



الخدمات اللوجستية العكسية

لمحة عامة

في بداياتها، كان تركيز الخدمات اللوجستية العكسية على واجهة عمليات الاسترجاع في متاجر التجزئة. كان الهدف منها أن تتيح للعملاء إمكانية إعادة السلع التي فيها عيب أو غير المرغوب فيها. وكان تسهيل عمليات الاسترجاع نوع من المجاملة التي تحوّلت إلى ميزة تنافسية في المتاجر. ولم يمض وقت طويل حتى بدأ تجار التجزئة بالحصول على التنازلات نفسها من الموزعين والمصنعين، مما تسبّب في تطوير القدرات التمهيديّة في شبكة التوريد. وقد حوّل التطور المستمر وجهة التركيز من ضبط دوران المخزون وتكاليف النقل إلى إدارة مراكز الاسترجاع الموحدة حيث سيتم تجديد المواد لإعادة بيعها.

اليوم تؤكّد أفضل الممارسات بشكل واضح أن الخدمات اللوجستية العكسية ليست سوى جزء (جزء هام جدًا) من حل الخدمات المساندة، حيث يتم توحيد جميع الأنشطة المتعلقة بالعمليات المساندة التي تؤديها مختلف الإدارات في الشركة بما في ذلك خدمة العملاء الفنية، وإصدار الأوراق الائتمانية، وإدارة قطع الغيار للعملاء، وأخيرًا تجديد المواد التي تم إرجاعها مع قطع الغيار.

الخدمات اللوجستية العكسية هي مرشح ممتاز لحلول اللين لأنها بمثابة عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة التدفق الفاعل والمجددي من حيث التكلفة للمواد والمعلومات من نقطة البيع إلى نقطة المنشأ بغرض التجديد أو ضبط القيمة أو التصريف المناسب. كما أنها مجال للإمكانيات حيث يمكن تجنب عمليات الإرجاع من خلال تصميم المنتج وفقًا لاحتياجات العملاء.

التحديات

يتمثل التحدي الأكبر اليوم في تقليص تدفق السلع المرتجعة قدر المستطاع، بالتزامن مع تلبية احتياجات التعاون مع الشركاء والموردين الخارجيين على نحو مرضٍ في عملية الخدمات اللوجستية العكسية بغية التمكن من جمع المعلومات عن الطلب والحصول على قيمة من السلع المرتجعة، وإلا سوف ينظر إليها باعتبارها نفقات فقط.

تطبيق منهج اللين سوف يؤثر إيجاباً ويعزز القدرات والتأثير المالي الإيجابي للخدمات اللوجستية العكسية من خلال:

- تقليص المهلة بين نقطة الاسترجاع وإعادة البيع، عن طريق تقصير الصلة ومعالجة مشاكل شبكة التوريد ما بعد البيع.
- قيادة جهود التكامل الداخلي، على سبيل المثال، ما بين التسويق والمبيعات والتمويل والخدمات اللوجستية.
- زيادة أرباح السلع المرتجعة: إعادة تدوير الحلقات، حصاد قطع الغيار المفيدة، إعادة تدوير الأثمان (للعميل)، استرداد الأصول (تجديد، إعادة تعبئة، إعادة تغليف)، إعادة بيع المخزونات وتصفيتها
- تقليص تكاليف المنتج المباشرة السابقة للضرر واللاحقة (كم يكلف جلب البضاعة إلى نقطة الاستهلاك، وكم يكلف إعادة تدويرها إلى نقطة الإمداد؟)، وخفض تكاليف تصريف السلع، والحد من آثار الانبعاثات، إلخ.
- ضبط الاستثمار الرأسمالي عن طريق إدارة العُقد: للمنشآت الموجهة نحو التدفق والإنتاج تأثير مباشر في المساحة اللازمة لتولّي الجرد ومعالجته، مما يعني أنه يمكن القيام بمزيد من العمليات ضمن المساحة المتاحة نفسها.
- التغلب على القيود الجغرافية من خلال إدارة الشبكة: إن تحسين عمليات التوجيه سيضمن الاستخدام الذكي لأسطول النقل وتقليص التكاليف التشغيلية الإجمالية مع تعزيز ترددات الخدمة، وخفض وقت الاستجابة للطلبية، وإتاحة تكوين تصوّر أفضل عن كل وصلة في شبكة التوريد.
- تحفيز الشفافية من خلال تنفيذ الحلول التكنولوجية: إن حلول تكنولوجيا المعلومات مثل نظم إدارة النقل (TMS) أو نظم إدارة السلع المرتجعة (RMS) أو تحديد الترددات الراديوية (RFID)، تساعد على تحسين تدفق المعلومات وتتبع السلع، مما يفضي إلى شبكة توريد موحدة بشكل أفضل وأكثر شفافية ومرونة واستجابة.
- خفض مستوى الأعباء الإدارية.
- التقيد بقواعد التجارة العالمية والإقليمية والمحلية وأنظمتها.
- إدارة التعقيد المتزايد باستمرار في السوق: من حيث تقلب تكلفة الوقود، عدم قدرة الناقل أو مطالب العملاء مثل الموسمية أو التجارة الإلكترونية أو عمليات القيمة المضافة في الوقت المناسب JIS / في التسلسل المناسب JIT.

أماكن التركيز

يقد يختلف الهدر في عمليات الخدمات اللوجستية العكسية عن المفهوم العادي للهدر الموجود في البيئة الإنتاجية، ولكن يمكن تحديده وتصنيفه وإما تخفيضه أو إلغاؤه، فضلاً عن خلق إمكانات ضخمة للوفر من خلال تطبيق المبادئ اللين وأساليب كايزن وإعادة الهندسة في كل مرحلة من مراحل شبكة التوريد.

قد يتراوح حجم البضائع المرتجعة في السوق من 6% إلى 20% تبعاً لنوع الشركة، وفي المتوسط يتم التعامل مع 3% فقط وإعادة بيعها بسعر البيع العادي، بينما يتم تصفية بقية السلع أو إهمالها أو تلفها.

وينبغي أن تهدف حلول اللين في مجال الخدمات اللوجستية العكسية إلى تحسين إدارة السلع المرتجعة، ولتحقيق ذلك، يجب تحديد أوجه الهدر السبعة وضبطها وتصحيحها:

الانتظار/ التأخير

تأخر الموظفين والنظم والمواد بسبب التكامل السيئ للعمليات. ومن الأمثلة على ذلك تأخر وصول النقل، التأخير في إعداد السلع المسترجعة أو تجديدها.

العيوب

كل السلع التي يمكن تجديدها يتم إعادة عملها/ إعادة تصنيعها ليتم بيعها في المخزون «أ» أو «ب» (85%)، أما باقي السلع فيتم التخلص منه بنسبة (15%). وللقيام بذلك عادة، يجب إجراء بعض العمل على السلع.

استخدام المساحة

يمكن اعتبار جميع المساحات المشغولة من المخزونات المرتجعة بمثابة هدر، لأنها سلع غادرت المنشآت كي يتم بيعها، ولكنها الآن تستهلك مساحة يمكن استخدامها للسلع الجديدة المنجزة.

الإفراط في العمليات / الإفراط في الإنتاج

جميع البضائع المرتجعة تتطلب التفيتش الذي هو مضيعة للوقت لأن السلع المفحوصة هي سلع نهائية ويجب فهم طبيعة كل مرتجع.

المخزون

عادة عندما تكون كميات البضائع المرتجعة مرتفعة، تتحمل الشركة كل التكاليف المرتبطة عادة بالسلع الجديدة المنجزة، مع الأخذ بالاعتبار الجانب السلبي المتمثل بانخفاض قيمة بيع السلعة بمجرد مغادرتها المستودع للمرة الأولى.

النقل

النقل غير الضروري للبضائع الذي يؤدي إلى تكلفة إضافية لجميع المواد.

الحركة

وهذا يشمل أي حركة لا لزوم لها للموظفين، مثل المشي أو محاولة الوصول أو التناول بسبب منشآت التخزين غير الملائمة، وإعادة عمل محطات العمل، الخ.

الحلول اللّينة

فكرة توفير التّكّم والرؤية والاستقرار لمجمل الشبكة من خلال تصميم نهج اللين وتنفيذه في عمليات الخدمات اللوجستية العكسية، هدفه تعزيز خفض المهل، وتفيس الضغط المالي عن طريق خفض جميع التكاليف المرتبطة بإعادة العمل، وأخيرًا خفض تكلفة إجمالي ناتج شبكة التوريد.

من خلال مقارنة أماكن تركّز الهدر المذكورة بواسطة أدوات اللين، فإن بعض فرص التحسين والفوائد في الخدمات اللوجستية العكسية يتضمن:

- تسهيل عملية تصريف المنتجات وخفض التكلفة
- معلومات لتحسين تصميم السلع لتلبية احتياجات العملاء
بفاعلية أكبر، وتجنّب السلع المرتجعة
- زيادة موثوقية المنتج
- تقليص مهلة إعادة التدوير/ التجديد والتكلفة. نحن نقوم بتنفيذ الحلول اللّينة في الخدمات اللوجستية العكسية بطريقة مماثلة لحلول شبكة التوريد الأخرى، بما يتواءم مع التحديات من دون التضحية بالجودة، ويقص المهل، ويخفض التكاليف بشكل ملحوظ.
- تقليص استخدام النقل غير الضروري من خلال تحسين خطط طرق التوزيع / التحصيل
- زيادة مراقبة المخزون الإجمالي



السحب

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

تدقّق 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

- مهلة استرداد السلع انخفضت بنسبة 50% عن طريق تحسين طرق النقل
- مهل تجديد السلع انخفضت بنسبة 30% عن طريق تحسين منهجيات إعادة العمل

الجودة

- زيادة فهم احتياجات العملاء لتضمينها في تصميم المنتجات بالنسبة للطلبات الجديدة لتجنب السلع المرتجعة
- أتاح تحليل الأسباب الجذرية للسلع المرتجعة تخفيض الكميات المرتجعة بنسبة 97% عن طريق إدراج معايير جديدة للفحص في عمليات التفتيش على السلع المنجزة

التكاليف

- خفض التكاليف المرتبطة بالتخزين بنسبة 70% بسبب انخفاض حجم البضائع المرتجعة
- خفض تكاليف إعادة العمل المتعلقة بالقوة العاملة اللازمة للقيام بجميع عمليات التفتيش المكثفة عند استلام البضائع وتجديدها.

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