

اقتطاع التكاليف مقابل خفض التكاليف المستدام

معظم مبادرات افتطاع التكاليف ليست مستدامة، وجَل ما توَقَّره هو الانفراج المالي المؤقَّت؛ أمَّا النتيجة الإجمالية فهي تأجيل ما هو محتوم، وجعل العملية أو الأعمال أقل قدرة على المنافسة في سوق بطور التقدُّم. والطريقة المستدامة الوحيدة لخفض التكلفة بشكل دائم هي إلغاء الهدر.

إن خفض التكلفة المستدام هو الاستخدام الموجه لِمناهج اللين بغية إلغاء الهدر من أكبر العوامل المحركة للتكلفة. وفي حين أن هذا أمر منطقي من الناحية النظرية، فإن الأمور تبدو عمليًا مختلفة تمامًا أثناء الأزمة، فالحاجة إلى التغيير أمر ملح، ولكن هناك موارد قليلة متاحة أو معدومة لتنفيذ أي تحسينات.

ومن خلال الجمع بين مختلف مناهج اللين، يمكن خفض التكاليف باستمرار مع الوقت. ويقوم نهج خفض التكاليف المستدام بتحديد الإمكانيات وقياس حجمها بشكل سريع وموازية بناء خطة مستدامة تُؤدِّي إلى التحسين المستمر.

الأزمة فرصة وليست كارثة

ليس هناك دافع للتغيير أكبر من الأزمة، فقصص النجاح مثل تويوتا وبورش وُلدت في الأزمات؛ لذلك ينبغي النظر إلى الأزمة على أنها هدية.

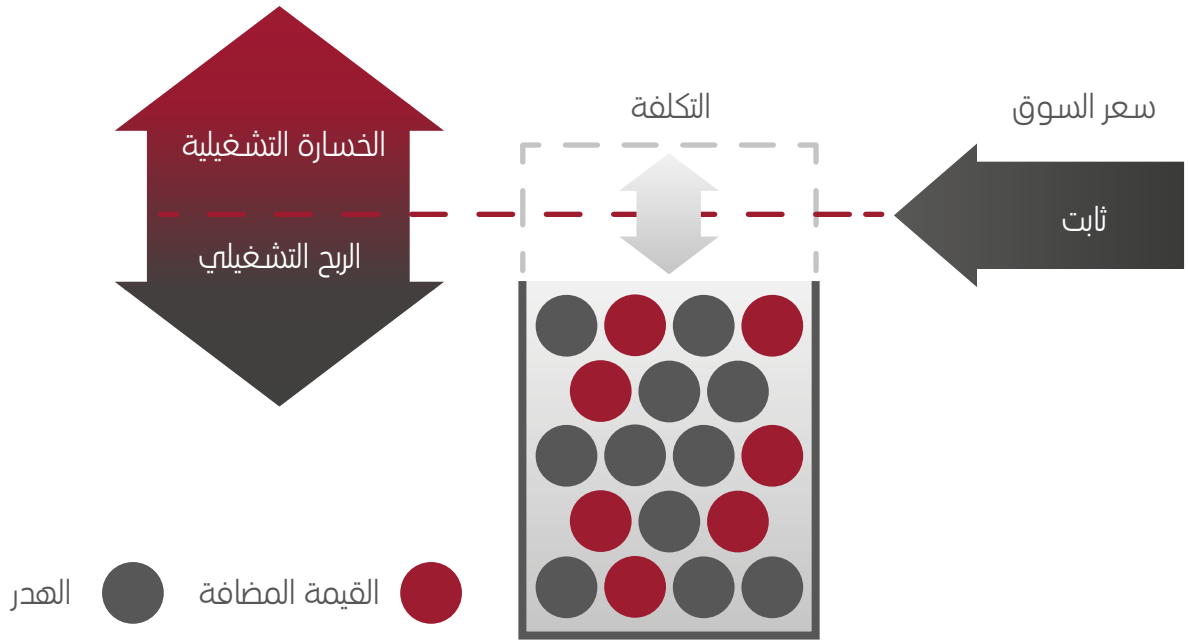
بصرف النظر عن الشخِّ في الموارد - بما في ذلك النقد - لتنفيذ أي تغيير وأي تحسين، فإن نقطة البداية خلال الأزمة غير واضحة أيضاً:

- قد يكون من الصعب التمييز ما بين أكبر العوامل المحركة للتكلفة وتحديدها
- قد لا يتم تحديد أوجه الهدر بوضوح، مما يجعلها صعبة الإلغاء
- لا يمكن معرفة سرعة أو سهولة إجراء التغييرات

علاوة على ذلك، فإن رفع الأسعار ليس خيارًا؛ لذا يجب أن يكون التركيز على التكلفة:

- حقيقة: أسعار العملاء / الأسواق المحددة - تنخفض في الأزمة
- حقيقة: التكلفة هي الرافعة الحقيقية الوحيدة لزيادة الربحية
- حقيقة: الهدر يُؤدِّي إلى تكلفة لا لزوم لها. الهدر هو كل منتج أو نشاط أو مورد لا يضيف قيمة من وجهة نظر العميل

الطريقة المستدامة الوحيدة لخفض التكلفة بشكل دائم هي خفض الهدر.



إن خفض التكلفة المستدام هو الاستخدام الموجه لمناهج اللين بغية إلغاء الهدر من أكبر العوامل المحركة للتكلفة.

يختلف كل سوق عن الآخر واحتياجات كل شركة عن الأخرى. لذلك من المنطقي أن لا يكون هناك أداة أو طريقة واحدة مضمونة لحل مشاكل كل شركة. لتخفيض التكلفة على نحو مستدام، يجب إلغاء الهدر، وتخفيض التكلفة فعلياً، يجب تخفيض الهدر من أكبر العوامل المحركة للتكلفة.

ولهذه الغايات، يتم تطبيق مناهج اللين العالمية المثبتة على:

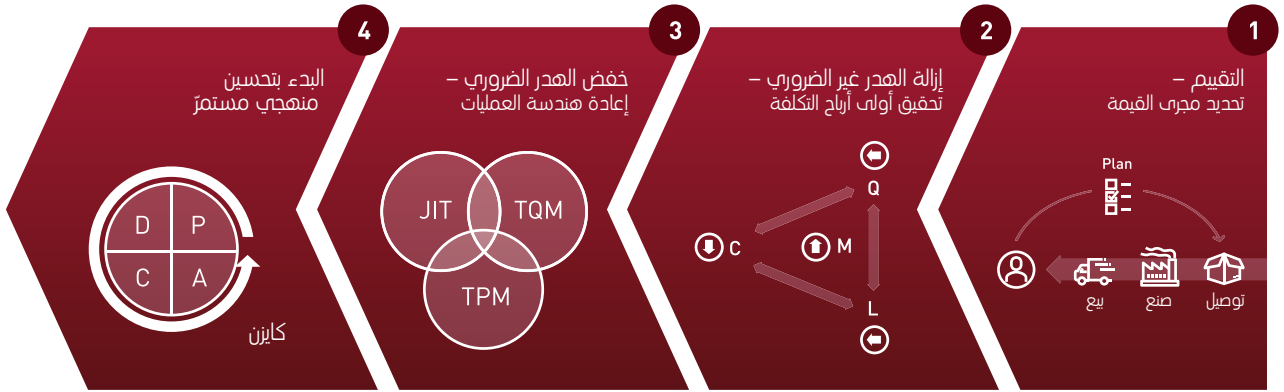
- خفض تكلفة المنتج
- تقليل رأس المال التشغيلي
- زيادة استخدام الأصول

ويتعين تنفيذ هذه المناهج من خلال خطة اللين للتحويل مع نقطة البداية الصحيحة والهدف النهائي المتمثل في ترسيخ التحسين المنهجي المستمر يفوق نهج المبادئ الأربعة SCR بتحديد الإمكانيات وقياس حجمها بشكل سريع وموازية بناء خطة مستدامة تؤدي إلى التحسين المستمر.

نظراً، إن اختيار مناهج اللين الصحيحة وتطبيقها يبدو منطقياً، ولكن عملياً لا يبدو الأمر سهلاً، لا سيما خلال الأزمة.

لقد وضعت شركة المبادئ الأربعة نهجاً من أربع خطوات يتناول التحديين الرئيسيين أمام التنفيذ:

- من أين نبدأ؟
- كيفية الحفاظ على برنامج تنفيذ اللين



1- التقييم

بداية، ومن خلال تحليل تدفّق القيمة، يتمّ تحديد القيمة الفعلية للعميل وقياس حجمها. نتيجة لذلك، ومع تحديد القيمة، يمكن تحديد جميع أوجه الهدر وقياس حجمها. وينصبّ التركيز على تحديد الهدر في ثلاثة مجالات: التكلفة والعمليات والموظفون. كما يتمّ تقييم قدرة الشركة وإرادتها للتغيير. من هنا يمكن وضع خطة اللين المنطقية والمستدامة للتحوّل.

2- خفض التكلفة

سيتمّ إيداً تحديد ثلاثة مجالات فورية للتحسين، وقد لا تكون هذه المجالات ذات إمكانيات كبيرة لكنها ستكون المجالات الرئيسة التي يمكن تحقيق وفر سريع فيها من خلال ورش العمل المستهدفة.

وتركّز ورش العمل هذه على إزالة الهدر غير الضروري. «الهدر» يعني المنتجات أو الأنشطة أو الموارد التي لا تضيف قيمة بالنسبة للعميل؛ وبمعنى آخر، لن يكون لإزالتها أي تأثير سلبي على جودة الخدمة وتسليمها للعميل. وستعمل ورش العمل أيضاً بمثابة «منارات اللين» لصياغة قصص النجاح المبكّر باستخدام نهج اللين. هذا عامل تمكين رئيس لإرادة التغيير داخل الشركة والنتيجة هي ترسيخ الموارد التنظيمية والإرادة كأساس للاستدامة نحو الشروع بالمرحلتين 3 و4.

3- إعادة الهندسة

سيتمّ تالياً إعادة هندسة العمليات في سياق خفض الهدر الضروري، مما يجعل أنشطة القيمة المضافة أكثر كفاءة وفاعلية. ويتمّ تطبيق هذا النهج عن طريق عمليات تحسين هرمية لحلّ المشاكل التشغيلية المرزمة. وتصبّ كل عملية تحسين في رؤية عمليات شاملة حيث يتمّ تحسين العمليات والهيكل التنظيمي عبر تدفّق القيمة. وفي حين أنّ مدّة هذه المرحلة وأنشطتها تعتمد بشكل كبير على الظروف الفردية، إلا أنّها فترة طويلة يتمّ خلالها تصميم التحسينات الرئيسة واختبارها في مجال واحد قبل البدء بتنفيذها بالتعاون مع فريق العمل.

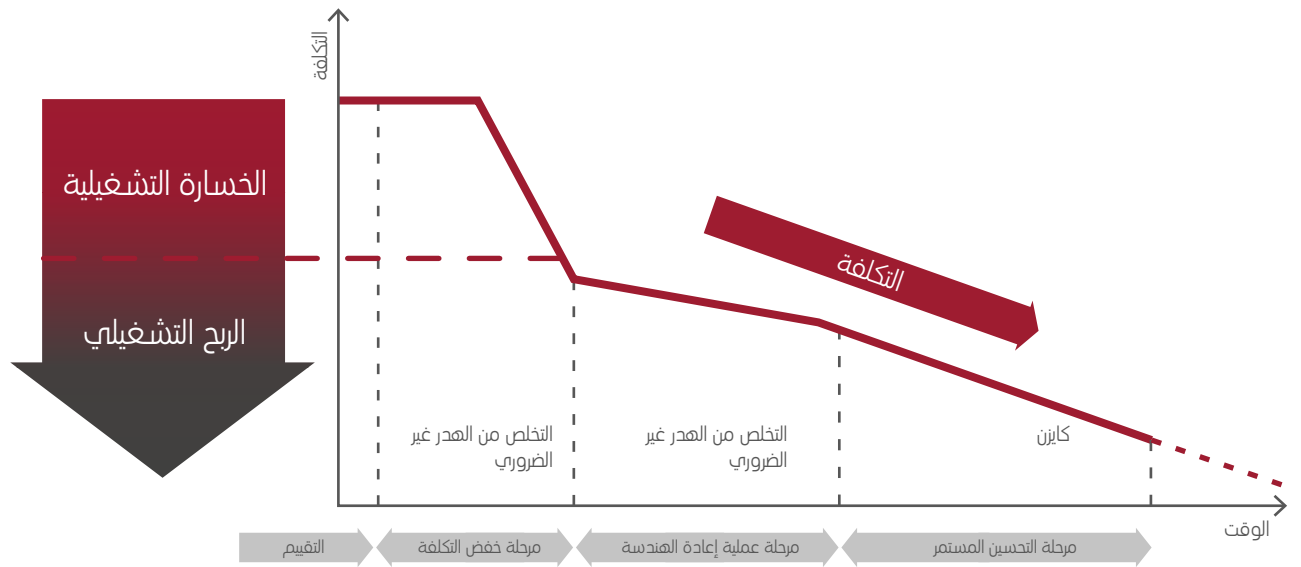
4- التحسين المستمرّ

المرحلة الختامية، وهي البداية بدلاً من أن تكون النهاية، إذ إنها نقطة الانطلاق للتحسين المنهجي المستمرّ. وتركّز هذه المرحلة على تمكين موظفي العمل من مواصلة التحسينات بأنفسهم بشكل منتظم ومن دون أي مساعدة. يتمّ استخدام عوامل النجاح الثمانية من تغيير اللين كإطار، مع التدقيق الدوري والتدريب القيادي حيث تدعو الحاجة. هنا ينتقل فريق العمل إلى الموقع القيادي، وتأخذ كل العمليات والتدريب والأدوات دورها بحيث يصبح التحسين المستمرّ أمراً منهجياً.

ستصبح الشركة أكثر قدرة على القيام بذلك. وهكذا مع التخلص من الهدر بشكل مستمر، فإن التكاليف تُخَفَضُ باستمرار.

ولا تأتي المحصلة النهائية عبارة عن عملية أكثر ربحية فحسب، بل وشركة قادرة على التحسين المستمر.

وعندما تصبح الشركة أكثر نضجًا وقدرة، يكبر التحدي المتمثل في العثور على الهدر وتخفيضه أو إلغائه. ولكن في الوقت نفسه،



إذا كنت مهتما بمعرفة المزيد عن خدماتنا اللينة بشأن هذا الموضوع، الرجاء التواصل معنا على:

الهاتف

+971 4 368 2124

البريد الإلكتروني

info@fourprinciples.com

دبي الامارات العربية المتحدة

مدينة دبي للاعلام

ميني رقم 8

مكتب رقم 212

P.O. Box 502621

دبي - الامارات العربية المتحدة