



مشتريات اللين

لمحة عامة

المسؤوليات الأساسية لأقسام المشتريات وقّرت تقليديًا المواد والخدمات المشتراة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف وأعلى مستويات الجودة لتلبية احتياجات العملاء. ولكن مهامها قد توسعت لتتطلع بدور حاسم في تحسين تدفق المعلومات والمواد عبر شبكة التوريد بأكملها.

وتذهب أفضل الممارسات في وظائف إدارة المشتريات إلى ما هو أبعد بكثير من التفاوض على العقود، عبر إرساء متطلبات تشغيلية أساسية، والمشاركة في أنشطة استراتيجية للمصادر مثل بحوث السوق وتقييم البائعين وإدماجهم.

تُعَدّ قرارات إدارة المخزون وتزويد شبكة التوريد من المكونات الهامة في الأداء المالي للشركة. في الواقع، فإن معظم أنشطة التصنيع لدى الشركات تضيف أقل من 25% من إجمالي قيمة المنتج. ولأن شبكات التوريد تخزن الكثير من الإمكانيات لتحسين المهل، وتعزيز الجودة وتخفيض التكاليف، فهي مرشحة ممتازة للحلول اللبّنة.

التحديات

يرتبط المقدار غير المتناسب من الهدر في شبكة القيمة ارتباطاً مباشراً بعمليات الشراء التي لا تعمل بالشكل الملائم. وكثيراً ما تفتقر الشركات إلى الوضوح في ما يتعلق بشبكة التوريد لديها، وبالتالي فهي تكافح من أجل تحديد مكن القيمة وتمييزها عن الهدر.

إن الموازنة ما بين الأنشطة المتعلقة بالمشتريات التي تعتبر «هدراً ضرورياً» وتلك التي تخلق قيمة، تشكّل كفاً مستمراً للشركات من جميع الأحجام. إن فوائده تطبيق المبادئ اللبّنة لمديري المشتريات وأنشطة الشراء، يمكن أن تؤثر بشكل كبير على محفظة منتجات الشركة وصافي العوائد.

تطبيق المبادئ اللبّنة على أسئلة من هذا القبيل يمكن أن يضمن ميزة تنافسية:

- كيف تتجَبّ انقطاع الإنتاج بسبب نقص في المخزون أو المواد، وتحتفظ بالمرونة لمواجهة التغيرات في طلب العملاء أو للتعامل مع تقلبات السوق؟
- كيف تقوم الشركة بتحسين كمية الشراء؟
- كيف يمكن للشركة الانتقال من عمليات الشراء التفاعلية إلى الاستباقية؟
- كيف تقوم الشركة بتخفيض استثمار رأسمالها العامل في إيصال المخزون للمستويات الصحيحة مع مضاعفة وقت التفاعل في الوقت نفسه؟

أماكن التركيز

يمكن تحديد الهدر في المشتريات وتصنيفه والحدّ منه بالطريقة نفسها التي تتم فيها معالجة الهدر في التصنيع، فضلاً عن خلق إمكانات ضخمة لتحقيق وفر. ويمكن تطبيق المبادئ الأربعة وأساليب كايزن ومناهج إعادة الهندسة في كل مرحلة من مراحل شبكة التوريد. يمكن للحلول الأربعة المناسبة أن تحسّن جودة المنتج، وتقلص المهلة وتخفض رأس المال العامل.

مكامن الهدر التي غالباً ما يتم تحديدها في شركات إدارة المشتريات والابتكار وشبكات التوريد:

النقل والمناولة

التخزين الداخلي وحركة المخزون - «وضع المخزون على الرفوف فقط لإنزاله مرّة أخرى».

المخزون

المخزون الزائد بسبب ضعف الرؤية أو عدم دقة المعلومات في نظم تخطيط متطلبات المواد (MRP). شراء أو صنع الأشياء قبل أن يكون هناك حاجة إليها. طلب كميات المواد والتركيبات.

الحركة

تتبع المخزون وضبطه يدوياً، مخزونات المواد الداخلية لا يمكن الوصول إليها مباشرة حيث يتم خلق القيمة.

الانتظار

انتظار الموظفين والنظم والأدوات أو التأخير في العمليات غير الشفافة. انتظار التسليم والموافقات، انتظار البيانات أو انتظار وصول المواد والخدمات الصحيحة.

الإفراط في الإنتاج

تخزين أعمال جارية أو سلع متجزئة أكثر من المطلوب. طلب مواد من دون حاجة العملاء الداخلية. تتطلب الموافقات أكثر من اللازم للمضي قدماً في إصدار أوامر الشراء.

الإفراط في المعالجة

معلومات هائلة عالقة في النظام. إرشادات تتطلب الكثير من عروض الأسعار التنافسية. طلب موافقات أكثر من اللازم للمضي قدماً في إصدار أوامر الشراء.

العيوب

لم يتم تلقي المعلومات من طالب المواد أو الخدمات أو معالجتها بكفاءة (على سبيل المثال، معايير مفقودة أو خاطئة) أو أن المعلومات خاطئة أو أنها لا تتمتع بالجودة المفترضة. لا يوجد تأكيد من المورد على أوامر الشراء.

العمليات غير المتزامنة

تغييرات متكررة على قرارات سبق اتخاذها، مهلة طويلة، جدول تسليم خاطئ للمواد.

الحلول اللينة

إن تصميم عملية إدارة مشتريات اللين وتنفيذها يمكن أن يغيّر بشكل جذري طريقة عمل الشركة، فالعملية الواضحة والمعيارية لتحديد مصدر المواد أو القطع وسياسات المخزون في الوقت المناسب تقلل من العبء الواقع على الميزانية العمومية كما تؤمن الاستقرار لشبكة القيمة برمتها.

أما الموردين الذين يتم اختيارهم وتقييمهم بالطريقة نفسها فسيكون لهم هيكلية الشراء نفسها، ويمكن إدماجهم بسهولة أكبر في عمليات الإنتاج المرنة. أن تكون جديرًا بالثقة وتتمتع بالمرونة يعني ميزة تنافسية.

نحن نقوم بتنفيذ الحلول اللينة في وظائف المشتريات بطريقة مماثلة للوظائف الأخرى. ويجب أن تتناسب الحلول مع التحديات من دون التضحية بالجودة وزيادة المهلة والتكاليف.

السحب

- تمكين نهج «الذي يدخل / يشتري أولاً يخرج / يباع أولاً» (FIFO) على مستوى الكمية المعدة
- خفض مستويات المخزون في جميع العمليات
- تجنب الإفراط في الإنتاج
- زيادة رؤية الاختناقات في العملية

تدقيق القطعة الواحدة

- تمكين نهج «الذي يدخل / يشتري أولاً يخرج / يباع أولاً» (FIFO) على مستوى منتج / خدمة واحدة
- خلق الشفافية في المهلة الحقيقية للعملية
- تقليص المهلة
- خفض مستويات المخزون طوال العملية
- زيادة الجودة
- إعادة تنظيم العمليات في التسلسل الصحيح

النبض

- شفافية العملية
- التوزيع المتوازن لعبء العمل عبر الموارد
- مرونة العملية
- القدرة على تخطيط قدرة الموارد و / أو تحسين التوقعات
- الكفاءة المثلى في استخدام الموارد

صفرة الأخطاء

- تتيح تحليل سبب جذور المشكلة وحلّها
- تجنّب المشاكل المتفاقمة خلال العملية
- تزيد من الجودة
- تتيح ثقافة مفتوحة من حل المشاكل مقابل توجيه أصابع الاتهام



التحسينات الملموسة

المهلة

- أتاج تطبيق تقارير الجرد ومعايير الدقة المتعلقة بالمخزون بسرعة اتخاذ القرارات والطلبات مخفّضًا المهلة الزمنية للأصناف غير القياسية بمقدار 4 ساعات (- 50٪)
- أدت تحسين عملية مطالبات التأمينات إلى تخفيض متوسط وقت الإنتاج من 9 أيام عمل إلى أقل من 4 أيام عمل (- 56٪)

التكاليف

- أدت التحسينات في دقة الجرد عبر حلول اللين لتخطيط متطلبات المواد (MRP) إلى انخفاض المخزون بمقدار 2.5 مليون يورو

الجودة

- أدت تحسين عملية تبادل البيانات وتوحيدها ما بين الأعمال إلى خفض العيوب بسبب المورد بنسبة 98٪ خلال العملية برمتها.
- ساعدت حلول اللين لتخطيط متطلبات المواد (MRP) على تقليص مطابقة المخزون إلى نشاط سنوي مما يزيد من جودة بيانات المخزون.
- أدت تحسين عملية مطالبات التأمينات إلى انخفاض الأخطاء بنسبة 98٪ خلال العملية برمتها.

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