

کنترل موجودی و تاثیر آن بر سود آوری

آیا انبار کالای شما تحت کنترل است؟

متأسفانه، کنترل موجودی کالا موضوع اساسی است که بیشتر تولیدکنندگان آمریکایی

"بویژه بازار سطح میانی" برای چیره شدن بر آن تلاش می کنند. از آنجایی که

مشکلات یا به خاطر حجم کم موجودی کالا و یا به خاطر حجم زیاد موجودی کالا به

وجود می آیند، لذا تولیدکنندگان باید آگاه باشند که کنترل موجودی کالا فقط

مدیریت مواد اولیه یا موضوع بخش انبار نیست. همه بخشها از قبیل دایره خرید، دریافت

، مهندسی، ساخت و حسابداری به صحت روشها و مدارک موجودی کالا کمک می

کنند.

داده های نادرست موجودی کالا باعث تاخیر در حمل و نقل، توقف خط تولید،

خرید اشتباهی قطعات و نگهداری بیش از حد موجودی کالا می شود. صرف نظر از شرکت

تولیدی "گسسته"، فرایندی، مهندسی براساس سفارش" به نظر می رسد که زمینه های

کمبود مشابه یکدیگر هستند. به این فهرست نگاهی بیاندازید و به عمق کنترلهای

موجودی کالای شرکت خود توجه کنید.

صورت های مواد

یکی از عوامل مهم هنگام بررسی سطوح موجودی انبار کالا صحت صورتهای مواد است

به موارد زیر توجه کنید:

صورتهای مواد هر چند وقت یکبار بازمینی و به روز می شوند؟
آیا صورتهای مواد صحیح و دقیق هستند؟ آیا این صورتهای مواد دربرگیرنده مفهوم کلی مهندسی کالا مربوط به چندین سال قبل هستند یا اینکه قطعات و مونتاژهای فرعی را که عملاً در کارخانه استفاده می شوند را منعکس می کند؟
آیا در صورتهای مواد، مقادیر هر مونتاژ و واحدهای اندازه گیری تعیین شده اند؟
آیا مدت زمان دریافت کالای خریداری شده، ثبت گردیده است؟
آیا ضایعات یا آب رفتگی محصولات مورد توجه قرار گرفته اند؟ صورتهای موادی که بادر نظر گرفتن محصول صددرصد ایجاد می شوند در اکثر مواقع اشتباه هستند و منتهی به کمبود یا ازدیاد مواد می شوند که علت آن هم استفاده نامناسب از قطعات است.

سیاستهای دریافت

سیاست دریافت باید مستند باشد و فعالانه اداره شود تا از دریافت به موقع کالا و پردازش منسجم تفاوتهای مقداری "محموله های زیاده از حد، مرجوعی ها" اطمینان حاصل شود.

به این سوالات توجه کنید:

آیا از اسناد دریافت و اطلاعات سفارش خرید برای تایید صحت سفارش استفاده می شود؟

آیا قبل از اینکه مواد خیلی مهم به انبار یا سالن تولید وارد شوند بازرسی کیفیت صورت می گیرد؟

فرایند مواد برگشتی چیست؟ چه کسی مسئول برگشتها، بازرسی آنها و در صورت تایید مسئول ثبت برگشت مواد در مدارک دائمی است؟

وضعیت ATP "مقدار موجودی در دسترس و قابل تعهد"

ATP دقیقاً همان چیزی است که به نظر می رسد. ATP آن مقدار از موجودی کالا است که قبلاً به یک سفارش مشتری یا به عنوان یک مونتاژ فرعی در یک واحد دیگر تعهد داده نشده است. زمانی که ATP شناخته شده نیست، بسیاری از تولیدکنندگان یا موجودی کالا را تا سطحی انباشته می کنند که مطمئن شوند به اتمام نمی رسد و یا در سطوح خیلی کم موجودی عمل می کنند. هر دو راه کار اشتباهی است. موجودی کالایی که به اندازه کافی گردش نداشته باشد، داراییهای شرکت را هدر می دهد و به طور خطرناکی، سطوح پایین و موجودی کالا ریسک کسری کالا را افزایش می دهد، که ممکن است باعث توقف خط تولید شود. بهترین راه برای چک کردن نحوه استفاده و

صحت "ATP "AVAILABLE TO PROMISE" این است که مراقب

کارکنان بخش دریافت سفارش باشیم .

اگر آنها مشتریان را در نوبت می گذارند به منظور بازرسی فیزیکی وضعیت ذخیره ، به

انبار بروید زیرا مشکلی وجود دارد.

تغییرات مهندسی

آیا تغییرات در اجزای کالای ساخته شده بازنگری می شوند و آیا تاریخهای موثر به همه

بخشها بموقع ابلاغ می شوند؟ به این سوالات توجه کنید:

آیا شرکت شما از یک کمیته تغییر مهندسی برای تجزیه و تحلیل اهمیت تغییرات پیشنهاد

شده استفاده می کند؟

قبل از اینکه یک مهندس یک قطعه را از رده خارج بکند ببینید که تغییر موردنظر چه

اثری بر سایر زمینه های کاری شرکت ممکن است داشته باشد.

آیا اطلاعیه های تغییر مهندسی تاریخهای موثری را که فعالانه اداره می شوند رادبرمی

گیرید؟ "در غیر این صورت ، خریداران ممکن است قطعات را مبتنی بر مدارک

تاریخیشان و طرحهای قبلیشان سفارش دهند."

نتیجه چیزی جز سفارش قطعات به اشتباه "که باعث ایجاد موجودی کالای از رده خارج

می شود" و یا سفارش ندادن قطعاتی که باید خریداری شوند، نیست . یک هیات

بازنگری مواد که متشکل از افرادی از حوزه های حسابداری ، مهندسی ، ساخت

وبازاریابی اسـت را بـه کـار بـگیرید.

گزارش ضایعات

اگر قطعات در حین فرایند مونتاژ آسیب ببینند، آنگاه بررسی چگونگی صدور قطعات

جایگزین شده ضروری خواهد بود. بسیاری از شرکتها به کارکنان خط تولید اجازه می

دهند که به انبار کالا دسترسی باز داشته باشند و برای قطعات اضافی استفاده شده در یک

فعالیت خاص به هیچ نوع ثبتی نیاز نیست. دلایل متعددی وجود دارد که همه قطعات

استفاده شده در فرایند تولید باید در قبال یک سفارش کاری مشخصی کنترل شوند. اول

اینکه، استفاده از قطعات اضافی، سودآوری هر کاری را تحت تاثیر قرار می دهد و

لذاردیابی قطعاتی که واقعا استفاده شده اند مهم است. دوم اینکه ثبت کردن استفاده

واقعی قطعات شما را قادر خواهد ساخت تا قطعات تعویض شده را از موجودی کالا، کم

کنید و به این وسیله توازنهای دقیقتری از موجودی کالای در دسترس را می توانید

مـنعکس کـنید.

زمان دریافت کالا

صحت زمانهای دریافت کالا از فروشندگان را روزآمد کنید. بهترین فرد برای تعیین

زمانهای دریافت کالا، خریداران هستند و معمولاً این زمانها را بعد از اجرای سیستم

MRP می توان مشخص کرد. اما زمانهای دریافت کالا هر چند وقت یکبار بازرنگری می

شوند؟ و بطور کلی زمانهای دریافت کالا در اکثر صنایع روبه کاهش هستند. زمانهای دریافت کالا باید بطور دوره ای ارزیابی و تغییر داده شوند تا بتوان عملکرد واقعی فروشندگان را منعکس کرد. زمانهای نادرست دریافت کالا باعث بروز سفارشهای از دست داده شده می شوند و علت آن نیز کسری کالا و کمبودهاست.

نشانه های سفارش مجدد

آیا نقاط ساکن سفارش مجدد و حداقل سطوح ذخیره سازی نشانه های استاندارد برای انجام سفارشات جدید هستند؟ اگر از نقاط سفارش مجدد استفاده می کنید از کجا خواهید دانست که چه موقع مواد سفارش داده شده جدید مصرف خواهند شد؟ شاید مواد سفارش داده شده جدید برای چند روز، چند هفته و یا حتی ماهها قبل از اینکه مصرف شوند به شکل موجودی باقی بماند. شما چگونه افراد بخش خرید را ارزیابی می کنید؟ اگر ارزیابی عملکرد سالانه آنها تنها مبتنی بر اجتناب از کمبودها باشد، احتمال خواهد داشت که گردش موجودی کالای شما کمتر از حد نرمال باشد. درعین حال آنها را مسئول سطح حداقل گردش کالا بسازید. هر مدیرعاملی باید از صورتهای حمل شبانه شرکت آگاه باشد. شرکتهای بسیاری به منظور حذف کسری کالا و تاخیرها به

سفارشهای شبانه به عنوان راه حلی موقتی رو آورده اند. مشکلات ریشه ای اغلب اوقات در مسائل سیستمی نهفته است .

سیستم مکان یاب انبار

به همان اندازه که انبارداری ساده به نظر می رسد، به همان اندازه نیز شرکتها در ارتباط با برقراری و نگهداری انبار قطعات ضعیف عمل می کنند. با دریافت و یا جابجایی اقلام موجودی کالا دانستن اینکه موجودی کالا بطور فیزیکی کجا واقع شده است ، اگر غیرممکن نباشد، مشکل خواهد بود. زمانی که بازایی هر قطعه نیاز به جستجو داشته باشد آنگاه بهره وری انبار تا حد زیادی کاهش می یابد. برای موفقیت یک شرکت تولیدی نگهداری داده های صحیح موجودی کالا و داشتن یک انبار فیزیکی با کارکرد عالی ، بسیار مهم است . سیاستها و رویه ها باید بعد از اینکه جنبه های فیزیکی تحت کنترل قرار گرفتند ایجاد، اجرا، و نگهداری شوند. این سیاستها را می توان توسط یک سیستم کامپیوتری کاملا یکپارچه پشتیبانی کرد تا دسترسی فوری به همه مبادلات مربوط به موجودی کالا را فراهم سازد. دسترسی فوری به اطلاعات به کارکنان امکان بازبینی و مبارزه طلبی با رویدادها را به هنگام وقوع می دهد، برخلاف اینکه آنها بخواهند این بازبینی را مدتی بعد از وقوع انجام دهند. با وجود این ، به خاطر داشته باشید که یک سیستم کامپیوتری یکپارچه راه حل مسئله نیست ، بلکه ابزاری است که به منظور یافتن

مسائل و موضوعهای عمیقتر استفاده می شود.

موجودی کالا یک دارایی نیست

فراتر از زمینه های مسئله ساز کنترل موجودی کالا، تولیدکننده ها خودشان با جابجایی و ایجاد موجودی کالای بیش از اندازه باعث بروز مشکلات موجودی کالایشان می شوند که کار خود را نیز تحت عنوان خدمات کامل به مشتریان مطرح می کنند. تولیدکننده ها اعمال خود را با چشم پوشی از هزینه های نگهداری "هزینه سرمایه، هزینه دزدی، هزینه اقلام خارج از رده، هزینه خسارت، هزینه مواد گم شده، هزینه انبارداری، هزینه نیروی کار صرف شده و زمان کار ماشین" مرتبط با مازاد موجودی کالا و تمرکز بر هزینه های کسری "هزینه فرصت فروش اذ دست رفته، خدمات نامناسب به مشتریان" موجودی کالا، توجیه می کنند. با وجود اینکه، تمایل کلی صنعت بیشتر به سمت سفارشهای مکرر، مبتنی بر سلیقه مشتری و سفارشهایی با حجم کوچکتر است، تولیدکنندگان گرایش دارند تا با ساختن و پر کردن انبارهایی که امکان پاسخگویی به هر درخواستی را فراهم می سازد به تقاضای نامطمئن پاسخ بدهند. در عین حال تولیدکنندگان مایلند که هزینه واقعی یک ماشین، سلول کاری، یا خط تولید اضافی که می تواند انعطاف پذیری و ظرفیت کافی را فراهم کند را بدانند و این در حالی است که امکان کاهش موجودی کالا و فضای انبارجای افزایش آن وجود دارد. غالباً این

تولیدکننده ها راه آسانتر را انتخاب می کنند و بجای اینکه به سراغ بهبود تواناییهای تولیدی خود بروند به ایجاد موجودی کالای روی می آورند.

گردش موجودی کالا

یک راه پاسخ به این سوال که آیا یک سازمان موجودی کالای بیش از حد دارد یا خیر، نسبت به گردش موجودی کالا است. اغلب اوقات گزارشهای مالی کلی، نسبت گردش موجودی کالای کلی را که همان نسبت هزینه کالای فروش رفته به متوسط موجودی کالای در دسترس است را ارائه می کند. اما ابزار موثر این است که گردش موجودی کالا را به اجزایش یعنی گردش موادخام، گردش کار در جریان ساخت و گردش موجودی کالای ساخته شده تقسیم کنیم. مثالی را در نظر بگیرید که در آن هزینه کالای فروش رفته برابر چهار میلیون دلار و متوسط موجودی کالای در دسترس برابر یک میلیون دلار شامل موادخام ۲۰۰ هزار دلار، کار در جریان ساخت ۲۰۰ هزار و موجودی کالای ساخته شده ۶۰۰ هزار دلار است. با وجود اینکه نسبت کلی چهار محاسبه خواهد شد، اما نتایج مربوط به موادخام، کار در جریان ساخت و کالای ساخته شده به ترتیب ۲۰، ۲۰، و ۶.۷ محاسبه خواهد شد. بدین طریق اطلاعات کافی برای دستیابی به بزرگترین فرصت به منظور بهبود موجودی کالا وجود خواهد داشت. در میان این سه نوع موجودی کالا، گردش ضعیف

موجودی کالای ساخته شده بدترین حالت است زیرا تولید کننده ها قبلا هزینه های مربوط به نیروی کار، ماشین آلات و سربار را متحمل شده اند. علاوه بر این کالاهای ساخته شده بعد از اینکه ساخته شوند انگیزه قوی را برای ازهم گسستن یا دوباره سازی فراهم می کند. از طرف دیگر، گردش مواد خام نشانه خوبی برای ارزیابی عملکرد شرکت و چگونگی کنترل زیربنای اساسی صورتهای مواد خرید و فروشندگان را نشان می دهد. از مجموعه روشهای ساده کمک بگیرید و ببینید که هرگونه بهبود فرایند کنترل موجودی کالا را از کجای می توانید شروع کنید:

نوع خط تولیدی را تعیین کنید؛

برای عملکرد کنترل موجودی کالا معیاری را برگزینید؛

استراتژی را تدوین کنید "ساخت برای سفارش، ساخت برای انبار کردن، ساخت براساس پیش بینی"؛

علل زیربنایی را از طریق بازنگری عملیاتی تعیین کنید؛

فعالتهای اصلاحی را به اجرا درآورید؛

الف - طراحی یا بهبود فرایند انبار و جریانهای کار در جریان ساخت را بازنگری و تجزیه و تحلیل کنید؛

فرایندهای هیئت بازنگری خرید / مواد را بررسی کنید؛

به بازنگری فرایند ترخیص قطعات و اسباب کار پردازید؛

ابزار، اطلاعات و سیستمهای فیزیکی را فراهم سازید؛

سیاستها و رویه ها را تنظیم کنید؛

کارکنان را آموزش دهید؛

مسئولیت مداوم به کارکنان بدهید؛

ب - توازنهای اولیه ایجاد یا اعتباردهی کنید

ج - توازنهای دائمی و ATP را حفظ کنید

د - طبقه بندی ABC برای موجودی کالا انجام دهید

ه' - برای اقلام گروه A شمارش دوره ای توسعه دهید

و - روشی برای بازنگری مداوم فرایند "چه کسی، چه چیزی، چه زمانی، چگونه"

انتخاب کنید

ز - علل ریشه مسئله را تصحیح کنید

و به یاد داشته باشید از آنجایی که کنترل موجودی مستقیماً بر خط عملیاتی

تولیدکنندگان اثر

می گذارد، هزینه چشم پوشی از آن بسیار زیاد است. با تعهد مدیریت به نگهداری

سطوح صحیح موجودی کالا، و حمایت سیاستها و رویه های جدیدی بوسیله سیستم

های کامپیوتری کاملاً یکپارچه آسانتر خواهد بود که بفهمیم کی کافی، کافی است.



منبع:

www.tadbir.ir