

Problemy z terminowością dostawców - wąskie gardło organizacji

"Problemem naszego przedsiębiorstwa są opóźnienia dostawców i podwykonawców. Ich nieterminowość stała się już rutyną. Próbujemy egzekwować kary umowne, ale dostawcy często wykazują "niby" niedociągnięcia z naszej strony. Ponadto grożenie karami i ich egzekwowanie nie wpływa istotnie na poprawę terminowości dostaw oraz ma się nijak do strat przez nas ponoszonych."

Ewa A., Gdańsk

Opisany problem można nazwać ograniczeniem, czyli wąskim gardłem organizacji. Permanentne opóźnienia dostawców (podwykonawców) powodują dla odbiorcy straty wynikające z wyższych kosztów realizacji projektu (produktu), naliczonych odbiorcy kar umownych przez jego klientów, utraconych korzyści w postaci nieotrzymanego wcześniej lub mniejszego od zakładanego dochodu oraz nadmierne zamrożenie zdolności produkcyjnych na danym projekcie. Ponieważ ma to istotny wpływ na rentowności projektu i przedsiębiorstwa, takie wąskie gardło jest obiektem szczególnego zainteresowania controllingu. Praktyka zarządzania dowodzi, że w funkcjonowaniu organizacji dostrzegamy wiele niedociągnięć, ale "gardłowy" problem jest jeden lub ewentualnie są dwa. Usunięcie wąskiego gardła pozwala na istotne zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa.

Czego wymagamy od dostawcy?

Aby rozpoznać problem należy się zastanowić, jakie strategie logistyczne i negocjacyjne zachodzą u odbiorcy, na co kładzie nacisk we współpracy z dostawcą. Przeważnie odpowiedź brzmi: na solidność, jakość, markę, zaufanie, terminowość, elastyczność, oferowaną cenę. Rzeczywistość jest taka, iż są tylko trzy elementy, które decydują o wyborze dostawcy: cena, cena i cena. Polityka ta, teoretycznie rzecz biorąc, jest oczywiście racjonalna, jednak praktyka dowodzi, iż, jako element najłatwiej mierzalny, strategia presji na obniżenie ceny jest głównym elementem negocjacyjnym, pozostałe są odsuwane na dalszy plan. Jest to zgodne z zasadami controllingu, bowiem budżetowanie jako główne narzędzie controllingu kładzie duży nacisk na optymalizację kosztów, ale nie za wszelką cenę. Ważna jest optymalizacja kosztów w stosunku do osiągniętych efektów, a nie ich oszczędzanie jako myśl przewodnia.

Na co kładzie nacisk dostawca?

Jak wiemy, są trzy składniki wykonywanej usługi: koszt, czas i jakość. Skoro dostawca jest pod silną presją negocjacyjną odbiorcy, nakierowaną na obniżenie ceny czyli w efekcie swoich kosztów, to odbiorca mniejszą wagę przykładą do pozostałych elementów składających się na satysfakcję swego klienta czyli odbiorcy. O ile jakość jest czynnikiem również mierzalnym i nie zanika po wykonaniu usługi, można ją ciągle weryfikować, to już kilkudniowe przekroczenie terminu wykonania usługi nie jest po kilku miesiącach od zakończenia współpracy łatwo weryfikowalne. Co więcej, opóźnienie można próbować obiektywnie wytłumaczyć, dokonać pod byle pretekstem transferu odpowiedzialności na odbiorcę lub unikać kar umownych argumentując praktyką dobrej i długiej współpracy czy znajomości - kary nie są mile widziane dla kształtowania długoterminowej współpracy. Można też dostarczyć w terminie produkt niemal gotowy i później usuwać braki, de facto niezauważalnie opóźniając projekt. ("Nie czepiajcie się tych brakujących papierów, w końcu stacja metra jest gotowa...¹"). Tak, więc presja cenowa odbiorcy na dostawcę odbija się czasem na jakości, a często na terminowości dostawy.

Jak gospodaruje dostawca?

Kolejnym istotnym skutkiem presji cenowej odbiorcy na dostawcę jest strategia dopasowania się dostawcy w procesie kształtowaniu własnego pokrycia finansowego (marży). Skoro dostawca, dokonując analizy na podstawie rachunku kosztów zmiennych, zauważa, iż nie może uzyskać wystarczającego pokrycia finansowego do sfinansowania kosztów struktury i wygenerowania oczekiwanego zysku, to będzie dążył do maksymalizacji sprzedaży, nie zważając na swoje moce przerobowe. Priorytetem nie będzie "jakość" wykonania, czyli mniejsza ilość zleceń z większym pokryciem finansowym a ilość czyli większa liczba zleceń z mniejszym pokryciem finansowym. Nieracjonalny nadmiar pracy skutkuje permanentnymi opóźnieniami i poprawkami częściej popełnianych błędów - również wydłużających czas wykonania zlecenia. Ponadto dostawca będzie niejako "przyzwyczajał" odbiorcę do dłuższych terminów, aby zbudować sobie bufor czasowy na wszelkie swoje niedociągnięcia. Dodatkowym efektem przepracowania się (przeciążenia pracą) dostawcy będzie niekorzystna i niekontrolowana, bo łamiąca umowy, prioryteryzacja zleceń wg kryterium kto lepiej, więcej płaci, ten pierwszy dostaje dostawę niezależnie od zapisów umownych. W takiej sytuacji odbiorca otrzymuje usługę opóźnioną pod przykrywką fałszywych wytłumaczeń, nie rozumiejąc rzeczywistych powodów permanentnych opóźnień. Typowym mankamentem

¹ Przykład dobrany poprzez analogie do publicznie znanego zdarzenia, rzeczywisty stan i powód sporu wokół Warszawskiej stacji metra nie jest autorowi znany.

procesu współpracy odbiorcy i dostawcy jest częsty brak kontroli stanu zaawansowania wykonania zlecenia podczas jego realizacji. Dominuje kryterium terminu końcowego. Narzędziem godnym polecenia, a jeszcze nie często stosowanym w procesie kontroli wykonania projektu, jest metoda budżetowania oparta na analizie wartości uzyskanej.

Odpowiedzialność i reakcja

Z prawnego punktu widzenia odpowiedzialność za powyższe patologie spoczywa na dostawcy, jednak skutki dotyczą w największym stopniu odbiorcę. Podejście biznesowe, o które będzie postulował controlling, sugeruje, iż praktyczna odpowiedzialność za powyższy proces spoczywa na odbiorcy - gdyż tu występuje, jak to się definiuje w procesie zarządzania ryzykiem, praprzyczyna (pierwotna przyczyna) błędu. Odpowiedzialność biznesowa za skutki niewłaściwie ukształtowanej relacji gospodarczej spoczywa na tej stronie, która ją w taki sposób ukształtowała, czyli w powyższym przykładzie na odbiorcy.

Aby rozwiązać powyższy problem należy przede wszystkim dokonać u odbiorcy wyceny skutków opóźnień dostawców w długim, (czyli istotnym) okresie czasu. Jak wcześniej wskazano, w rachunku tym należy uwzględnić wszystkie finansowe materialne i alternatywne konsekwencje opóźnień dostawcy dla odbiorcy, czyli: wyższe koszty realizacji projektu (produktu), naliczone odbiorcy kary umowne przez jego klientów, utracone korzyści w postaci nieotrzymanego wcześniej lub mniejszego od zakładanego dochodu oraz nadmierne zamrożenie zdolności produkcyjnych na danym projekcie.

Następnie zaleca się identyfikację u kluczowych dostawców, czy opisane patologiczne procesy występują u nich oraz analizę skali ich oddziaływania. Po zgromadzeniu tych danych warto się zastanowić, czy np. u niektórych dostawców zaproponowanie odpowiedniego podwyższenia ceny (np. premiovania terminowości) nie zaowocuje nie tylko terminowością dostaw, ale i jeszcze skróceniem ich czasu². Jeżeli nawet odbiorca nie zdecyduje się na tak radykalne i kompleksowe rozwiązanie problemu to warto jednak rozważyć, czy aby pod wpływem otrzymanych danych nie zmienić strategii współpracy z dostawcami. Istotne jest to, aby polityka kosztowa odbiorcy nie odbijała się tak negatywnie na terminowość otrzymywanych dostaw.

Jacek Jamroz

jj@jacekjamroz.eu

² E. M. Goldratt *Łańcuch Krytyczny*, WERBEL, Warszawa 2000.