

عنوان: نقش تامین قطعات در جهت تحقق ارزش پایدار

نام نویسنده: مهران نیا جلیلی

کارشناس PM کارخانه سیمان گیلان سبز (mehramiajalili1364@gmail.com)

چکیده:

هدف اصلی این مقاله، پیشنهاد ایجاد یک بستر و سازماندهی مشخص در هلدینگ سیمان تهران جهت بهبود سیستم انبار و واحد بازرگانی به جهت جلوگیری از خواب سرمایه و همچنین دستیابی سریع به قطعات خاص و در نتیجه آن افزایش راندمان کاری کلیه مجموعه هلدینگ سیمان تهران

کلید واژه

هلدینگ سیمان تهران، انبار مرکزی، قطعات خاص، خواب سرمایه، شاخص مالی و مدت زمان تامین قطعات

مقدمه

با توجه به اینکه هلدینگ سیمان تهران متشکل از کارخانجات سیمان تهران، سیمان ایلام، سیمان گیلان سبز، سیمان هکمتان، سیمان نهاوند و سیمان پیوند گلستان می باشد و از آنجاییکه واژه هلدینگ به خودی خود تعبیری از یک خانواده و نظام مشترک با خود به همراه دارد، لذا بهتر است نگاه مدیران سیمانهای ذکر شده را به این مقوله که حتی الامکان این تعبیر در عمل نیز شکل واقعیت به خود گیرد را در جهت پیشبرد اهداف یکدیگر رهنمون ساخت.

در این مقاله ایجاد یک سیستم جدید برای دسترسی راحت تر به اقلام خاصی که ضرورت وجود آنها در انبار هر کارخانه ای واجب نیست را به اختصار شرح خواهیم داد .

با توجه به اینکه اکثر کارخانجات سیمان منسوب به هلدینگ سیمان تهران دارای قدمتهای مختلفی بوده و اقلام بسیار زیاد با هزینه های هنگفتی در انبار آنها نگهداری می شود و ممکن است بعضی از آن اقلام سالهای بسیاری را در انبار سپری کرده تا مورد استفاده قرار گیرند و همچنین با توجه به اینکه نگهداری این اقلام نیز نیاز به رعایت اصول خاصی می باشد و کوتاهی در رعایت این اصول هزینه

جبران ناپذیری بر پیکره هر کدام از این کارخانه ها وارد می سازد، لزوم وجود این اقلام در هر کدام از انبارهای هر کارخانه امری غیر ضروری می باشد.

با یک نگاه اجمالی اگر بر آورد تقریبی این اقلام خاص را در انبار هر یک از این کارخانجات حدودا ۱۰ تا ۱۵ میلیارد تومان در نظر بگیریم مجموعه سرمایه موجود در انبار کل مجموعه هلدینگ سیمان تهران رقمی بالغ بر یکصد میلیارد تومان می باشد که می توان با اجرایی کردن این سیستم پیشنهادی، رقم اقلام خوابیده در انبار کل مجموعه را به کمتر از نصف کاهش داد و به تناسب آن خواب سرمایه موجود در انبارها نیز کاهش چشمگیری خواهد داشت. علاوه بر آن می توان سرمایه آزاد شده از اجرایی نمودن این سیستم را در پیشبرد سایر اهداف مجموعه هلدینگ صرف نمود.

در واقع رویکرد این مقاله کمک به بهبود وضعیت اقتصادی هلدینگ سیمان تهران از بعد حذف اقلام خاص و قیمتی موجود در هر یک از انبارهای کارخانه های سیمان منسوب به هلدینگ سیمان تهران و یکپارچه سازی اقلام خاص و مشترک هر یک از انبارها در یک انبار مرکزی می باشد.

حال به اختصار اقداماتی را که جهت دستیابی به این سیستم می بایست در اولویت قرار گیرند را شرح می دهیم:

۱- موافقت مدیریت ارشد سازمان (هلدینگ)

۲- تشکیل کارگروهی جهت مشخص نمودن اقلام مشترک و خاص متشکل از مدیر مکانیک، مدیر برق و مدیر تولید

۳- بر آورد دقیق تر از میزان سرمایه هر کدام از انبارهای کارخانه های ذکر شده و همچنین بررسی میزان کاهش خواب سرمایه با اجرایی نمودن این طرح

۴- اختصاص مکانی جهت در نظر گرفتن انبار مرکزی هلدینگ سیمان تهران (به جهت دسترسی آسانتر تمامی مجموعه، پیشنهاد می گردد مکان مربوطه در تهران در نظر گرفته شود).

پس از ارائه طرح پیشنهادی به مدیریت ارشد سازمان و موافقت ایشان با اجرایی نمودن این طرح می توان طی جلسات هم اندیشی با حضور کلیه مدیران مکانیک و برق و تولید تمامی این کارخانه ها، کارگروهی متشکل از مدیران مکانیک، برق و تولید انتخاب نمود که این کارگروه به نمایندگی از مابقی مدیران اقدام به شناسایی اقلام خاص و مشترک موجود در انبارها نمایند و مدیر منتخب مربوطه هر قسمت لیستی از اقلامی که شرایط گنجانده شدن در انبار مرکزی دارند را تهیه نماید.

شرایط قرار گیری ارقام در لیست مربوطه:

برای قرار گیری هر کدام از این ارقام می توان دو شاخص **مالی و مدت زمان تامین قطعه** را مبنای گزینش این ارقام قرار داد و بر اساس آن و پس از تعیین دقیق و کارشناسی شده هر کدام از این شاخص ها اقدام به تهیه لیست نمود.

شاخص مالی:

لازم به ذکر است در مورد تعیین شاخص مالی، قیمت هر کدام از کالاهای خاص و مشترک موجود در انبار هر کارخانه به قیمت روز استعلام می گردد و به شرط دارا بودن قیمت تعیین شده از سوی کارگروه در لیست منتخب قرار می گیرد.

برای تهیه لیست مذکور لازم است که در مرحله نخست لیست کاملی از تجهیزات خاص و قیمتی موجود در انبار هر کارخانه تهیه و در اختیار مدیران کارگروه قرار گیرد. حال برای دسترسی به لیست ذکر شده یا می توان به مستندات رئیس انبار هر کارخانه اعتماد نمود و یا کارگروه تشکیل شده پس از بازدید محلی از انبارهای هر کارخانه اقدام به تهیه لیست نماید.

مدت زمان تامین قطعه:

برای تعیین مدت زمان تامین قطعه نیز با توجه به اینکه شاید بعضی از ارقام خاص و مشترک موجود در لیست می بایست در خارج از کشور تامین گردند و این پروسه حداقل چند ماه زمان می برد، لذا ایجاد یک انبار مرکزی به جهت دستیابی سریع به قطعات مورد نیاز هر کارخانه امری ضروری می باشد. برای تعیین مدت زمان تامین قطعه به عنوان یک شاخص جهت ورود به لیست انتخابی کارگروه تشکیل شده می تواند با بررسی مدت زمان تامین قطعات، ضوابطی را جهت ورود این ارقام به لحاظ دارا بودن شاخص مدت زمان تامین قطعات تنظیم نمایند.

شایان ذکر است تمامی ارقام خاص و مشترک باید شرایط و ضوابط تعیین شده برای این دو شاخص را به جهت ورود به انبار مرکزی دارا باشند.

در مرحله بعدی از سلسله مراحل اقدامات ضروری جهت ایجاد این طرح می بایست هر کارخانه ای سرمایه ای را که کارگروه تشکیل شده به عنوان سرمایه اولیه ورودی به انبار مرکزی تعیین می کند را به صورت نقدی و یا به صورت تزریق قطعه یا قطعات به انبار مرکزی تامین نماید.

برای تامین سرمایه ورودی هر کارخانه به انبار مرکزی در صورتی که کارخانه ای بخواهد تمامی و یا قسمتی از سرمایه ورودی به انبار مرکزی را با تزریق قطعه به انبار تامین نماید، می بایست کلیه ارقام پس از تایید کارگروه و با توجه به اسناد موجود خرید، به قیمت روز استعلام و محاسبه گردند.

با ایجاد این سیستم کارخانه های منسوب به هلدینگ سیمان تهران دارای یک انبار مرکزی می باشند که شامل تمامی اقلام خاص و مشترک بین تمامی انبارها بوده و تا حدود زیادی هیچ کدام از کارخانه ها برای تامین قطعات خود با مشکل مواجه نمی گردند.

به طور مثال فرض می کنیم یک قطعه ای از سیمان گیلان سبز دچار نقص می گردد و نیاز به تعویض و جایگزینی فوری آن قطعه می باشد و کارخانه گیلان سبز آن قطعه را در انبار خود ندارد. قطعا پروسه تامین آن قطعه چند ماه زمان می برد و همچنین بار مالی بسیار زیادی به جهت ایجاد توقف در تولید با خود به همراه خواهد داشت. اما با تشکیل این انبار کارخانه مذکور می تواند با درخواست زدن آن قطعه از انبار مرکزی، قطعه مورد نظر را در کمترین زمان ممکن تامین نماید. در واقع با این اقدام هر کارخانه با سرمایه گذاری اولیه می تواند بیشتر قطعات مورد نیاز خود را در کمترین زمان ممکن تامین نماید. و پس از مصرف هر قطعه از انبار مرکزی کارخانه مصرف کننده موظف است قطعه مذکور را طبق روال مشخص خریداری نموده و جایگزین قطعه مصرفی خود کند.

مزایا:

۱- جامع عمل پوشاندن به واژه هلدینگ به منظور ایجاد همکاری بیشتر بین کارخانه های منسوب به هلدینگ به

عنوان یک خانواده مشترک

۲- دسترسی آسان کارخانه ها به اکثر قطعات مهم و خاص همدیگر

۳- ایجاد ضریب اطمینان بالا به لحاظ موجود بودن قطعات خاص و مهم هر کارخانه در انبار مرکزی

۴- عدم خواب سرمایه هنگفت در انبار هر کارخانه

۵- عدم نیاز به نگهداری ویژه قطعات خاص در هر انبار (در واقع به جای اینکه تمامی قطعات در انبار هر

کارخانه به طور جداگانه در شرایط خاص نگهداری گردند، با تجمیع این اقلام در یک انبار مرکزی نگهداری آنها

به صورت متمرکز انجام می گیرد.)

۶- کوتاه نمودن مسیر پروسه تامین قطعات

۷- کاهش چشمگیر مدت زمان مورد نیاز برای تامین قطعات

معایب:

۱- نیاز به چند نیروی انسانی به جهت تشکیل انبار مرکزی

۲- مشکل بودن جمع آوری اطلاعات اولیه به جهت تهیه لیست اقلام خاص

حال در کنار توضیحات ارائه شده می توان اساسنامه ای نیز برای این طرح پیشنهادی تنظیم که پس از تایید آن توسط مدیریت هلدینگ و همچنین اعضای کار گروه و تصویب آن بتوان برای انجام اقدامات مورد نظر به این اساسنامه استناد نمود.

شایان ذکر است که اساسنامه زیر خام می باشد و موارد موجود در اساسنامه و همچنین شرایط هر کدام از موارد

قطعا قابل تغییر می باشد:

۱- اعضای متشکل کار گروه

۲- تعداد اعضای کار گروه

۳- نحوه انتخاب اعضای کار گروه

۴- شرایط ورود اقلام خاص به انبار مرکزی (در واقع تعیین دقیق و کارشناسی شده دو شاخص شرح داده شده)

۵- میزان سرمایه ورودی هر کارخانه به انبار مرکزی به ازای هر خط

۶- اتخاذ روال و نظم مشخصی به جهت اولویت مصرف قطعه توسط کارخانه ها

نتیجه گیری:

با توجه به توضیحات ارائه شده می توان نتیجه گیری نمود که برای مجموعه هلدینگ سیمان تهران، علاوه بر به اشتراک گذاشتن دانش، امکان سهیم بودن در پیشبرد سایر اهداف هلدینگ نیز وجود دارد.

تشکر و قدر دانی

در پایان بر خود واجب می دانم که از زحمات بی شائبه جناب آقای مهندس اعرابی، مدیریت محترم مکانیک کارخانه سیمان گیلان سبز تشکر در ارائه این مقاله تشکر و قدر دانی ویژه ای داشته باشم.