordado o una cláusula de renegociación. Un contrato a largo plazo con un precio fijo contemplará la posibilidad de renegociar el precio para tomar en consideración fluctuaciones importantes de los costes no previstas.

Si las partes pretenden prolongar un contrato que va a expirar, deberán iniciar negociaciones de buena fe en el momento adecuado, con el fin de que los suministros posteriores a la fecha de expiración estén cubiertos por un acuerdo sobre el precio.

##### **Control conjunto de costes**

La fijación negociada de precios de mercado para productos se sustituye cada vez más por la planificación o el control conjunto de productos y costes. Cuando el precio del producto final está fijado por el mercado desde el principio, sólo

existirán oportunidades realistas de mercado para todos los actores a través de la planificación o el control conjunto de productos y costes. Dado que ambas partes están interesadas en que el producto final tenga éxito en el mercado, debe ser posible proceder al análisis del valor y los costes de los insumos individuales.

La mutua rectitud es un requisito previo esencial para dichos acuerdos de cooperación; esto es especialmente importante para el tratamiento confidencial de los conocimientos técnicos especiales de un socio, o para la distribución de los beneficios resultantes del aumento de productividad o los mayores márgenes.

## 2.2. Términos de pago

---

Los términos de pago resultantes de la negociación comercial deberán ser justos para ambos socios y conducir a un resultado económico y financiero del que puedan beneficiarse ambos socios a largo plazo.

La mejor forma de garantizarlo es que ambos socios pongan en marcha buenas técnicas de gestión de crédito. Las empresas responsables deben:

- establecer una política clara y coherente de pago de facturas con arreglo al contrato;

- asegurarse de que tanto el departamento financiero como el de compras conocen dicha política y la ponen en práctica;
- acordar los términos de pago desde el principio de un acuerdo y respetarlos;
- no ampliar o modificar los términos de pago sin que medie un acuerdo previo;
- dar instrucciones claras a los proveedores sobre el procedimiento de pago;
- asegurarse de que existe un sistema de tratamiento rápido de quejas y disputas y comunicar sin demora a los proveedores en caso de que no se acepten facturas o partes de facturas.

Si el período de pago acordado supera el tiempo razonable necesario para que el comprador verifique la factura y tome las disposiciones para el pago, deberá considerarse que existe un crédito del proveedor al comprador y tomarse en cuenta a la hora de fijar el precio.

Los términos de pago deberán incluir una cláusula por la que el proveedor tiene derecho a recibir automáticamente unos intereses a un tipo acordado si el comprador no paga el importe correcto a tiempo.

## 3. CALIDAD

**3.1.** El comprador y los proveedores deberán esforzarse por adoptar un enfoque común de calidad, dentro de un marco definido conjuntamente. Ambos socios deberán concertar un compromiso conjunto para la mejora de la calidad total a todos los niveles.

**3.2.** Los acuerdos de garantía de calidad entre compradores y proveedores se consideran justos si:

- distinguen claramente entre las especificaciones de un suministro y los métodos de garantía de la calidad;
- incluyen especificaciones claramente definidas de mutuo acuerdo sin que se clasifiquen, no obstante, como características o garantías de calidad del producto; siempre que sea posible, las partes utilizarán las normas internacionales para definir claramente las especificaciones de calidad;
- definen claramente los métodos acordados conjuntamente por los que deben controlarse los bienes recibidos;
- no imponen exigencias no razonables, riesgos o costes a ninguna de las partes por medio de disposiciones relativas, por ejemplo, a:
  - elementos sujetos a controles de calidad y sus procedimientos,
  - obligaciones de documentación y mantenimiento de registros,

- alteraciones de los requisitos de calidad o los procedimientos para resolver los problemas de calidad relativos a las especificaciones del producto acordadas;

— satisfacen un requisito justificado de protección ante una posible transferencia no autorizada de conocimientos técnicos, por medio de una oferta vinculante para concluir, en su caso, un acuerdo de confidencialidad;

— cumplen la legislación sobre, por ejemplo, la responsabilidad de los defectos o los productos.

**3.3.** Los sistemas de garantía de calidad son reconocidos a escala internacional si cumplen las normas EN 29000 ff / ISO 9000 ff y si se certifica su aplicación a intervalos razonables por medio de auditorías realizadas por un organismo de certificación acreditado (certificación por terceros). Si se cumplen estos requisitos, las auditorías del comprador (evaluación de la otra parte) deberán consistir, por norma general, únicamente en auditorías del proceso y el producto. Tales auditorías sólo deberán evaluar procesos y productos específicos del comprador, a intervalos razonables o por algún motivo justificado. Deberá evitarse la duplicación del trabajo de evaluación de la calidad, por medio del mutuo reconocimiento de las certificaciones realizadas por diferentes entidades.

## 4. CONFIDENCIALIDAD Y DERECHOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

- 4.1.** En una asociación de subcontratación industrial, cada una de las partes adquirirá conocimientos técnicos confidenciales de la otra. La fabricación y utilización de los productos puede suponer también la utilización de patentes, diseños registrados, software informático y marcas registradas. Además, es probable que, a lo largo de su período de cooperación, las partes desarrollen nuevos conocimientos técnicos y adquieran nuevos derechos de propiedad industrial. Por consiguiente, es importante que las partes acuerden sus respectivos derechos de utilización y su obligación de proteger dichos conocimientos técnicos confidenciales y derechos de propiedad industrial.
- cada parte recibe una licencia para utilizar los conocimientos técnicos y otros derechos de propiedad industrial de la otra parte, en la medida en que sean necesarios para el cumplimiento del contrato, pero no se produce una transferencia de los derechos de propiedad de dichos conocimientos técnicos o derechos de propiedad industrial, a no ser que las partes hayan acordado un pago razonable por dichos derechos;
  - las partes deben considerar confidenciales los conocimientos técnicos de la otra parte, siempre y cuando no sean del dominio público;
- 4.2.** Normalmente, se considerará que un acuerdo sobre conocimientos técnicos confidenciales y derechos de propiedad industrial respeta un equilibrio justo de intereses si:
- el principio básico consiste en que la parte que trabaja para el desarrollo de los conocimientos técnicos disfruta también de los beneficios de dicho trabajo;
  - el proveedor informa al comprador si, durante la realización del contrato, pretende hacer mejoras o solicitar una patente u otra forma de protección de las innovaciones adquiridas de sus propios conocimientos técnicos;
  - incluye especificaciones, claramente establecidas de mutuo acuerdo, sobre patentes u otras formas de protección de las innovaciones en la tecnología de fabricación del proveedor, resultantes de los conocimientos técnicos de ambas partes;
  - cualquier restricción sobre la utilización de los conocimientos técnicos adquiridos en otras relaciones contractuales es conforme a las normas sobre competencia aplicables;
  - la parte encargada del diseño es responsable de cualquier infracción de los derechos de propiedad industrial de terceros que pueda resultar de la fabricación, promoción y utilización del producto. Sin embargo, el proveedor no será responsable si la infracción se debe a las instrucciones del comprador o si no ha sido informado de los países en que se venderá o utilizará el producto.

## 5. LOGÍSTICA ENTRE PROVEEDORES Y COMPRADORES

**5.1.** El objetivo de la logística consiste en optimizar el flujo de materiales entre proveedores y ensambladores en todas las fases, así como dentro de las empresas —es decir, a lo largo de toda la cadena de valor de un producto—, por ejemplo, en términos de planificación, costes y fiabilidad de la entrega, con el fin de cubrir las necesidades de los ensambladores.

Por norma general, la optimización se centra en:

- un flujo rápido de materiales (tiempos de almacenamiento cortos), en el que las existencias se creen y repongan a unos costes lo más bajos posibles;
- una alta flexibilidad para responder a cambios en las necesidades de los ensambladores.

**5.2.** Junto a los contratos puramente de suministro, últimamente han cobrado más importancia otros tipos de acuerdo entre las partes sobre comunicaciones y otros servicios (servicios de logística); por ejemplo, acuerdos de:

- intercambio electrónico de información y los requisitos técnicos previos de dicho intercambio;
- adjudicación y coordinación de servicios de distribución, posiblemente recurriendo a terceros como proveedores de servicios especializados;
- tratamiento o ensamblaje previos de componentes o sistemas;
- instalación de sistemas en las instalaciones de producción del ensamblador por parte del proveedor.

**5.3.** Los contratos combinados de suministro y logística requieren una identificación clara y aceptada por ambas partes, de los bienes y servicios a suministrar, el momento y lugar de entrega y el momento de transferencia del riesgo. Los riesgos resultantes de los contratos de logística deben tomarse también en consideración. Únicamente una declaración completa de los bienes y servicios a suministrar y el pago de dichos bienes y servicios a precios de mercado permiten establecer las mejores soluciones logísticas.

**5.4.** Los riesgos y la reducción de costes de los suministros y servicios de logística están determinados, ante todo, por:

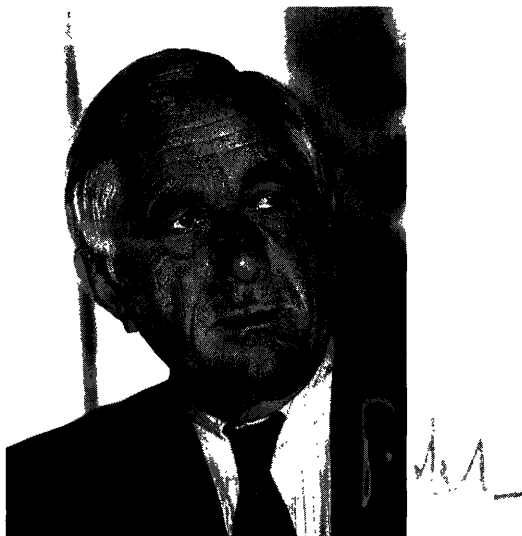
- las cantidades máxima y mínima de cada entrega, los períodos mínimos correspondientes a los pedidos de entrega parcial, los períodos de notificación de los proveedores y los intervalos de entrega;
- la forma en que deben suministrarse y facturarse los bienes (medios de transporte, lugar de entrega, embalaje, etc.);
- el período dentro del cual el comprador debe hacerse cargo de los bienes encargados;
- los períodos de notificación en caso de suspensión o modificación de productos;
- los acuerdos sobre stocks mínimos o máximos que deben mantenerse a lo largo de la cadena logística, especialmente en el caso de almacenes de transitarios y de stocks en consignación;
- los requisitos especiales relativos a la calidad y la realización del intercambio electrónico de datos (Electronic Data Interchange, EDI) vinculado a la logística.

## 6. MEDIOS ESPECIALES DE PRODUCCIÓN

- 6.1.** La compra, utilización y mantenimiento de medios específicos de producción (herramientas, moldes, prototipos, modelos, perfiles, equipo de control de calidad, etc.) de los bienes a suministrar deberá detallarse en su totalidad y estar regulado en los contratos. El comprador y el proveedor deben estudiar cuidadosamente las cláusulas adecuadas para el contrato, con el fin de garantizar un equilibrio justo de sus respectivos intereses. Debe especificarse si el comprador reembolsará los gastos del proveedor por la producción, compra y mantenimiento de medios especiales de producción mediante pago directo, o bien mediante su inclusión en el precio de los suministros en cuestión. Por otra parte, el contrato deberá especificar las obligaciones respectivas de las partes en lo relativo al mantenimiento, la reparación y la sustitución de los medios específicos de producción.
- 6.2.** Los socios deberán acordar desde el comienzo el derecho de utilización de los medios de producción, de forma que refleje equitativamente el esfuerzo económico y el insumo de conocimientos técnicos tanto por parte del comprador como del proveedor, en cuanto a la producción, compra y mantenimiento de medios especiales de producción. El proveedor mantendrá su derecho a utilizar los medios especiales de producción que el comprador pone a su disposición, siempre y cuando los utilice con el fin exclusivo de proveer al comprador.
- 6.3.** Los intereses legítimos del comprador pueden justificar una decisión por su parte de restringir el derecho del proveedor a utilizar los medios de producción (por ejemplo, estipulando su utilización exclusiva para el pedido del comprador) o de exigir su devolución. Esto se aplica a los medios específicos de producción que son únicamente propiedad del comprador, especialmente en caso de retrasos indebidos en la entrega o si los productos entregados son defectuosos, o en caso de quiebra del proveedor.
- 6.4.** Asimismo, deberá ponerse especial cuidado para que los secretos de fabricación (conocimientos técnicos) no se utilicen sin el consentimiento previo de la parte que detenta los derechos y que se garantice de mutuo acuerdo un pacto razonable sobre dichos secretos de fabricación.



# Guide pour un partenariat dans la sous-traitance industrielle



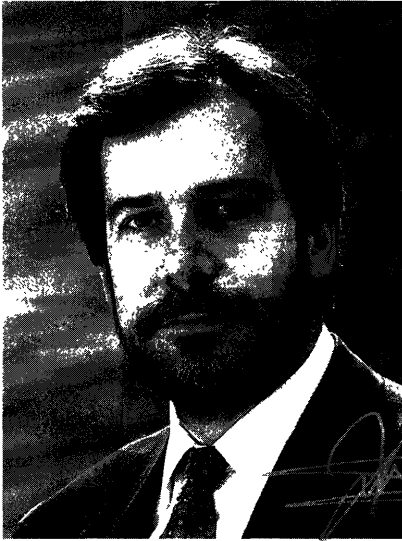
## François PÉRIGOT

Président de l'UNICE (Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe)

L'UNICE est heureuse de publier, en collaboration avec la Commission européenne, le présent guide, qui propose aux acteurs de la sous-traitance des règles du jeu et des principes qui ont fait leurs preuves pour construire des partenariats solides et dynamiques. Ce guide est fondé sur les meilleures pratiques observées, notamment, en matière de conditions de paiement, de qualité, de propriété industrielle et de coopérations spécialisées.

Parce qu'elle regroupe la grande majorité des entreprises de toutes dimensions (grandes, moyennes et petites), l'UNICE ne pouvait se désintéresser des relations économiques entre des partenaires dont on a tendance à vouloir trop distinguer la spécificité alors que leur destinée est étroitement liée. La prospérité des PME est largement tributaire de celle des grands donneurs d'ordres, et, réciproquement, la compétitivité des grandes entreprises dépend en grande partie de la qualité du travail fourni par les petites et moyennes entreprises.

L'UNICE est convaincue que l'adhésion de toutes les parties à une certaine autodiscipline constitue la meilleure approche pour dynamiser les relations de sous-traitance dans l'intérêt de tous les partenaires.



## Christos PAPAOUTSIS

Commissaire européen  
chargé de la politique d'entreprise

Les PME européennes, incontestables moteurs de l'emploi, de la croissance et de la compétitivité, sont indispensables à la construction européenne et au développement du marché unique. Elles fournissent deux tiers des emplois et jouent un rôle clé pour l'investissement et le développement régional.

Le rôle primordial que les PME jouent en Europe est donc le fruit d'une compétitivité de haut niveau qualitatif.

Le troisième programme pluriannuel en faveur des PME vise à soutenir et à renforcer le potentiel de développement et d'emploi des PME tant à l'intérieur de l'Union européenne que sur le plan international, en développant notamment les partenariats de sous-traitance.

Dans ce contexte, je me félicite de l'initiative du Guide pour un partenariat dans la sous-traitance industrielle prise par l'UNICE et la DG XXIII. En effet, l'émergence d'une nouvelle sous-traitance industrielle européenne due à la globalisation de l'économie et à la mondialisation des échanges est porteuse d'un fort potentiel de développement, dont le succès repose sur de nouvelles relations interentreprises, c'est-à-dire sur une étroite coopération et un partenariat renforcé entre donneurs d'ordres et sous-traitants à un stade situé très en amont de la production.

Le Guide pour un partenariat dans la sous-traitance industrielle est une initiative importante puisqu'il propose, de manière consensuelle, des règles de bonne conduite ou de gestion entre les acteurs de la sous-traitance; il n'impose aucune contrainte aux partenaires, mais suggère d'aider ceux-ci à mieux choisir et à mieux préparer le terrain de la sous-traitance en leur fournissant des règles essentielles de sa «déontologie».

J'espère que ce guide contribuera à une collaboration interentreprises plus suivie et plus efficace, source d'une nouvelle dynamique européenne capable de faire face aux défis de l'émergence des nouveaux marchés.

# TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE

1. RÈGLES GÉNÉRALES DE LA COOPÉRATION
2. PRIX, COÛTS ET CONDITIONS DE PAIEMENT
3. QUALITÉ
4. CONFIDENTIALITÉ ET DROITS DE PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE
5. COOPÉRATION LOGISTIQUE ENTRE FOURNISSEURS  
ET DONNEURS D'ORDRES
6. MOYENS DE PRODUCTION PARTICULIERS

# PRÉAMBULE

Dans le cadre de leurs efforts pour faire face à une concurrence internationale toujours plus intense, les donneurs d'ordres et fournisseurs réunis au sein de l'UNICE ont défini un certain nombre de lignes directrices, qu'ils livrent aujourd'hui dans le présent Guide pour un partenariat dans la sous-traitance industrielle <sup>(1)</sup>. Ce guide a pour objet d'établir les principes fondamentaux et le cadre souhaitable d'un partenariat entre les acteurs de la sous-traitance. L'essence même d'un tel partenariat est la coopération entre un fournisseur et un donneur d'ordre, pour leur bénéfice mutuel. Les partenariats les plus réussis sont fondés sur les atouts concurrentiels respectifs des parties et se caractérisent par des facteurs tels que l'engagement au plus haut niveau, les bonnes communications, l'harmonie culturelle, la confiance, la flexibilité et l'esprit d'équipe.

Les lignes directrices développées dans ce guide sont destinées à renforcer la compétitivité de l'industrie européenne en assurant, entre les fournisseurs et les donneurs d'ordres, des relations marquées par un esprit de coopération et une concurrence loyale. Un tel contexte devrait permettre de répartir les avantages et les inconvénients du changement sur des bases équitables. Même dans un climat de vive concurrence, les partenaires doivent toujours respecter les conventions généralement reconnues en matière de bonnes pratiques commerciales. Les opérateurs sont unanimes à considérer que la satisfaction du consommateur final est le critère décisif qui doit guider leurs efforts constants pour améliorer produits et procédés, et que cette amélioration devrait être réalisée dans un esprit d'accord mutuel.

Chaque contrat doit assurer un juste équilibre entre les intérêts des parties. Cependant, le présent guide ne cherche pas à empiéter sur la liberté contractuelle des fournisseurs et des donneurs d'ordres, qui peuvent toujours choisir, pour organiser leurs relations commerciales, les structures juridiques et clauses contractuelles qu'ils estiment les plus appropriées. Il a davantage comme objectif de servir de référence, à l'intention des parties qui négocient un accord de sous-traitance. Il pourra également servir de base à des accords <sup>(2)</sup> sectoriels spécifiques et à des documents juridiques tels que des contrats types et des modèles de conditions générales.

<sup>(1)</sup> On entend par «sous-traitance industrielle» toute opération par laquelle un donneur d'ordre confie à un fournisseur le soin de réaliser, selon ses directives et spécifications, tout ou partie d'un produit ou d'un service destiné à ses propres clients.

<sup>(2)</sup> De tels accords permettent de refléter les besoins particuliers de certains secteurs, spécialement celui de la construction, où le terme de sous-traitance désigne l'exécution d'une partie des travaux par un autre contractant sur un chantier commun, dans le cadre d'une relation contractuelle avec un contractant principal.

# 1. RÈGLES GÉNÉRALES DE LA COOPÉRATION

- 1.1.** Au cours des phases de conception et de développement de nouveaux produits et procédés, les donneurs d'ordres intéressés et les fournisseurs devraient coopérer en échangeant des idées et des informations. Les deux parties sont tenues de respecter la confidentialité de ces informations.
- 1.2.** Il convient d'encourager la participation active des fournisseurs à un stade précoce de la phase de développement.
- 1.3.** Les services à fournir au cours de la phase de développement d'un produit ou d'un procédé devraient être définis conjointement par les partenaires, en spécifiant les domaines de responsabilité et en fixant les détails relatifs au paiement de ces services.
- 1.4.** Dans le cas où l'acheteur organise une phase de sélection mettant plusieurs fournisseurs potentiels en concurrence, il devrait communiquer dès que possible sa décision quant au fournisseur retenu, de manière à éviter des dépenses inutiles pour lui-même et pour les fournisseurs non sélectionnés.
- 1.5.** Dans les domaines appropriés, les travaux de conception devraient se faire en commun et, si nécessaire, être accompagnés de lignes directrices fournies par le donneur d'ordre.
- 1.6.** Le plus tôt possible dans la phase de développement, les partenaires devraient discuter des conditions de garantie ainsi que des questions de responsabilité.
- 1.7.** Vu le rôle que l'adoption de processus d'ingénierie simultanés peut jouer du point de vue du renforcement de la compétitivité, les deux partenaires devraient s'efforcer d'élargir et de perfectionner l'application de tels processus.
- 1.8.** Le cas échéant, les donneurs d'ordres devraient lancer des programmes d'assistance technique en vue d'aider les fournisseurs à adopter de nouvelles méthodes de fabrication et à améliorer leur productivité et la qualité de leurs produits. Si nécessaire, ces programmes peuvent inclure une coopération en matière de formation.
- 1.9.** Les informations liées aux projets devraient être considérées comme sensibles et confidentielles. Ainsi, les informations relatives à la conception — notamment les données CAO, le savoir-faire lié aux produits et aux procédés, le mécanisme AMDE (analyse des modes de défaillance et de leurs effets) — ne devraient être divulguées qu'avec le consentement des deux partenaires. Toute dérogation à ce principe doit être spécifiée en détail dans le contrat d'espèce et prendre en compte les intérêts des deux parties.

## 2. PRIX, COÛTS ET CONDITIONS DE PAIEMENT

### 2.1. Prix, coûts

---

#### 2.1.1. Généralités

Les prix devraient être négociés dans un contexte de concurrence loyale, s'exerçant sur la base d'exigences identiques notifiées aux fournisseurs concurrents. Les partenaires devraient chercher à réduire constamment les coûts au cours des phases de développement et de production.

Il importe de spécifier quels éléments et services sont couverts par le prix, par exemple les outillages, les inspections, les stocks de sécurité, les emballages, les transports, les taxes, les garanties, les assurances, etc.

Les parties au contrat devraient s'accorder sur les ajustements de prix adéquats à opérer en cas de modification des spécifications ou d'exigences supplémentaires (en matière de logistique, de garanties, par exemple), dans la mesure où les coûts s'en trouvent affectés.

Le prix doit également être lié à une quantité déterminée. Si le donneur d'ordre commande beaucoup plus ou beaucoup moins que la quantité convenue entre les parties, celles-ci devraient se mettre d'accord sur une adaptation adéquate du prix unitaire.

Il en va de même si le donneur d'ordre s'écarte considérablement des dispositions contractuelles en matière de call-off <sup>(3)</sup> et provoque ainsi de larges fluctuations (surcharge ou inactivité) dans

---

<sup>(3)</sup> Par «call-off», on entend les spécifications définies par le donneur d'ordre quant à la fréquence et à la quantité des livraisons partielles dans le cadre d'un contrat à long terme.

le processus de production du fournisseur. S'il est mis prématurément terme au contrat, la partie qui pouvait raisonnablement compter sur la validité de ce contrat jusqu'à son échéance doit être indemnisée de son apport.

#### 2.1.2. Méthodes de fixation du prix

Dans un contrat de sous-traitance, le prix peut être fixé selon deux méthodes différentes. Si le produit est défini dès le départ, le prix peut être arrêté par négociation. Si les parties coopèrent au développement du produit, elles peuvent également coopérer à la détermination du prix par un contrôle conjoint des coûts.

##### Fixation du prix par négociation

Un prix fixé par négociation pour une période donnée ne peut être modifié, sauf en vertu d'une clause contractuelle d'ajustement ou de renégociation. Un contrat à long terme comportant un prix fixe devrait laisser ouverte la possibilité de renégocier ce prix, afin de tenir compte de variations majeures imprévues des coûts.

Si les parties ont l'intention de prolonger un contrat arrivant à échéance, elles devraient engager des négociations bona fide en temps opportun, afin que les approvisionnements au-delà de la date d'expiration du contrat soient couverts par un accord sur le prix.

##### Contrôle conjoint des coûts

Pour les produits, la détermination d'un prix de marché par voie de négociation cède de plus en

plus la place à des systèmes conjoints de planification ou de contrôle des produits et des coûts. Dans les cas où le prix du produit final est déterminé par le marché dès le départ, seuls de tels systèmes ouvrent des opportunités commerciales réalistes à tous les intéressés. Étant donné que les deux parties sont intéressées par le succès du produit final sur le marché, les apports individuels doivent pouvoir faire l'objet d'une analyse de leur valeur et de leur coût.

Une loyauté réciproque est un préalable essentiel à ce type d'accords de coopération. Cela vaut surtout pour le traitement confidentiel du savoir-faire spécialisé d'un partenaire ou pour la répartition des profits résultant de gains de productivité ou de l'élargissement des marges bénéficiaires.

## 2.2. Conditions de paiement

---

Les modalités de paiement issues de négociations commerciales devraient être équitables pour les deux partenaires et permettre d'aboutir à un résultat économique et financier qui profite aux deux partenaires à long terme.

Le meilleur moyen de parvenir à cet objectif consiste, pour les deux partenaires, à mettre en place de bonnes techniques de gestion du crédit. Toute entreprise responsable devrait ainsi:

- avoir une politique claire et cohérente, assurant que les factures sont payées conformément aux contrats;

- veiller à ce que la direction financière et la direction des achats soient informées de cette politique et y adhèrent;
- négocier les conditions de paiement dès le début de la coopération et respecter ces conditions;
- s'abstenir d'élargir ou de modifier les conditions de paiement sans le consentement préalable de l'autre partie;
- donner aux fournisseurs des informations claires sur les procédures de paiement;
- mettre en place un système permettant de traiter rapidement les plaintes et les litiges, et avertir les fournisseurs sans retard en cas de contestation (partielle ou intégrale) des factures.

Si le délai de paiement convenu dépasse le temps dont le donneur d'ordre a raisonnablement besoin pour vérifier la facture et effectuer le paiement de celle-ci, ce délai devrait être considéré comme un crédit accordé par le fournisseur au donneur d'ordre et être pris en considération lors de la fixation du prix.

Les conditions de paiement devraient contenir une disposition par laquelle le fournisseur est automatiquement autorisé à compter des intérêts de retard (à un taux convenu) si le donneur d'ordre manque à son obligation de payer les montants requis dans les délais impartis.



## 3. QUALITÉ

**3.1.** Donneurs d'ordres et fournisseurs devraient s'efforcer d'adopter une approche commune en matière de qualité, dans un cadre défini en commun. Les deux partenaires devraient prendre un engagement conjoint à viser la qualité totale à tous les niveaux.

**3.2.** Un accord d'assurance qualité entre un donneur d'ordre et un fournisseur sera considéré comme équitable:

- s'il établit une distinction claire entre les spécifications du produit ou service à fournir et les méthodes visant à en assurer la qualité;
- s'il contient des spécifications claires et définies d'un commun accord, qui ne soient cependant pas élevées au rang de caractéristiques techniques garanties pour les produits ou de garanties fonctionnelles. Chaque fois que c'est possible, les parties devraient utiliser les normes internationales pour définir clairement les spécifications en matière de qualité;
- s'il prévoit des méthodes claires, et définies d'un commun accord, pour le contrôle des marchandises entrantes;
- si les dispositions qu'il prévoit, par exemple pour ce qui concerne:
  - les éléments soumis à un contrôle de qualité et les procédures connexes,
  - les obligations en matière d'archivage et de documentation,
  - les modifications des exigences de qualité ou des procédures destinées à traiter les problèmes de qualité, dans la mesure

où cela touche aux caractéristiques convenues du produit,

n'imposent d'exigences, de risques et de frais déraisonnables à aucune des deux parties;

- s'il répond à une demande justifiée de protection contre un transfert de savoir-faire sans compensation économique, par le biais d'un engagement formel des parties à conclure un accord de protection de la confidentialité si la nécessité d'un tel accord se fait sentir;
- s'il respecte les prescriptions légales, par exemple en matière de défauts et de vices ou de responsabilité du fait des produits.

**3.3.** Les systèmes d'assurance qualité sont reconnus au niveau international s'ils sont conformes aux normes EN 29000 ff/ISO 9000 ff et si leur application est certifiée à intervalles raisonnables par des audits réalisés par un organisme de certification agréé (certification par des tiers). Si ces conditions sont remplies, les audits réalisés par le donneur d'ordre (évaluation par l'un des partenaires) devraient en principe prendre uniquement la forme d'audits des procédés et des produits. Ce type d'audit devrait uniquement chercher à évaluer les procédés et produits qui concernent le donneur d'ordre, selon une fréquence raisonnable ou pour des raisons justifiées. La duplication des travaux d'évaluation de la qualité devrait être évitée, grâce à la reconnaissance mutuelle des certificats délivrés par des organismes différents.

## 4. CONFIDENTIALITÉ ET DROITS DE PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

- 4.1.** Dans un partenariat de sous-traitance industrielle, les deux parties acquerront l'une auprès de l'autre un savoir-faire confidentiel. La fabrication et l'utilisation des produits peuvent aussi impliquer l'utilisation de brevets, dessins, modèles, logiciels et marques déposés. En outre, les partenaires sont susceptibles de développer un nouveau savoir-faire et d'acquérir de nouveaux droits de propriété industrielle au cours de leur coopération. Par conséquent, il importe que les parties s'accordent sur leurs droits respectifs d'utilisation et sur leurs obligations en matière de protection de ce savoir-faire confidentiel et de ces droits de propriété industrielle.
- les brevets ou autres formes de protection ayant trait aux innovations faites dans le domaine de la technologie de fabrication du fournisseur grâce au savoir-faire des deux parties;
- si chaque partie reçoit une licence lui permettant d'utiliser le savoir-faire et les autres droits de propriété industrielle de l'autre partie dans la mesure nécessaire à l'exécution du contrat; aucun transfert, ni des droits de propriété liés à ce savoir-faire ni des droits de propriété industrielle, n'interviendra, à moins que les parties ne soient convenues d'un paiement raisonnable pour de tels droits;
- 4.2.** On considérera normalement qu'un accord sur le savoir-faire et les droits de propriété industrielle établit un juste équilibre entre les divers intérêts:
- si le fournisseur s'engage à informer le donneur d'ordre si, au cours de la réalisation du contrat, il a l'intention d'apporter des améliorations ou de demander un brevet ou une autre forme de protection pour les innovations développées à partir de son propre savoir-faire;
- si les parties sont tenues de traiter leurs savoir-faire respectifs de manière confidentielle, si ceux-ci ne sont pas tombés dans le domaine public;
- si toutes les restrictions à l'utilisation du savoir-faire acquis dans le cadre d'autres relations contractuelles sont conformes aux règles de concurrence applicables;
- si la partie chargée de la conception est tenue pour responsable de toute violation des droits de propriété industrielle de tierces parties susceptible de résulter de la fabrication, de la commercialisation et de l'utilisation du produit concerné. Toutefois, le fournisseur ne devrait pas être tenu pour responsable si l'infraction en cause est due aux instructions du donneur d'ordre ou s'il n'a pas été informé des pays où les produits seront vendus ou utilisés.
- s'il contient des spécifications, clairement définies d'un commun accord, concernant

## 5. COOPÉRATION LOGISTIQUE ENTRE FOURNISSEURS ET DONNEURS D'ORDRES

**5.1.** L'objectif de la logistique est d'optimiser les flux matériels entre fournisseurs et assembleurs à tous les stades ainsi qu'au sein des entreprises (c'est-à-dire tout au long de la chaîne de production — commercialisation — service-value chain), par exemple en termes de fréquences, de coûts et de fiabilité des délais de livraison, de manière à satisfaire les besoins des assembleurs.

En règle générale, ces efforts d'optimisation se concentrent sur les éléments suivants:

- rapidité des flux matériels (temps de stockage courts), les stocks étant formés et reconstitués au plus faible coût possible;
- grande flexibilité pour suivre l'évolution des besoins des assembleurs.

**5.2.** À côté des contrats de pure fourniture, d'autres accords conclus entre les parties en matière de communication et d'autres services (logistiques) ont récemment gagné de l'importance. Ces accords couvrent, par exemple:

- l'échange informatisé d'informations et les conditions techniques préalables à ce type d'échange;
- l'attribution et la coordination des services de distribution, avec intégration éventuelle de tiers comme fournisseurs de services spécialisés;
- le traitement ou l'assemblage préalables de composants ou de systèmes;
- l'installation de systèmes par le fournisseur sur le site de production de l'assembleur.

**5.3.** Les contrats portant à la fois sur des fournitures et sur la logistique nécessitent une identification claire et mutuellement acceptée des biens et services à fournir, de la date et du lieu de livraison ainsi que du moment où les risques sont transférés. Les risques résultant d'un contrat de logistique doivent également être pris en compte. Ce n'est qu'en énumérant complètement les biens et services à fournir et en prévoyant leur paiement aux prix du marché que l'on peut définir les meilleures solutions logistiques.

**5.4.** La minimisation des risques et des coûts, tant pour les fournitures que pour les services logistiques, sera conditionnée avant tout par:

- les quantités maximale et minimale de chaque livraison, les délais minimaux de call-off qui y sont liés, les délais de préavis des fournisseurs, la fréquence des livraisons;
- les modalités de livraison et de facturation des marchandises (modes de transport, lieu de livraison, emballage, etc.);
- les délais dans lesquels le donneur d'ordre doit prendre livraison des biens commandés;
- les délais de préavis en cas de modification du produit ou d'arrêt de sa fabrication;
- un accord sur les stocks minimaux ou maximaux à maintenir tout au long de la chaîne logistique, notamment sur les marchandises entreposées chez les expéditeurs et sur les stocks en dépôt permanent;
- les exigences particulières en matière de qualité et la mise en œuvre de systèmes d'échange informatisé de données (EDI) liés avec les systèmes logistiques.

## 6. MOYENS DE PRODUCTION PARTICULIERS

- 6.1.** L'acquisition, l'utilisation et l'entretien des moyens de production particuliers (outillages, gabarits, prototypes, modèles, calibres, équipements de contrôle de la qualité) destinés à produire les biens commandés devraient être précisés en détail et régis par des dispositions contractuelles. Le donneur d'ordre et le fournisseur doivent considérer attentivement l'insertion, dans leur contrat, de clauses appropriées permettant d'assurer un juste équilibre entre leurs intérêts respectifs. Le contrat doit spécifier si le donneur d'ordre rembourse le fournisseur des frais qu'il a consentis pour la production, l'acquisition et l'entretien de moyens de production particuliers, soit par un paiement direct, soit par la prise en compte de ces frais dans le prix des fournitures concernées. Le contrat devrait préciser également les obligations respectives des parties concernant l'entretien, la réparation, l'assurance et le remplacement des moyens de production particuliers.
- 6.2.** Les partenaires (donneur d'ordre et fournisseur) devraient s'accorder dès le départ sur le droit d'utilisation de ces moyens de production, de manière que ces droits reflètent équitablement l'effort économique et l'apport de savoir-faire de chacun concernant la production, l'acquisition et l'entretien de ces moyens particuliers. Le droit d'utiliser les moyens de production particuliers mis à la disposition du fournisseur par le donneur d'ordre devrait être accordé au fournisseur aussi longtemps que celui-ci utilise ces moyens de production dans le but exclusif de fournir au donneur d'ordre les produits ou services demandés.
- 6.3.** Les intérêts légitimes du donneur d'ordre peuvent justifier que celui-ci décide de limiter le droit du fournisseur à utiliser les moyens de production (par exemple en stipulant qu'ils serviront exclusivement pour les produits ou services commandés) ou d'exiger le transfert de ces moyens. Cela s'applique aux moyens de production particuliers dont le donneur d'ordre est le seul propriétaire, en particulier lorsque les livraisons sont indûment retardées, lorsque les produits fournis sont défectueux ou lorsque le fournisseur fait faillite.
- 6.4.** Il faut également s'assurer avec un soin particulier que les secrets de fabrication (savoir-faire) incorporés dans les moyens de production ne soient pas utilisés sans le consentement préalable de l'ayant droit et qu'un arrangement raisonnable soit garanti, par accord mutuel, concernant ces secrets de fabrication.

## Linee direttrici per la partnership di subfornitura industriale



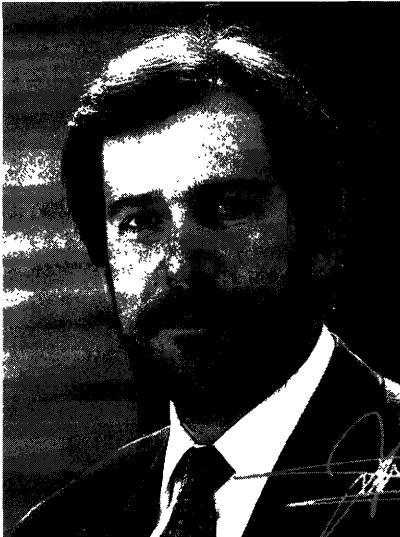
## François PERIGOT

Presidente UNICE, Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe

L'UNICE, in collaborazione con la Commissione europea, è lieta di pubblicare la presente guida che propone agli operatori del settore della subfornitura norme, convenzioni e principi che hanno dimostrato la loro validità nella costituzione di partnership solide e dinamiche. La guida si basa sulle migliori pratiche rilevate in particolare in materia di condizioni di pagamento, qualità, proprietà industriale e cooperazioni specializzate.

Raggruppando la grande maggioranza delle imprese di qualsiasi dimensione (grandi, medie e piccole), l'UNICE non poteva disinteressarsi delle relazioni economiche tra partner di cui si tende a voler eccessivamente distinguere la specificità mentre il loro destino è strettamente legato. La prosperità delle PMI è largamente tributaria di quella dei grandi committenti e reciprocamente la competitività delle grandi imprese dipende in gran parte dalla qualità del lavoro prestato dalle piccole e medie imprese.

L'UNICE è convinta che l'adesione di tutte le parti ad una certa autodisciplina costituisce il miglior approccio per dinamizzare le relazioni di subfornitura nell'interesse della totalità dei partner.



## Christos PAPOUTSIS

Commissario europeo  
responsabile della politica d'impresa

Le PMI europee, che rappresentano incontestabilmente il volano della crescita economica e dell'occupazione, si rivelano indispensabili per la costruzione di un'Europa solidale e per lo sviluppo del mercato unico. Esse creano i due terzi di tutti i nuovi posti di lavoro, si adattano con maggiore rapidità ai cambiamenti e danno un importante contributo allo sviluppo regionale e locale.

Il ruolo fondamentale assunto dalle PMI in Europa è il risultato di una competitività basata su un elevato livello di qualità dei servizi e dei prodotti.

Il terzo programma pluriennale per le PMI è inteso a sostenere e a rafforzare le potenzialità di crescita e di occupazione delle PMI nell'Unione europea e a livello internazionale, in particolare attraverso lo sviluppo di partnership di subfornitura.

Mi compiaccio pertanto dell'iniziativa congiunta dell'UNICE e della DG XXIII che ha portato alle linee direttrici per la partnership di subfornitura industriale. L'emergere di un nuovo approccio europeo nei confronti della subfornitura industriale in risposta alla globalizzazione economica e commerciale presenta un grande potenziale di sviluppo. Affinché tale potenziale si concretizzi, occorrono relazioni innovative tra le imprese, ossia una stretta cooperazione e una maggiore partnership tra committenti e fornitori, iniziando a uno stadio ben a monte della produzione.

Le linee direttrici per la partnership di subfornitura industriale costituiscono un'importante iniziativa che definisce un codice di comportamento e norme di gestione consensuali per le parti che intervengono nell'intera catena di fornitura. Lungi dal voler imporre vincoli sui partner, queste fondamentali «regole del gioco» sono da intendersi come un ausilio nelle attività di scelta e di organizzazione in vista di una subfornitura.

Formulo l'auspicio che tali linee direttrici possano contribuire alla realizzazione di una collaborazione duratura e più efficace tra le imprese, dando nuovo impulso all'azione intrapresa dall'Europa per far fronte alle sfide dei mercati emergenti.

# SOMMARIO

PREAMBOLO

1. REGOLE GENERALI DI COOPERAZIONE
2. PREZZI, COSTI, TERMINI DI PAGAMENTO
3. QUALITÀ
4. RISERVATEZZA E DIRITTI DI PROPRIETÀ INDUSTRIALE
5. LOGISTICA FRA FORNITORI E COMMITTENTI
6. MEZZI DI PRODUZIONE SPECIALI



# PREAMBOLO

Nell'intento di far fronte al costante aumento della concorrenza internazionale, i rappresentanti dei committenti e dei fornitori in seno all'UNICE hanno formulato queste linee direttrici per le associazioni di subfornitura industriale<sup>1)</sup>. Esse hanno lo scopo di delineare i principi generali e un quadro di raccomandazioni per le associazioni lungo l'intera catena di fornitura. Il fine delle associazioni è la cooperazione fra fornitore e committente per il vantaggio reciproco. Gli accordi di associazione di maggior successo sono basati sulla forza competitiva dei partner e caratterizzati da fattori quali un alto livello di impegno, buona comunicazione, preparazione culturale, fiducia, flessibilità e collaborazione.

Queste linee direttrici intendono rafforzare la competitività dell'industria europea, assicurando la cooperazione fra fornitori e committenti e una concorrenza leale. Ciò permetterebbe un'equa distribuzione dei vantaggi e svantaggi del cambiamento. Anche sotto la pressione della concorrenza, i partner devono continuare a rispettare le convenzioni generalmente riconosciute della buona pratica commerciale. Tutte le parti sono concordi sul fatto che la soddisfazione dell'utilizzatore finale dev'essere considerata il parametro dei tentativi di continuo miglioramento dei prodotti e dei processi e che questo miglioramento dev'essere raggiunto in un clima di accordo reciproco.

I contratti devono assicurare il giusto equilibrio degli interessi. Queste linee direttrici non limitano tuttavia la libertà contrattuale fra fornitori e committenti, che potranno continuare a scegliere il regime giuridico e le clausole contrattuali più adeguate per il loro rapporto commerciale. Esse sono piuttosto un riferimento per le parti che intendono stipulare un contratto di subfornitura, nonché una base per gli accordi<sup>2)</sup> settoriali specifici e per i testi giuridici, come i modelli dei contratti e le condizioni generali.

---

<sup>1)</sup> Il termine «subfornitura industriale» indica tutte le operazioni in cui un committente compra da un fornitore prodotti o servizi che sono specificati dal committente e formano parte dei suoi prodotti.

<sup>2)</sup> Tali accordi permettono di riflettere i bisogni particolari di certi settori, specialmente della costruzione, dove il termine «subfornitura» designa l'esecuzione di una parte dei lavori da parte di un altro contraente su un cantiere comune, nel quadro di una relazione contrattuale con un contraente principale.

# 1. REGOLE GENERALI DI COOPERAZIONE

- 1.1.** Durante la fase di concezione e di sviluppo di nuovi prodotti e processi, i committenti interessati dovranno cooperare con i fornitori scambiando idee e informazioni. Entrambe le parti hanno l'obbligo di rispettare la riservatezza di queste informazioni.
- 1.2.** I committenti dovranno essere incoraggiati a partecipare sin dall'inizio alla fase di sviluppo.
- 1.3.** I servizi da fornire durante la fase di sviluppo di un prodotto o di un processo dovranno essere stabiliti insieme dai partner, specificando la sfera di responsabilità e convenendo sul pagamento per questi servizi.
- 1.4.** Se un committente organizza una fase di selezione in cui vari potenziali fornitori concorrono fra loro, deve comunicare al più presto il nome del fornitore prescelto, onde evitare spese inutili a se stesso e agli esclusi.
- 1.5.** Nei settori appropriati, dev'essere effettuata una progettazione comune, se necessario con l'assistenza dei committenti.
- 1.6.** Appena possibile durante la fase di sviluppo i partner dovranno discutere senza indugi le condizioni di garanzia e di responsabilità.
- 1.7.** Dato il possibile miglioramento di competitività derivante da attività di progettazione simultanee, entrambi i partner dovranno cercare di aumentare e di migliorare l'adozione di questi processi.
- 1.8.** I committenti devono, se opportuno, avviare programmi di assistenza tecnica per aiutare i fornitori ad adottare nuovi metodi di produzione e a migliorare produttività e qualità. Tali programmi di assistenza tecnica possono comprendere una formazione comune.
- 1.9.** Le informazioni relative ai progetti vanno trattate con cautela e riservatezza. Le informazioni sulla progettazione [comprendenti dati CAD, know-how su prodotti e processi, procedure di FMEA (Failure Mode and Effect Analysis)] non devono essere rivelate senza il consenso reciproco. Le eventuali eccezioni vanno specificate dettagliatamente nei contratti e devono tener conto degli interessi di ciascun partner.

## 2. PREZZI, COSTI, TERMINI DI PAGAMENTO

### 2.1. Prezzi, costi

---

#### 2.1.1. Generalità

I prezzi dovranno essere concordati in condizioni di concorrenza leale e basarsi su requisiti identici comunicati ai concorrenti. I partner dovranno aspirare a una continua riduzione dei costi sia durante la fase di sviluppo che di produzione.

È importante specificare quali elementi e servizi sono compresi nel prezzo (p. es. attrezzi, controlli, scorte di stabilizzazione, imballaggio, trasporto, tasse, garanzie, assicurazione, ecc.).

Le parti dovranno trovare un accordo sulle necessarie variazioni dei prezzi dovute a cambiamenti delle caratteristiche o a esigenze supplementari (p. es. logistica, garanzia), se influenzano i costi.

Inoltre il prezzo è in relazione con la quantità definita. Se il committente prende una quantità molto superiore o inferiore a quella convenuta, le parti dovranno accordarsi su un adeguamento del prezzo unitario.

Quanto sopra è d'applicazione anche nel caso in cui il committente non si attenga alla frequenza di ritiro stabilita, causando quindi indebite fluttuazioni (sovraccarichi o periodi morti) nel processo di produzione del fornitore.

Se il contratto viene rescisso anticipatamente, la parte che faceva affidamento sulla sua continuazione dovrà essere indennizzata per il suo contributo.

#### 2.1.2. Metodi per stabilire il prezzo

Ci sono due metodi diversi per stabilire il prezzo in un contratto di fornitura. Se il prodotto è già stato sviluppato, il prezzo può essere deciso con la contrattazione. Se invece le parti cooperano nello sviluppo del prodotto, possono anche cooperare nella fissazione del prezzo con un controllo comune dei costi.

##### **Contrattazione**

Il prezzo fissato con la contrattazione non può essere alterato per un determinato periodo, salvo nel caso di clausola di revisione del prezzo o di rinegoziazione. Un contratto a lunga scadenza a prezzo fisso dovrebbe lasciare aperta la possibilità di rinegoziare il prezzo per adattarlo nel caso di imprevedibili e importanti fluttuazioni del costo.

Se le parti intendono prorogare un contratto prossimo alla scadenza, devono avviare in tempo trattative in buona fede perché le forniture oltre la data di scadenza siano coperte da un accordo sul prezzo.

##### **Controllo comune dei costi**

La fissazione dei prezzi di mercato per i prodotti mediante contrattazione è sostituita sempre più spesso da una programmazione o un controllo comune dei costi e dei prodotti. Quando il prezzo del prodotto finale è determinato sin dall'inizio dal mercato, soltanto una programmazione o un controllo comune dei prodotti e dei costi potrà aprire realistiche opportunità di mercato per tutti gli interessati. Dato che entrambe le parti sono

interessate al successo commerciale del prodotto finale, i contributi individuali devono restare aperti all'analisi del valore e del costo.

La reciproca correttezza è supposto essenziale per questi accordi di cooperazione: ciò vale in particolare per la riservatezza con cui va trattato lo speciale know-how del partner o per l'assegnazione dei profitti risultanti da miglioramenti di produttività o da margini più ampi.

## 2.2. Termini di pagamento

---

I termini di pagamento risultanti dalla contrattazione commerciale devono essere equi per entrambi i partner e devono consentire un risultato economico e finanziario da cui entrambi possano trarre vantaggio a lungo termine.

Il modo migliore per assicurare che questo succeda è l'utilizzazione di buone tecniche di gestione dei crediti da parte dei partner. Le società responsabili devono:

- avere una politica di pagamento delle fatture chiara e coerente a norma di contratto,
- assicurare che sia la direzione finanziaria che i servizi di approvvigionamento siano consapevoli di questa politica e vi aderiscano,
- concordare i termini di pagamento all'inizio di un accordo e rispettarli,
- non estendere o modificare i termini di pagamento senza previo accordo,
- dare ai fornitori indicazioni precise sulle procedure di pagamento,
- assicurare l'esistenza di un sistema di risposta rapida ai reclami e alle controversie e avvisare immediatamente i fornitori quando fatture, o parti di esse, vengono contestate.

Se il termine di pagamento stabilito supera il tempo ragionevolmente necessario al committente per controllare la fattura e disporre il pagamento, questo va considerato un credito del fornitore nei confronti del committente e va preso in considerazione alla fissazione del prezzo.

I termini di pagamento devono contenere una clausola in base alla quale il fornitore acquisisce automaticamente il diritto a percepire interessi a un tasso stabilito se il committente non provvede a pagare in tempo l'importo dovuto.

## 3. QUALITÀ

- 3.1.** Il committente e i fornitori devono cercare di adottare un approccio comune alla qualità in un contesto concordato. Entrambe le parti dovranno impegnarsi per un miglioramento a tutti i livelli, definito di comune accordo.
- 3.2.** Gli accordi di garanzia di qualità fra committenti e fornitori sono considerati equi se:
- distinguono chiaramente fra le specifiche di una fornitura e i metodi di garanzia della qualità;
  - contengono specifiche definite chiaramente con reciproco consenso senza essere tuttavia classificate come caratteristiche garantite del prodotto o garanzie; ove possibile, le parti devono utilizzare gli standard internazionali per definire chiaramente le specifiche di qualità;
  - definiscono chiaramente i metodi concordati per il controllo dei beni in arrivo;
  - non impongono obblighi, rischi o costi irragionevoli per le parti attraverso provvedimenti riguardanti per esempio:
    - articoli soggetti a controlli di qualità e relative procedure,
    - documentazione e obblighi di contabilità,
    - alterazioni dei criteri di qualità o delle procedure per trattare problemi riguardanti le specifiche stabilite per i prodotti;
- soddisfano un'esigenza giustificata di salvaguardia contro qualsiasi trasferimento non autorizzato di know-how mediante offerta vincolante di stipula di un accordo di riservatezza, se necessario;
- rispettano le norme giuridiche, p. es. sulla responsabilità per i difetti o i prodotti.
- 3.3.** I sistemi di garanzia della qualità sono riconosciuti a livello internazionale se sono conformi agli standard EN 29000 ff / ISO 9000 ff e se la loro applicazione è verificata a intervalli ragionevoli da un organismo di certificazione indipendente. Se queste condizioni vengono soddisfatte, le verifiche dei committenti (valutazione della controparte) dovranno essere effettuate di norma sotto forma di controlli del processo e del prodotto. Tali controlli dovranno valutare soltanto i processi e i prodotti specifici al committente a intervalli regolari o per una valida ragione. La ripetizione del lavoro di valutazione della qualità dovrebbe essere evitata tramite un reciproco riconoscimento dei controlli svolti da organi diversi.

## 4. RISERVATEZZA E DIRITTI DI PROPRIETÀ INDUSTRIALE

- 4.1.** In una partnership di subfornitura industriale, ciascuna parte acquisisce il know-how riservato dell'altra. La fabbricazione e l'utilizzazione dei prodotti può comportare anche l'uso di brevetti, disegni brevettati, software e marchi commerciali. Le parti svilupperanno probabilmente un nuovo know-how ed acquisiranno nuovi diritti di proprietà industriale nel corso della cooperazione. È quindi importante che esse si accordino sui reciproci diritti di utilizzazione e sul dovere di protezione di tale know-how riservato ed analoghi diritti di proprietà industriale.
- 4.2.** Si ritiene che un accordo relativo al know-how e ai diritti di proprietà industriale presenti un giusto equilibrio di interessi se:
- si applica il principio fondamentale che la parte che sviluppa il know-how goda dei benefici del proprio lavoro;
  - il fornitore informa il committente se, durante l'esecuzione del contratto, intende apportare miglioramenti o inoltrare richieste di brevetto o altra protezione per le innovazioni frutto del proprio know-how;
  - l'accordo contiene specifiche esplicitamente concordate sui brevetti o altre forme di protezione per le innovazioni della tecnologia produttiva del fornitore, frutto del know-how di entrambe le parti;
  - ciascuna delle parti riceve una licenza di sfruttamento del know-how e altri diritti di proprietà industriale dell'altra nella misura necessaria all'esecuzione del contratto; la licenza tuttavia non trasferisce i diritti di proprietà di tale know-how o i diritti di proprietà industriale, a meno che le parti non abbiano concordato un ragionevole pagamento per tali diritti;
  - ciascuna delle parti ha il dovere di trattare il know-how dell'altra con riservatezza se non è di pubblico dominio;
  - le limitazioni nell'uso del know-how acquisito in altri rapporti contrattuali devono essere conformi alle norme applicabili alla concorrenza;
  - la parte incaricata della progettazione è responsabile di ogni violazione dei diritti di proprietà industriale da parte di terzi che può risultare dalla fabbricazione, dalla vendita e dall'utilizzazione del prodotto. Il fornitore non è tuttavia responsabile se tale violazione è conseguenza delle istruzioni del committente o se non è stato informato sui paesi di vendita o di utilizzazione del prodotto.

## 5. LOGISTICA FRA FORNITORI E COMMITTENTI

**5.1.** L'obiettivo della logistica è di ottimizzare in tutte le fasi i flussi materiali fra fornitori e montatori nonché all'interno delle singole aziende, cioè lungo l'intera catena di valore di un prodotto, per esempio per quanto riguarda i tempi, i costi e l'affidabilità della fornitura per venire incontro alle esigenze dei montatori.

Di norma l'ottimizzazione si concentra su:

- un rapido flusso del materiale (tempi di magazzino brevi) con scorte costituite e rifornite al minor costo possibile,
- una grande flessibilità per adattarsi ai cambiamenti delle esigenze dei montatori.

**5.2.** Accanto ai contratti di sola fornitura, hanno recentemente assunto maggiore importanza gli accordi supplementari fra le parti riguardanti le comunicazioni e altri servizi (servizi logistici). Si tratta, per esempio, di accordi relativi a:

- scambi elettronici di informazioni e presupposti tecnici di tali scambi,
- assegnazione e coordinamento dei servizi di distribuzione, eventualmente con l'intervento di terzi come fornitori di servizi specialistici,
- pretrattamento e premontaggio di componenti o sistemi,
- installazione di sistemi da parte del fornitore nell'ambiente produttivo del montatore.

**5.3.** I contratti di fornitura e/o logistica richiedono una determinazione chiara e reciprocamente

accettata dei beni e dei servizi da fornire, dei tempi e del luogo di fornitura e del momento in cui si trasferisce il rischio. Devono essere presi in considerazione anche i rischi derivanti dai contratti logistici. Soltanto una descrizione completa dei beni e dei servizi da fornire e del pagamento di questi beni e servizi a prezzi di mercato rende possibile il raggiungimento della soluzione logistica migliore.

**5.4.** La riduzione al minimo dei rischi e dei costi delle forniture e dei servizi logistici è determinata soprattutto dai seguenti fattori:

- la quantità massima e minima di ogni consegna, i periodi minimi di ritiro delle giacenze, i periodi di notifica dei fornitori e gli intervalli di consegna,
- le modalità di fornitura e fatturazione delle merci (mezzi di trasporto, luogo di fornitura, imballaggio, ecc.),
- il periodo entro cui il committente deve prendere in consegna le merci ordinate,
- i periodi di notifica nel caso di cambiamenti o sospensione della produzione di un prodotto,
- l'accordo sugli stock minimi o massimi da mantenere lungo la catena logistica, in particolare nel caso di magazzini di spedizionieri e stock di consegna,
- requisiti speciali riguardanti la qualità e l'applicazione dell'interscambio di dati elettronici (EDI — Electronic Data Interchange) collegato alla logistica.

## 6. MEZZI DI PRODUZIONE SPECIALI

- 6.1.** L'acquisto, l'utilizzazione e la manutenzione di mezzi di produzione specifici (attrezzi, stampi, prototipi, modelli, profili, strumenti per il controllo della qualità) delle merci da fornire devono essere precisati nei dettagli e stipulati nei contratti. Il committente e il fornitore devono valutare attentamente le clausole appropriate nei loro contratti, allo scopo di assicurare un giusto equilibrio di interessi. Occorre precisare se il committente rimborserà le spese di produzione, di acquisto e di manutenzione dei mezzi di produzione speciali del fornitore tramite un pagamento diretto o con l'inclusione nel prezzo delle relative forniture. Il contratto deve specificare inoltre gli obblighi delle parti per quanto riguarda la manutenzione, la riparazione, l'assicurazione e la sostituzione dei mezzi di produzione specifici.
- 6.2.** I partner devono accordarsi fin dall'inizio sul diritto di utilizzazione dei mezzi di produzione, affinché rispecchino in modo equo lo sforzo economico e il contributo di know-how del committente e del fornitore per quanto riguarda la produzione, l'acquisto e la manutenzione dei mezzi speciali di produzione. Il diritto di utilizzazione dei mezzi di produzione speciali messi a disposizione del fornitore dal committente spetta al fornitore, finché li utilizza esclusivamente per rifornire il committente.
- 6.3.** Gli interessi legittimi del committente possono giustificare la sua decisione di limitare il diritto di utilizzazione dei mezzi di produzione da parte del fornitore (p. es. stipulando la loro esclusiva utilizzazione per gli incarichi del committente) o di chiederne la riconsegna. Ciò vale per i mezzi di produzione specifici di cui il committente è proprietario unico, in particolare in caso di ritardo ingiustificato della consegna o se i prodotti forniti sono difettosi, oppure in caso di fallimento del fornitore.
- 6.4.** Si dovranno inoltre prendere precauzioni affinché i segreti di produzione (know-how) integrati nei mezzi di produzione non vengano utilizzati senza previo consenso della parte a cui appartengono e affinché un accordo comune garantisca un corretto trattamento dei rispettivi segreti di produzione.



Europäische Kommission  
European Commission  
Comisión Europea  
Commission européenne  
Commissione europea

**Leitlinien für partnerschaftlich gestaltete Zulieferbeziehungen im Industriebereich**  
**Guidelines for partnership in industrial subcontracting**  
**Directrices para asociaciones de subcontratación industrial**  
**Guide pour un partenariat dans la sous-traitance industrielle**  
**Linee direttrici per la partnership di subfornitura industriale**

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

1997 — 62 p. — 21 x 29,7 cm

ISBN 92-828-1504-8

Venta • Salg • Verkauf • Πωλήσεις • Sales • Vente • Vendita • Verkoop • Venda • Myynti • Försäljning

BELGIQUE/BELGIË

**Moniteur belge/Belgisch Staatsblad**  
Rue de Louvain 40-42/Leuvenseweg 40-42  
B-1000 Bruxelles/Brussel  
Tél. (32-2) 552 22 11  
Fax (32-2) 511 01 84

**Jean De Lannoy**  
Avenue du Roi 202/Koningslaan 202  
B-1060 Bruxelles/Brussel  
Tél. (32-2) 538 51 69  
Fax (32-2) 538 08 41  
E-mail: jean.de.lannoy@infoboard.be  
URL: http://www.jean-de-lannoy.be

**Librairie européenne/Europese Boekhandel**

Rue de la Loi 244/Welstraat 244  
B-1040 Bruxelles/Brussel  
Tél. (32-2) 295 26 39  
Fax (32-2) 735 08 60

DANMARK

**J. H. Schultz Information A/S**  
Herstedvang 10-12  
DK-2620 Albertslund  
Tlf. (45) 43 63 23 00  
Fax (45) 43 63 19 69  
E-mail: schultz@schultz.dk  
URL: http://www.schultz.dk

DEUTSCHLAND

**Bundesanzeiger Verlag**  
Breite Straße 78-80  
Postfach 10 05 34  
D-50667 Köln  
Tel. (49-221) 20 29-0  
Fax (49-221) 202 92 78  
E-mail: vertrieb@bundesanzeiger.de  
URL: http://www.bundesanzeiger.de

ΕΛΛΑΔΑ/GREECE

**G. C. Eleftheroudakis SA**  
International Bookstore  
Panepistimiou 17  
GR-10564 Athina  
Tel. (30-1) 331 41 80/1/2/3  
Fax (30-1) 323 98 21  
E-mail: elebooks@netor.gr

ESPAÑA

**Mundi Prensa Libros, SA**  
Castelló, 37  
E-28001 Madrid  
Tel. (34-1) 431 33 99  
Fax (34-1) 575 39 98  
E-mail: libreria@mundiprensa.es  
URL: http://www.mundiprensa.es

**Boletín Oficial del Estado**

Trafalgar, 27  
E-28010 Madrid  
Tel. (34-1) 538 21 11 (Libros)/  
384 17 15 (Suscripciones)  
Fax (34-1) 538 21 21 (Libros)/  
384 17 14 (Suscripciones)  
E-mail: webmaster@boe.es  
URL: http://www.boe.es

FRANCE

**Journal officiel**  
Service des publications des CE  
26, rue Desaix  
F-75727 Paris Cedex 15  
Tél. (33) 140 58 77 01/31  
Fax (33) 140 58 77 00

IRELAND

**Government Supplies Agency**  
Publications Section  
4-5 Harcourt Road  
Dublin 2  
Tel. (353-1) 661 31 11  
Fax (353-1) 475 27 60

ITALIA

**Licosa SpA**  
Via Duca di Calabria, 1/1  
Casella postale 552  
I-50125 Firenze  
Tel. (39-55) 64 54 15  
Fax (39-55) 64 12 57  
E-mail: licosa@fibcc.it  
URL: http://www.fibcc.it/licosa

LUXEMBOURG

**Messengeries du livre SARL**  
5, rue Raiffeisen  
L-2411 Luxembourg  
Tél. (352) 40 10 20  
Fax (352) 49 06 61  
E-mail: mdl@pt.lu

Abonnements:

**Messengeries Paul Kraus**  
11, rue Christophe Plantin  
L-2339 Luxembourg  
Tél. (352) 49 98 98-8  
Fax (352) 49 98 98-444  
E-mail: mpk@pt.lu  
URL: http://www.mpk.lu

NEDERLAND

**SDU Servicecentrum Uitgevers**  
Externe Fondsen  
Postbus 20014  
2500 EA Den Haag  
Tel. (31-70) 378 98 80  
Fax (31-70) 378 97 83  
E-mail: sdu@sdu.nl  
URL: http://www.sdu.nl.

ÖSTERREICH

**Manz'sche Verlags- und  
Universitätsbuchhandlung GmbH**  
Siebenbrunnengasse 21  
Postfach 1  
A-1050 Wien  
Tel. (43-1) 53 16 13 34/40  
Fax (43-1) 53 16 13 39  
E-mail: auslieferung@manz.co.at  
URL: http://www.austria.EU.net:81/manz

PORTUGAL

**Imprensa Nacional-Casa da Moeda, EP**  
Rua Marquês de Sá da Bandeira, 16 A  
P-1050 Lisboa Codex  
Tel. (351-1) 353 03 99  
Fax (351-1) 353 02 94, 384 01 32

**Distribuidora de Livros Bertrand Ld.ª**

Rua das Terras dos Vales, 4/A  
Apartado 60037  
P-2701 Amadora Codex  
Tel. (351-1) 495 90 50, 495 87 87  
Fax (351-1) 496 02 55

SUOMI/FINLAND

**Akatemien Kirjakauppa/Akademiska  
Bokhandeln**  
Pohjoisesplanadi 39/  
Norra esplanaden 39  
PL/PB 128  
FIN-00101 Helsinki/Helsingfors  
P./fn (358-9) 121 41  
F./fax (358-9) 121 44 35  
E-mail: akatilaus@stockmann.mailnet.fi  
URL: http://booknet.cultnet.fi/aka/index.htm

SVERIGE

**BTJ AB**  
Traktörvägen 11  
S-221 82 Lund  
Tfn (46-46) 18 00 00  
Fax (46-46) 30 79 47  
E-post: btjeu-pub@btj.se  
URL: http://www.btj.se/media/feu

UNITED KINGDOM

**The Stationery Office Ltd  
International Sales Agency**  
51 Nine Elms Lane  
London SW8 5DR  
Tel. (44-171) 873 90 90  
Fax (44-171) 873 84 63  
E-mail: jill.speed@theso.co.uk  
URL: http://www.the-stationery-office.co.uk

ÍSLAND

**Bokabud Larusar Blöndal**  
Skólavörðustíg, 2  
IS-101 Reykjavík  
Tel. (354) 551 56 50  
Fax (354) 552 55 60

NORGE

**NIC Info A/S**  
Ostenjovøien 18  
Boks 6512 Etterstad  
N-0606 Oslo  
Tel. (47-22) 97 45 00  
Fax (47-22) 97 45 45

SCHWEIZ/SUISSE/SVIZZERA

**OSEC**  
Stampfenbachstraße 85  
CH-8035 Zürich  
Tel. (41-1) 365 53 15  
Fax (41-1) 365 54 11  
E-mail: uleimbacher@osec.ch  
URL: http://www.osec.ch

BĂLGARIA

**Europress-Euromedia Ltd**  
59, Blvd Vitoshka  
BG-1000 Sofia  
Tel. (359-2) 980 37 66  
Fax (359-2) 980 42 30

ČESKÁ REPUBLIKA

**NIS CR — prodejná**  
Konviktská 5  
CZ-113 57 Praha 1  
Tel. (420-2) 24 22 94 33, 24 23 09 07  
Fax (420-2) 24 22 94 33  
E-mail: nkposp@dec.nis.cz  
URL: http://www.nis.cz

CYPRUS

**Cyprus Chamber of Commerce & Industry**  
Griva-Digeni 38 & Deligiorgi 3  
Mail orders:  
PO Box 1455  
CY-1509 Nicosia  
Tel. (357-2) 44 95 00, 46 23 12  
Fax (357-2) 36 10 44  
E-mail: cy1691\_eic\_cyprus@vans.infonet.com

MAGYARORSZÁG

**Euro Info Service**  
Európa Ház  
Margitsziget  
PO Box 475  
H-1396 Budapest 62  
Tel. (36-1) 111 60 61, 111 62 16  
Fax (36-1) 302 50 35  
E-mail: euroinfo@mail.matav.hu  
URL: http://www.euroinfo.hu/index.htm

MALTA

**Miller Distributors Ltd**  
Malta International Airport  
PO Box 25  
LQA 05 Malta  
Tel. (356) 66 44 88  
Fax (356) 67 67 99

POLSKA

**Ars Polona**  
Krakowskie Przedmiescie 7  
Skr. pocztowa 1001  
PL-00-950 Warszawa  
Tel. (48-22) 826 12 01  
Fax (48-22) 826 62 40, 826 53 34, 826 86 73  
E-mail: ars\_pol@bevy.hsn.com.pl

ROMÂNIA

**Euromedia**  
Str. G-ral Berthelot Nr 41  
RO-70749 Bucuresti  
Tel. (40-1) 210 44 01, 614 06 64  
Fax (40-1) 210 44 01, 312 96 46

SLOVAKIA

**Slovak Centre of Scientific and Technical  
Information**  
Námestie slobody 19  
SK-81223 Bratislava 1  
Tel. (421-7) 531 83 64  
Fax (421-7) 531 83 64  
E-mail: europ@tb1.sltk.stuba.sk

SLOVENIA

**Gospodarski Vestnik**  
Zalozniska skupina d.d.  
Dunajska cesta 5  
SLO-1000 Ljubljana  
Tel. (386) 611 33 03 54  
Fax (386) 611 33 91 28  
E-mail: belicd@gvestnik.si  
URL: http://www.gvestnik.si

TÜRKIYE

**Dünya Infotel AS**  
Istiklâl Cad. No: 469  
TR-80050 Tünel-Istanbul  
Tel. (90-212) 251 91 96  
Fax (90-212) 251 91 97

AUSTRALIA

**Hunter Publications**  
PO Box 404  
3167 Abbotsford, Victoria  
Tel. (61-3) 94 17 53 61  
Fax (61-3) 94 19 71 54

CANADA

Subscriptions only/Uniquement abonnements:  
**Renouf Publishing Co. Ltd**  
5369 Chemin Canotek Road Unit 1  
K1J 9J3 Ottawa, Ontario  
Tel. (1-613) 745 26 65  
Fax (1-613) 745 76 60  
E-mail: renouf@fox.nstn.ca  
URL: http://www.renoufbooks.com

EGYPT

**The Middle East Observer**  
41, Sherif Street  
Cairo  
Tel. (20-2) 393 97 32  
Fax (20-2) 393 97 32

HRVATSKA

**Mediatrade Ltd**  
Pavla Hatza 1  
HR-10000 Zagreb  
Tel. (385-1) 43 03 92  
Fax (385-1) 43 03 92

INDIA

**EBIC India**  
3rd Floor, Y. B. Chavan Centre  
Gen. J. Bhosale Marg.  
400 021 Mumbai  
Tel. (91-22) 282 60 64  
Fax (91-22) 285 45 64  
E-mail: ebic@glasbm01.vsnl.net.in

ISRAËL

**ROY International**  
17, Shimon Hatarssi Street  
PO Box 13056  
61130 Tel Aviv  
Tel. (972-3) 546 14 23  
Fax (972-3) 546 14 42  
E-mail: royil@netvision.net.il

Sub-agent for the Palestinian Authority:

**Index Information Services**

PO Box 19502  
Jerusalem  
Tel. (972-2) 627 16 34  
Fax (972-2) 627 12 19

JAPAN

**PSI-Japan**  
Asahi Sanbancho Plaza #206  
7-1 Sanbancho, Chiyoda-ku  
Tokyo 102  
Tel. (81-3) 32 34 69 21  
Fax (81-3) 32 34 69 15  
E-mail: psijapan@gol.com  
URL: http://www.psi-japan.com

MALAYSIA

**EBIC Malaysia**  
Level 7, Wisma Hong Leong  
18 Jalan Perak  
50450 Kuala Lumpur  
Tel. (60-3) 262 62 98  
Fax (60-3) 262 61 98  
E-mail: ebic-kl@mol.net.my

PHILIPPINES

**EBIC Philippines**  
19th Floor, PS Bank Tower Sen.  
Gil J. Puyat Ave. cor.Tindalo St.  
Makati City  
Metro Manila  
Tel. (63-2) 759 66 80  
Fax (63-2) 759 66 90  
E-mail: eccpcom@globe.com.ph

RUSSIA

**CCEC**  
60-letiya Oktyabrya Av. 9  
117312 Moscow  
Tel. (70-95) 135 52 27  
Fax (70-95) 135 52 27

SOUTH AFRICA

**Safto**  
5th Floor Export House,  
CNR Maude & West Streets  
PO Box 782 706  
2146 Sandton  
Tel. (27-11) 883 37 37  
Fax (27-11) 883 65 69

SOUTH KOREA

**Kyowa Book Company**  
1 F1. Phygung Hwa Bldg  
411-2 Hap Jeong Dong, Mapo Ku  
121-220 Seoul  
Tel. (82-2) 322 67 80/1  
Fax (82-2) 322 67 82  
E-mail: kyowa2@ktnet.co.kr.

THAÏLANDE

**EBIC Thailand**  
Vanissa Building 8th Floor  
29 Soi Chidlom  
Ploenchit  
10330 Bangkok  
Tel. (66-2) 655 06 27  
Fax (66-2) 655 06 28  
E-mail: ebicbkk@ksc15.th.com

UNITED STATES OF AMERICA

**Bernan Associates**  
4611-F Assembly Drive  
MD20706 Lanham  
Tel. (800) 274 44 47 (toll free telephone)  
Fax (800) 865 34 50 (toll free fax)  
E-mail: query@bernan.com  
URL: http://www.bernan.com

ANDERE LÄNDER/OTHER COUNTRIES/  
AUTRES PAYS

**Bitte wenden Sie sich an ein Büro Ihrer  
Wahl / Please contact the sales office of  
your choice / Veuillez vous adresser au  
bureau de vente de votre choix**



AMT FÜR AMTLICHE VERÖFFENTLICHUNGEN DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN  
OFFICE FOR OFFICIAL PUBLICATIONS OF THE EUROPEAN COMMUNITIES  
OFICINA DE PUBLICACIONES OFICIALES DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS  
OFFICE DES PUBLICATIONS OFFICIELLES DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES  
UFFICIO DELLE PUBBLICAZIONI UFFICIALI DELLE COMUNITÀ EUROPEE

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-828-1504-8



9 789282 815045 >