

Что делать, если поставщик срывает сроки



Кристина Шперлик

Поставки напрямую влияют на объем продаж компании, поэтому сделка с недобросовестным поставщиком может обернуться серьезными убытками. На что обратить внимание при выборе поставщика? Как минимизировать риски? Что делать, если партнер все-таки срывает сроки?



Опытом делится Андрей Медведев, соучредитель и генеральный директор компании «Промышленные силовые машины».

Как продажи компании зависят от скорости и качества поставок?

Наши продажи зависят от срока поставок напрямую. В промышленности клиенту нужны три вещи: качество, хорошая цена и приемлемые сроки. И мы обязаны всем этим критериям соответствовать. Если компания не может обеспечить адекватные сроки поставки, доверие к ней будет таять, как и количество заказов.

Предположим, контрагент нас подвел, в результате чего мы не получили комплектующие для электростанции. Это значит, что все остальные детали для агрегата «замораживаются» на складе. А дальше последствия идут одно за другим: нарушается ритмичность производства, клиент задерживает оплату, мы не отгружаем продукцию вовремя, рушатся финансовые показатели. Ко всему этому добавляется прореха в имидже, которую не закроют никакие официальные письма с объяснениями причин. В абсолютных цифрах измерить все эти потери довольно сложно. Но ясно, что они пугающе большие. К примеру, всего одна проблемная поставка в прошлом году сократила количество выпускаемой в месяц продукции ровно наполовину. Мы сдали 60 установок, хотя спокойно можем сдать 120.

Как можно снизить риски?

1. Обращайте внимание на сроки работы поставщика на рынке и его взаимоотношения с дебиторами.

При выборе поставщика мы обращаем внимание на то, как долго он работает на рынке и как быстро исполняет заказы.

Отзывы о компании можно легко получить в открытых источниках, на смежных производствах или даже у клиентов — информация в отрасли распространяется быстро. Но лучше, конечно, назначить личную встречу, чтобы познакомиться с руководством, осмотреть цех, особенно если речь идет о крупном и дорогом заказе.

Умалчивание проблем — опасный фактор, который может сыграть против будущего сотрудничества. Мы требуем честно сообщать о том, как у партнера идут дела, чтобы не встретиться с тем, кто любит рапортовать об отличных результатах, а потом не сдавать продукцию в срок. Пусть лучше будут с нами откровенны, чтобы в случае форс-мажора мы успели принять меры.

2. Диверсифицируйте и ранжируйте поставщиков.

Диверсификация поставщиков — чуть ли не самый проверенный способ предотвратить срыв сроков. Когда в процессе работы появляются признаки того, что поставки могут быть задержаны, мы начинаем прорабатывать «запасных» производителей и сообщаем об этом основному поставщику. Иногда сама эта новость стимулирует партнера не пренебрегать сроками, а иногда все же приходится уходить к другому контрагенту. Мы стараемся не зависеть от одного поставщика, всегда находим альтернативу. Если какие-то «одиночки» у нас и остались, то это производители узкоспециального оборудования. В этой категории отойти от схемы «один поставщик на один продукт» гораздо сложнее. Всем партнерам мы присваиваем статус надежности — от А до С. Если контрагент получил категорию С как самый ненадежный, то к нему мы будем обращаться в последнюю очередь. Подобное ранжирование — очень полезный внутренний инструмент.

3. Держите поставщика в тонусе.

Борьба с задержкой поставки начинается еще на стадии заключения контракта. Мы помогаем партнеру настроиться на долгосрочное сотрудничество, объясняем, что мы производители с большой клиентской базой и большими заказами. Соответственно, если все получится в срок, то подобные заказы продолжатся на регулярной основе. В течение всего срока поставки мы держим поставщика в тонусе: звоним, напоминаем о себе, торопим.

4. Общайтесь с нужным человеком.

На этапе контроля поставки важно выбрать, с кем общаться. Это должен быть человек, который может повлиять на ситуацию: менеджер, руководитель всего проекта или руководитель производства.

5. Используйте штрафные санкции, требуйте скидки или возмещения убытков.

Если предупредительные меры все же не срабатывают и поставщик срывает срок, то далее возможны несколько сценариев. Например, мы можем поверить на слово, что задержка займет не больше двух дней. Можем написать официальное письмо. Можем лично выехать к поставщику. Если в договоре были прописаны штрафные санкции, то мы вынуждены прибегнуть к ним. В любом случае мы всегда требуем предоставить нам скидку или возместить убытки.

У партнера не должно возникнуть впечатления, что можно оставить ситуацию без последствий. Однажды контрагент забыл вложить в посылку одну деталь, в результате нам пришлось доставлять ее отдельно самолетом, чтобы успеть в срок. Но за это мы получили деталь бесплатно.

Сами поставщики обычно оправдывают срыв сроков сбоем на производстве, поломками оборудования или чрезмерным количеством заказов. Часто они переключают свою вину на другого поставщика, который подвел их. Но нам не интересно, чья это вина и по какой причине произошла задержка, наша задача — максимально быстро получить продукцию. И единственный путь к этому — обеспечить правильную мотивацию для быстрого решения проблемы.