



Optimum Avantaja Yönelik Envanter Yönetimi

10 Yaygın Envanter Hatası Ve Bunları Düzeltme Yolları

Envanteri ve ilgili maliyetleri azaltma girişiminde bulunan her şirket, mücadele alanına kendi benzersiz avantajlarını ve zorluklarını getirmektedir. Optimum envanter seviyelerini elde etmeye yönelik yönetim kritik bir hedeftir ve zorluklarla elde edilen avantajı devam ettirmek için dikkatli ilgiyi ve günlük eylemleri gerektirir. Ancak geliştirilmiş müşteri hizmetleri, artan satışlar, azalan maliyetler ve en nihayetinde daha çok kârlılıkla ölçülen sonuçlar, sarf edilen gayrete değiyor.

Deman Solutions'un Yönetim Serisi Bülteni

Demand Solutions 24 yılı aşkın bir süredir binlerce müşterisine optimum envanter seviyelerine yönelik yönetim konusunda yardımcı oldu. Bu süre içerisinde, demode olmuş uygulamalar, kısa vadeli fikirler veya adeta tecrübesizlikten dolayı envanter planlaması hakkında sık sık ortaya çıkan yanlış kanılarla karşılaştık. Bu bültende, şimdiye kadar karşılaştığımız en yaygın 10 hatayı tespit ediyor ve bu hataların her birini daha kolay teşhis etmek için bunların "belirtilerini" listeliyoruz. Ardından, şirketlerin bu sorunları çözmelerine ve envanter kaynaklı maliyetleri ile envanter performansını zayıflatan sonuçları azaltmalarına yardımcı olmak için pratik çözümler sunuyoruz.

En Yaygın 10 Envanter Hatası

1. Dar Bir Performans Ölçümü Kullanma.
2. Envanteri Yönetecek Kalifiye Olmayan Çalışanlar.
3. Disiplinli Sürece Sahip Olmayan Bir Tahmin Yönetimi.
4. Dâhili İletişim Yokluğu.
5. Müşterilerle İletişimsizlik.
6. Bütçeyi Zorlama.
7. Envanteri Yönetmek İçin Yeniden Sipariş Noktalarını Kullanma.
8. Çok Fazla Yerde Çok Fazla SKU (Stok Tutma Birimi) Bulunması.
9. Tüm Kalemleri Aynı Şekilde Yönetme.
10. Asla Yeni Şeyler Denememe.

1inci Hata: Dar Bir Performansı Ölçümü Kullanma

Belirtiler

Yürütme zaman dilimi içerisinde tahminle aşırı meşguliyet: Tipik olarak şirketler tedarik zinciri performansını ele aldıklarında tahmin yönetimi süreçlerini değiştirmeye başlarlar. Ancak talebinizin doğasını ve tahmin hatalarının kök sebeplerini anlamadan bunu yapmak akıllıca değildir. Tahmin doğruluğunun üzerinde çok durulduğunda, tahmin doğruluğu iyileştiğinde dahi, doluluk oranları ve envanter devirleri iyileşmez.

Müşteri hizmetleri veya envanter devirlerine ilişkin ölçüm eksikliği: Bir şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliği başarabilmesi için müşteriler sürekli olarak memnun edilmelidir. Ancak envanter yöneticilerinin çoğu kez müşteri ihtiyaçlarının ne kadar iyi karşılandığına dair hiçbir fikri yoktur. Benzer şekilde bir şirket, envanterin *değer oluşturma ve dağıtım sistemi* boyunca nasıl bir hızla hareket ettiğini bilmeden envanter seviyelerini yönetemeyecektir.

Günlük planlama, karşılanmamış sipariş raporuna dayanır: Bu tamamen tepkimeli bir modeldir. Günümüzün hızla hareket eden piyasası, mevcut talebi karşılamak için proaktif envanter planlamasını gerektirmektedir. Müşteriler, eğer ihtiyaçları sürekli olarak istedikleri zaman diliminde karşılanmazsa rakip firmalara geçiş yapacaklardır.

Çözümler

Tüm ürün hatları için doluluk oranı ve envanter devirlerinin zorunlu takibi: Ürün yöneticileri bu ölçümleri her zaman bilmelidir. Doluluk oranı günlük olarak ölçülmelidir, ancak envanter devri ölçümleri satış ve üretim döngülerine bağlı olarak değişecektir. Önemli olan şey, yöneticilerin bu oranları geliştirmek için takip ve çalışma yapmasıdır.

Gerçekçi tahmin hatası ölçümleri geliştir: SKU tükenmesi olmaksızın ne kadar tahmin hatasına tolerans gösterilebileceğine dair gerçekçi ölçümler geliştirmek zorunludur. Tipik olarak şirketler bu ölçüm payı hatasını artı/eksi yüzde 10 olarak değerlendirmektedir; bu da iki günlük envantere eşittir ki, şirketlerin genellikle haftalar veya aylar kapasitesinde stoğa sahip oldukları dikkate alındığında, bu miktar çok cüzdür. Etkili tahmin yönetimi ve envanter planlaması doğru verilere ihtiyaç duyar; bu nedenle tahmin hatası ölçümü bir zorunluluktur.

2nci Hata: Envanteri Yönetecek Kalifiye Olmayan Çalışanlar

Belirtiler

“Bizim işimiz farklı, çünkü (boşluğu doldurun)” türü düşünüş tarzı: Her şirketin, örneğin değişken talepler gibi envanter planlama zorlukları vardır. Hiçbir işletme, stratejik envanter yönetiminden yararlanmayacak kadar farklı değildir.

Merkezi olmayan envanter yönetimi: Eğer spesifik envanter yönetimi eğitimine sahip olmayan depo yöneticileri, ofis personeli ve diğer çalışanlar envanter yönetimi kararları alıyorsa, zararlı bir envanterin sistem boyunca yığıldığı bir gerçektir. Genellikle bu model, bir şirketin envanter planlaması için net hedeflere veya stratejiye sahip olmadığını yansıtır.

Resmî eğitim programı veya profesyonel çalışma arkadaşlarıyla etkileşim eksikliği: Envanter yönetimi, önceden alınan ve sürekli eğitim gerektiren bir uzmanlık becerisidir.

Planlamadan ziyade “satın alma” üstünde durulması: Satın almacılar satın alma işini yaparlar; ancak planlayıcılar hedeflere ulaşmak için stratejik kararlar alırlar. Envanteri tamamen bir envanter planlama bakış açısından görmek, günlük bazda gelişim fırsatlarının ve mali faydaların gözden kaçırılması demektir.

Çözümler

Envanter yönetiminin bir uzman iş becerisi gerektirdiğini kabul et; ve buna göre istihdam et ve eğit: Bilançosunda yatırımı bekleyen yüz binlerce doları olan bir şirketin uzman yatırım danışmanları istihdam etmesi gibi, envanterinde bekleyen yüz binlerce doları olan bir şirket de uzman envanter yöneticileri istihdam etmelidir.

Envanter yönetimi konusunda sorumluluk ver: Şirketler sık sık “Envanter seviyelerinin stratejik kararları desteklediğinden emin olma sorumluluğu kimde?” sorusunu yanıtlıyamaz. Eğer kimse yoksa, bu envanter planlama hedefleri asla karşılanmayacaktır.

Envanter planlamasını mümkün olduğunca merkezileştir: Bu, süreçlerin standardizasyonunu geliştirir ve envanteri daha görünür ve daha istikrarlı olarak yönetilebilir hâle getirir.

3üncü Hata: Disiplinli Sürece Sahip Olmayan Bir Tahmin Yönetimi

Belirtiler

Kimse tahmin yönetimi sürecine “sahip” çıkmaz, ancak herkes tahmini suçlar: Envanter yönetimine ilişkin olarak, tahmin doğruluğundan sorumlu biri olmadan bir organizasyon asla doğru tahmine sahip olmayacaktır.

Aşırı sayıda yönetim müdahalesi ve/veya hatalı tahminler: Bu sık sık ortak çalışma ve tahmin yönetimi sürecine (dâhilî veya haricî) girdi eksikliğini yansıtmaktadır. Bir girdi olarak doğru bilgi olmadan bir tahmin doğru olmayacaktır.

Tahmin düzeltilmesi ile envanteri yönetme: Çok fazla envanter olması karşısında çoğunlukla verilen doğal reaksiyon, sistemin fazlalık envanteri kullanması için tahmini kesmektir. Bu, diğer sorunların yanı sıra envanter planlamasını müşteri talebinden ayıracak ve bu nedenle siparişleri karşılama yeteneğini riske atarak müşteri memnuniyetini tehlikeye atacaktır.

Çözümler

Tahmin yönetimini tam günlük iş haline getirin: Tahmin yönetimi eğer tek bir kişiye atanmadıysa, tahmin yürütme sürecinin ortak çalışmaya dayandığını idrak eden birkaç kişiye atayın.

Satış ve operasyon planlaması (S&OP) toplantısı öncesinde aylık bir ortak tahmin çalışması gerçekleştirin: Bu toplantı esnasında şirket yönetim kademesi, tercihen ürün ailesi bazında aylık satış tahminini incelemeli, düzeltmeli (gerekliyse) ve onaylamalıdır.

Tahmine, sadece planlama sisteminin bilmediği bir şeyi biliyorsan müdahale et: Şirketler tahmine sık sık “içgüdü” veya “rakamların doğru ortaya çıkması için” gibi yanlış sebeplerden dolayı müdahale eder. Bu, gerçek müşteri talebini dikkate almadan planlama demektir.

Tahmin doğruluğu ölçümlerini uygula: Bu, doğru tahmini devam ettirme işine sorumluluk katacaktır ve sürekli tahmin yönetimi ve envanter planlama iyileştirmesinin bir ön şartıdır.

4üncü Hata: Dâhilî İletişim Yokluğu

Belirtiler

Sürprizler — yani promosyonlar ve yeni ürün bilgilerinin ilgili departmanlara ulaşmaması: Tüm fonksiyonların stratejik envanter yönetimi hedeflerini desteklemesi için, bu fonksiyonları kontrol eden yöneticilerin tahmin yönetimi ve envanter planlaması hakkında güncel bilgiye sahip olması zorunludur. Eğer bu yoksa, herhangi bir S&OP süreci yok veya S&OP süreci etkili değil demektir.

“Tek düğmeyle” satış tahmini: Bazen şirketler tamamen kendi tahmin yönetimi yazılımlarına güvenme hatası yaparlar ve verileri incelemeye veya düzeltmeler yapmaya ihtiyaçları olduğunu düşünmezler. Bu konuda dikkatli olun. Talep değişir, o yüzden tahmin de değişmelidir.

Koordineli girdi/çoklu rakam setleri eksikliği: Bu bir şirketin silolarda faaliyet göstermesi, ancak yöneticilerin birlikte planlama yapmaması durumunda meydana gelir. Örneğin envanter ikmalinden sorumlu olanların kendi tahminleri olacak, ancak bu tahmin satış ekibinin tahmininden farklı. Bu arada finans başka bir tahmin kullanıyor.

Çözümler

“Gerçek” bir S&OP süreci uygula: Aylık olarak talep (Satış ve Operasyonlar) ve tedarik (Üretim, Satın Alma) yönünün her ikisine ilişkin planlama konusunda fikir birliğine varma hedefiyle toplantılar düzenleyin.

Şirketin iş planında sorumluluk oluşturun: Bu planlardaki tüm eylemlerin, şirketin genel stratejik hedeflerine uygun olduğundan emin olun.

5inci Hata: Müşterilerle İletişimsizlik

Belirtiler

Kilit müşterilere hizmet için koşuşturma: Bunu sık sık toplu alım yapan müşterilere hizmet veren şirketlerde görürüz. Herkes bu ana siparişleri bekler ve planlama ancak o zaman başlar. Ancak genel müşteri memnuniyetinin bu gelişigüzel planlamadan zarar görmesi ince bir ayrıntı olarak kalır.

Sürpriz “öldürücü” satın alma siparişleri: Bu siparişler kimsenin önceden tahmin etmediği, ancak sisteme fazla yük bindiren siparişlerdir. Plansız kaynakları kullanmak (yani fazla mesai, süreci hızlandırma vs.) sık sık bu beklenmedik satışların kâr marjını öldürür.

Hantal sipariş verme paternleri: Talebin değişkenliği beklense de, bu durum şirketin en iyi müşterilerinde yaşanan bir durum olmamalıdır. Benzer şekilde, bir tedarikçi en iyi müşterilerinin promosyon çözümlerini bilmeli ve ani artışlar için uygun şekilde planlama yapıyor olmalıdır.

Çözümler

Müşterilerle düzenli olarak görüş ve onları ziyaret et: Tedarikçinin envanter planlayıcıları, müşterilerin stok tamamlama sebeplerini belirlemek için düzenli aralıklarla onlarla görüşüyor olmalı ve daha sonra bu tamamlama temposuna ayak uyduracak dâhilî süreçleri oluşturmalıdır.

Ana müşterilerle ortak çalışmaya dayalı tahmin ve/veya ikmal programları gerçekleştirir: Örneğin, tüketici malları sektöründe birleştirilmiş envanter planına veya tahmine dayalı stok tamamlama tekniği olan İşbirliğine Dayalı Planlama/Tahmin/İkmal (CPFR). Başka yaygın bir program ise, Tedarikçi Yönetimli Envanter (VMI); ve bu programda tedarikçi, müşterilerin envanterlerinin yönetim sorumluluğunu üstleniyor.

6ncı Hata: Bütçeyi Zorlama

Belirtiler

Şirket çapında “bütçe” ile meşgul olma: Kaynakların büyük bir kısmı (zaman ve enerji) bütçeyi planlama ve güncellemeye ayrılır ve karar verme sürecini bütçe dikte eder. Bu anlayış genellikle yukarıdan aşağıya doğru ortaya çıkar.

SKU seviyesi tahminlere el atmaya karşı isteksizlik: Bu genellikle bütçeyle fazla meşgul olma ile birlikte ortaya çıkar. Şirketler bütçeyi ürün ailelerinin satış tahminleriyle üst üste koymak suretiyle uygun şekilde planlama yaptıklarını düşünür. Bu “sözde S&OP” süreci genellikle son derece hatalı envanter planlamasına zemin hazırlar.

Çözüm

Bütçe ile devam eden satışların tahminleri arasındaki farkı ölç: Bu fark kaçınılmazdır. En faydalı hareket tarzı, farkı SKU seviyesindeki tahminleri tespit etmek için bütçeyi zorlamak yerine, envanter planlama teknikleriyle yönetmektir. Fark çok büyükse, tahmini değil bütçeyi değiştirin. Tahmin gerçeğe büyük ihtimalle bütçeden daha yakındır.

7nci Hata: Envanteri Yönetmek İçin Yeniden Sipariş Noktalarını Kullanma

Belirtiler

Envanteri yönetmek için bir elektronik tablo programı kullanmak ve/veya Ekonomik Sipariş Noktası/ Ekonomik Sipariş Miktarı (EOP/EOQ) kullanmak: Bu yöntemler, tahmini eşitlemek için anahtar bir bilgi parçası olan müşteri talebine görünürlük sağlamaz; ve bu görünürlük eksikliği kaçınılmaz bir şekilde fazlalık envantere ve yetersiz müşteri duyarlılığına yol açar.

Üretim ve Dağıtımın farklı sayıları kullanması: Bu, dağıtım envanterinin üretim çizelgesiyle bağlantılı olmadığı anlamına gelir.

Tedarikçilere hiçbir bilgi verilmez: Bu, stratejik envanter planlamasıyla maliyetleri düşürmek ve performansı arttırmak için kaçan başka bir fırsatı temsil eder. Genel olarak tedarikçiler ve müşteriler işbirlikçi envanter yönetiminin faydalarını paylaşırlar.

Çözümler

Zaman aşamalı envanter planlaması gerçekleştirir: Uzun vadeli planlamaya başlamak için, planlama ve dağıtım bilgi sistemlerinden alınan bilgileri kullan. Bir şirket envanter açısından sadece bugün neye ihtiyaç duyulduğunu bilmekle kalmayıp, gelecekteki haftalarda da nelere ihtiyaç duyulacağını bilmelidir. Bu bilgilerle bir şirket, minimum maliyet ve maksimum müşteri duyarlılığı için dağıtım zaman çizelgelerini, tır yükü miktarlarını ve diğer değişkenleri yönetebilir.

İmal edilen kalemler için ana çizelgeyi zaman aşamalı yap: Bu aynı konsepttir, ancak tedarikçilere geleceğe odaklı bilgi temin edilir.

8inci Hata: Çok Fazla Yerde Çok Fazla SKU (Stok Tutma Birimi) Bulunması

Belirtiler

C (düşük hacimli) kalemlerine ilişkin siparişleri doldurmak için koşturmak; ya da 80/20 kuralının artık geçerli olmaması: Zamanla SKU çoğalması meydana gelir ve bunun minimize edilmesi gereklidir. SKU çoğalmasının problem hâline geldiğine dair kesin işaretler, düşük hacimli kalemlerin doldurulmasının bir koşturmaya yol açması; ve/veya kalemlerin %20'sinin artık satışların %80'ini oluşturmamasıdır.

Stok politikası eksikliği: Bir stok politikası, bir kalemin belirli bir dağıtım merkezinde stoklanması için süreç-kontrol odaklı bir gerekeciyi şart koşar.

Planlamaktansa satın alma anlayışı: Planlama yerine satın alma üzerinde durulduğunda, kimse SKU seviyelerini takip etmez. Bir envanter planlaması anlayışı, bir kalemin stoklanması için bir sebep gerektirir.

Yavaş hareket eden ve süresi dolmuş, çok sayıda kalem ve envanter azaltım kampanyaları: Her ikisi de fazlalık envanteri temsil eder.

Çözümler

ABC analizini kullan: Envanterin hacme göre ayrımını yapacaktır. Bu ortak özelliğe göre stok yapmak verimliliği arttıracaktır.

Hıza dayalı bir stok yapma politikası oluştur: Bu, stok yapma kararlarını sadece envanter planlamasına bağlar ve keyfi stok yeri kararlarını engeller.

SKU rasyonelleştirme projesi: SKU sayısı ve stok yerleri sayısı olmak üzere SKU çoğalmasını bastırmak için düzenli olarak bu projeleri kullanın.

Mümkünse C kalemlerini bir dağıtım merkezinde toplayın: Bu envanteri tek bir yerde birleştirmek, envanter ortak özelliklere dayanılarak yönetilebileceği için daha etkin müşteri hizmetine ve duyarlılığına olanak sağlayacaktır.

9üncü Hata: Tüm Kalemleri Aynı Şekilde Yönetme

Belirtiler

Bir C kaleminin stokta tükenmesi, A kaleminin tükenmesi kadar kötüdür: Bu anlayış ya çok fazla C envanteriyle ya da yetersiz A envanteriyle sonuçlanacaktır, çünkü verimlilik gerekliliklerini karşılamak için her ikisi de farklı usullere ihtiyaç duyar.

Tüm kalemler için aynı envanter hedefleri: Bu anlayış, tüm kalemlerin aynı miktarda ve aynı oranda tüketildiğini varsayar ve tabii ki asla doğru değildir. Şirketler bu hedefi kullanarak önemli miktarda zamanı C kalemlerini hızlandırmak için harcayacaklardır.

Sabit emniyet stoğu miktarları kullanma: Aynı şekilde, bu da tüm envanterin aynı miktarlarda ve aynı oranda tüketildiğini varsayar ve envanter planlamasını yetersiz kılar.

Çözümler

ABC analizini kullan ve A'ları B ve C'lerden farklı şekilde yönet: Daha önce de belirtildiği gibi, böyle yapmak stok yapma kararlarını gerçek müşteri taleplerine bağlar.

Emniyet stoğundan ziyade emniyet süresini kullan: Emniyet süresi, beklenen talebe yanıt olarak otomatik şekilde emniyet stoğunu artırır; oysa emniyet stoğu manuel olarak belirlenmesi gereken durgun bir sayıdır ve talepteki değişiklikleri dikkate almaz.

10uncu Hata: Asla Yeni Şeyler Denememe

Belirtiler

Hâlâ Elektronik Veri Alışverişini uygulamayı deneme: Yeni teknoloji, devam eden işbirlikçi iyileştirmelere yönelik olarak tahmin yönetimi ve envanter planlaması alanlarında daha iyi yetenekler sunar.

Müşterileri tedarikçilere bağlamak için herhangi yeni bir girişimde bulunmama: Bu tür bir işbirliği, yüksek rekabet gücünü sürdürmek için bir zorunluluk hâline geliyor. Müşteriler artık bunu bekliyor.

Kimse profesyonel kuruluşların toplantılarına katılmıyor ve eğitime az önem veriliyor: Çalışanlar, bireysel gelişim konusunda motivasyon olmadan değişikliklere karşı açık olmayacaklardır.

Çözümler

“Yapıcı” bir tavır geliştir — yeni şeyler dene: Yeni ve farklı fikirlerde sürekli olarak Yatırımın Geri Dönüşü peşinde koşmaktansa, sürekli gelişim üzerinde dur. Düşük maliyetli/düşük riskli denemeler, çalışanlara onların girdilerine ve fikirlerine önem verdiğinizi ve dene/gör aşamasındaki hatalardan dolayı onları cezalandırmayacağınızı sergileyecek.

Ana müşterilerle işbirliği içinde olun: Yeni teknoloji, müşteri seviyesindeki satış tahminlerinin yapılmasını önceki yıllara göre çok daha kolaylaştırır. Bu, tahmin yönetimini ve envanter planlama doğruluğunu iyileştirir.

Satın alma çizelgelerini ana tedarikçilerle paylaş: Şirketlerin tedarikçilerine güvenemediği günler artık geride kaldı. Gerçek işbirliği açık iletişim gerektiriyor.

Sonuç: Optimum Envanter Seviyelerine Yönelik Yönetim Faydalıdır

Bu 10 hata, bizim müşterilerin tersine çevirmelerine yardımcı olduğumuz en yaygın hatalar olmasına karşın, karşılaştığımız en büyük hata ise, envanter planlamasının bütünsel ve stratejik bir yaklaşımla ele alınması konusundaki isteksizlik. Eğer şirketiniz müşteri taleplerini karşılamada “yangınla savaşıyorsa”, zaten müşteri kaybediyor ve yeni satışları kaçıırıyorsunuz demektir. Günümüzde ticari faaliyetler gerçek zamanlı olarak gerçekleşiyor ve bu realite, — düşürülen maliyetlerin yanı sıra — optimum envanter seviyelerine yönelik yönetimin en faydalı meyveleri olan esneklik ve duyarlılık özelliklerini gerektiriyor. Bu bültenin, şirketinizdeki kısa vadeli değil, uzun vadeli sürdürülebilirliğe yönelik envanter planlaması ve yönetimi çabalarını başlatacağını veya mevcut çabaları daha da ilerleteceğini umuyoruz.

Geçtiğimiz 25 yıl boyunca Demand Solutions, etkili envanter yönetimi sayesinde maliyetleri azaltmak ve kârı arttırmak için küçük ve orta ölçekli işletmeleri desteklemiştir. Sunduğu çözümler; talep tahmini, satış ekibi ortak çalışması, envanter ikmal, satış ve operasyon planlaması (S&OP), perakende satış noktası (POS) planlaması ve üretim planlaması da dâhil olmak üzere envanter planlamasının tüm kapsamını ele almaktadır. 75’den fazla ülkede 2.000’den fazla müşteri, tedarik zincirinin iç yüzünü rekabet üstünlüğüne dönüştürmek için Demand Solutions’a güveniyor. Daha fazla bilgiyi www.demandsolutions.com’dan alabilirsiniz.

DEMAND SOLUTIONS

GENEL MERKEZ

St. Louis, MO, USA

Tel: +1.314.991.7100

Faks: +1.314.991.7111

info@demandsolutions.com

AVRUPA, ORTA DOĐU, AFRİKA (EMEA)

Sutton, Surrey, UK

+44 (0) 20 8770 9320

AVUSTRALYA - ASYA PASİFİK

Baulkham Hills, Australia

+61 (0) 2 9659 4555

SKYPE

DS.DMI.SKYPE

www.demandsolutions.com



BÜLTEN 