

Katarzyna Springer, Adam Górny

Time Based Management : ocena korzyści dla małych przedsiębiorstw

Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, 233-240

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KATARZYNA SPRINGER, ADAM GÓRNY

Politechnika Poznańska

**TIME BASED MANAGEMENT
– OCENA KORZYŚCI DLA MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

Wprowadzenie

Czas to pieniądź – określenie, które w ostatnim czasie bardzo realnie odzwierciedla sytuację zarówno na polskim, jak i zagranicznym rynku. Aby odnieść sukces na rynku, gdzie toczy się ciągła gra o najbardziej dochodowych klientów, firmy muszą zdawać sobie sprawę z konieczności realizacji szeregu zadań, i to realizacji określonej w czasie. Nieustanny pośpiech i notoryczny brak czasu to zjawiska powszechne, z którymi zmagają się duże organizacje, ale również małe i średnie firmy. Do tego dochodzą coraz bardziej rosnące wymagania klientów, które wymuszają na firmach, aby skoncentrowały się na szybszej, lepszej i dokładniejszej realizacji zlecenia/usługi. Wszystko to z kolei wymaga od członków organizacji wysokiej wydajności, pełnego zaangażowania i organizacji pracy, co nie zawsze jest spójne z dbaniem o własne zasoby psychiczne i fizyczne. Nieuchronnie zjawisko to w większości przypadków prowadzi do stresu oraz wypalenia zawodowego, które są kosztowne i dla organizacji, i dla pracowników.

Ponadto na rynku pojawiły się nowe zjawiska, z którymi małe firmy muszą się zapoznać, oraz nowe problemy, z którymi muszą się uporać. Najbardziej charakterystyczne to: zmiany na rynkach zbytu, skracanie cyklu życia produktów, skracanie cyklu przygotowania nowych wyrobów, wzrastająca produktywność, bardzo krótkie terminy realizacji zaopatrzenia, znaczny wzrost wymagań w stosunku do dotrzymywania terminów, nasylenie rynku¹. Małe przedsiębiorstwa, nie chcąc zostać

¹ K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 71.

w tyle za gigantami biznesu, wywierają coraz większą presję na osiągnięcie wysokich wyników przedsiębiorstwa. Zjawisko to dotychczas było naturalne tylko w dużych firmach, ale z powodu dużej dynamiki przemian gospodarczych, społecznych i politycznych ostatnich lat również zaczęło odgrywać istotną rolę w małych, prężnie rozwijających się przedsiębiorstwach.

Time Based Management jest koncepcją wykorzystania czasu jako czynnika, który umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Zastosowanie koncepcji, którą w dowolnym tłumaczeniu można określić jako „zarządzanie oparte na czynniku czasu”, niezbędne jest przede wszystkim w dużych, rozbudowanych organizacjach, w których struktura organizacyjna wymusza pracę wielu menedżerów różnego szczebla.

1. Rola małych przedsiębiorstw w gospodarce

Małe przedsiębiorstwa odgrywają ważną rolę w gospodarce na całym świecie. Mimo że charakteryzują się mniejszą siłą przebicia niż duże firmy, ich wpływ jest odczuwalny w wielu dziedzinach. Uczestniczą one między innymi w tworzeniu potencjału gospodarczego, generowaniu nowych miejsc pracy, aktywności w podejmowaniu ryzyka i zmian oraz podnoszeniu konkurencyjności gospodarki. Ponadto korzystnie wpływają na dynamikę rozwoju gospodarczego, uzupełniając rynek w zakresie produkcji towarów i świadczenia usług, a także ożywiają gospodarkę lokalną.

Przeciętnie mali producenci mogą szybciej reagować na wyzwania rynku – i to przy niższym koszcie, coraz szybszym tempie zmian produktów oraz usług – poprzez wprowadzanie innowacji², procesów produkcyjnych czy usługowych itp. Cechują się dynamizmem, elastycznością oraz otwartością działalności, a także szybszą reakcją na zmiany w otoczeniu, rozwijaniem swojego kapitału strukturalnego zewnętrznorelacyjnego, związanego z tworzeniem dobrych relacji z interesariuszami (zwłaszcza z tymi z bliższego otoczenia)³. Małe przedsiębiorstwa częściej oferują bardziej zindywidualizowaną produkcję i świadczenie usług dostosowywanych do nieustannie zmieniających się potrzeb klientów, jak też szczególną dbałość o klientów poprzez bliskie i częste kontakty⁴. Są w stanie szybciej niż duże firmy reagować na problemy wewnątrz firmy – przedsiębiorczy właściciele szybciej od-

² Ch. Maige, J.L. Muller, *Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1995, s. 19.

³ A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 32–33, 104–106.

⁴ Ch. Fournier, *Techniki zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem*, Poltext, Warszawa 1993, s. 43.

powiadają na pojawiające się możliwości oraz poprzez bliski kontakt z pracownikami. Drobnymi producentami często są dostawcami specjalistycznych produktów dla dużych przedsiębiorstw.

Firmy muszą w coraz większym stopniu dostosowywać się do warunków i wymagań otoczenia, równocześnie posiadając coraz mniej swobody w kształtowaniu swoich działań⁵. Otoczenie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw wyróżnia się wysokim stopniem nieprzewidywalności i zmienności. Sytuacja ta wymusza na małych przedsiębiorstwach natychmiastową reakcję na potrzeby klientów. I tu zaczyna się ostra walka z czasem. Skierowanie uwagi organizacji na czas oznacza dokładne zrozumienie klienta, a przede wszystkim zaspokojenie jego potrzeb pod względem terminowości, aktualności lub innowacyjnych rozwiązań. Klient bowiem jest w stanie zapłacić wyższą cenę za dany wyrób czy usługę, zwłaszcza wówczas gdy czas ma dla niego duże znaczenie.

Mimo że małe przedsiębiorstwa są w stanie szybciej niż duże firmy reagować na potrzeby klientów, muszą zachować czujność, konkurenci bowiem to nie tylko duże firmy, lecz również te z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Ponadto warto zwrócić uwagę na istotną rzecz, konkurentami niekoniecznie są ci, którzy specjalizują się w tej samej branży, lecz również te firmy, które są w stanie zaspokoić potrzeby klientów.

2. Time Based Management

Analizując zagadnienie „zarządzania opartego na czynniku czasu”, należy wyjaśnić podstawowe pojęcia, jakimi są **zarządzanie** i **czas**. **Zarządzanie** jest jednym z podstawowych czynników rozwoju gospodarczego, jest procesem ciągłym. Oznacza działania, których celem jest kierowanie ludźmi w procesie gospodarowania zasobami dowolnej instytucji. Inaczej mówiąc, zarządzanie to taki przypadek kierowania ludźmi, w którym możliwość skutecznego kierowania wynika z własności zasobów będących w dyspozycji kierującego (jako właściciela tych zasobów) lub na mocy upoważnienia otrzymanego od właściciela⁶. Przedmiotem zarządzania są ludzie jako podmioty w procesie realizacji zadań i osiągnięcia celów organizacji, ich kształtowanie oraz motywowanie do wykonywania zadań i osiągnięcia celów organizacyjnych. Niewiele firm ma świadomość znaczenia czasu we współczesnym zarządzaniu, zwłaszcza jeśli chodzi o małe przedsiębiorstwa. **Czas** bowiem stanowi pewnego rodzaju wyzwanie dla organizacji. Ma on niezwykle właściwości: jest

⁵ *Barierzy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. T. Łuczka, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 5.

⁶ *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. K. Kozakiewicz, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1993, s. 48.

dobrem rzadkim, nie można go sprzedać, zaoszczędzić ani zmagazynować, nie daje się pomnożyć, stale i nieodwołalnie biegnie naprzód – upływa⁷. To najbardziej deficytowe dobro każdej firmy. Peter Drucker, guru zarządzania, określił czas jako wyjątkowy zasób, który jest całkowicie niewymienny; ulega całkowitemu zużyciu i nie można go zachować. I dlatego czasu zawsze brakuje⁸. W każdej organizacji, niezależnie od jej celu i realizowanych funkcji, czas – oprócz innych zasobów: materialnych, finansowych, rzeczowych i ludzkich – stanowi zasób szczególnie⁹.

Time Based Management jest koncepcją znaną zarówno środowiskom naukowym, jak i praktykom zarządzania, jednakże przez wiele organizacji niedocenianą. Koncepcja, która pojawiła się w latach 90. ubiegłego stulecia, szczególny nacisk kładzie na strategiczne znaczenie czasu w tworzeniu i realizacji wartości dodanej, co umożliwiła zaoferowanie odpowiedniej wartości dodanej w odpowiednim czasie, a także lepszy i szybszy rozwój nowych produktów i wprowadzanie ich na rynek¹⁰. Jediną różnicą jest to, że „czas otrzymuje priorytet w procesach zarządzania, a myślenie w kategoriach czasu dotyczy wszystkich sfer firmy”¹¹. Zespół z Boston Consulting Group w swojej koncepcji *Time Based Management* powiązał jego tradycyjną rolę ze współczesnymi zasadami zarządzania w orientacji na: procesy, wartości, działania zespołowe i odpowiednio dużą skalę działania. Podstawowe założenia oraz zasady koncepcji konkurencyjności na bazie czasu opracowane przez konsultantów z Boston Consulting Group to:

- czas stanowi ekwiwalent pieniądza, produktywności, jakości i innowacji,
- czas stanowi podstawowy czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa (jest mierzalny),
- kierownictwo powinno być zorientowane na czynnik czasu, a więc systematycznie mierzyć, analizować czasy różnych procesów oraz na tej podstawie budować działania krótko- oraz długookresowe,
- w zarządzaniu powinna dominować orientacja na procesy, co umożliwia ich optymalizację z punktu widzenia czasu,
- redukcja czasu powinna dotyczyć wszystkich sfer działalności przedsiębiorstwa (na przykład produkcji, zaopatrzenia, dystrybucji, czasu realizacji zamówień),

⁷ L.J. Seiwert, *Jak organizować czas*, WN PWN, Warszawa 1993, s. 7.

⁸ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994, s. 39–40.

⁹ *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczak, WN PWN, Warszawa 2005, s. 274.

¹⁰ R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo – logistyczne*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 125–126.

¹¹ K. Zimmiewicz, *op.cit.*, s. 65.

- bardzo istotną rolę w oszczędności czasu odgrywa praca zespołowa, uczenie się oraz system informacji¹².

Time Based Management wykorzystuje czas jako czynnik, który umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Podkreśla strategiczne znaczenie czasu w tworzeniu i realizacji wartości dodanej. Ch. Maige i J.L. Muller uważają, że „klienci są wrażliwi na czas i że tkwi w nim ważna przewaga konkurencyjna”¹³. Zatem należałoby zwrócić szczególną uwagę na to, że koncepcja ta rozciąga zasadę *just-in-time* na wszystkie procesy realizowane w przedsiębiorstwie.

3. Marnotrawstwo czasu

W wielu firmach zbyt wiele czasu poświęca się na omawianie zagadnień, które nie mają wielkiego wpływu na wartość firmy. Szczególna rola w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem przypada kierownikom, często właścicielom firmy. Odpowiadają oni za zastosowanie, wykorzystanie i rozwój wiedzy pracowników. A przecież powszechnie wiadomo, że cena za złe wykorzystanie czasu kierownictwa jest wysoka. Marnotrawstwo czasu, spowodowane głównie opóźnionymi decyzjami strategicznymi, pośpiesznie tworzonymi programami obniżania kosztów, utraconymi okazjami do opracowania nowych produktów, zbyt długim czasem przeznaczonym na poszukiwanie innowacji, prowadzi do strat¹⁴.

Ważnym składnikiem zarządzania, w którym wykorzystuje się czynnik czasu, jest rozpoznanie typowych problemów. Przyczyn marnotrawstwa czasu jest wiele. Powszechnym czynnikiem bezowocnego wykorzystania czasu są zakłócenia. Błędy popełniane na etapie planowania i podejmowania decyzji powodują największe straty w zasobach czasu. Jednym z warunków podejmowania racjonalnych decyzji przez kierowników/właścicieli firm jest posiadanie odpowiednich **informacji**. Informacje rozumiane jako dane o procesach i zjawiskach gospodarczych są podstawowym elementem w podejmowaniu trafnych decyzji, zwłaszcza przez osoby zarządzające procesem. Powódź danych wydaje się przynosić więcej problemów niż korzyści, dlatego ważne jest prawidłowe selekcionowanie informacji.

Zbyt mało rutynowych zadań jest delegowanych pracownikom niższego szczebla, co prowadzi do przepracowania. Jest to również widoczne w małych przedsiębiorstwach, w których główną pieczę nad firmą sprawuje właściciel, i to on chce mieć nad wszystkim i nad wszystkimi pełną kontrolę. Ponadto nieumiejętność

¹² G. Stalk, *Time – the Next Source of Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, lipiec–sierpień 1998, w: Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2003, s. 239.

¹³ Ch. Maige, J.L. Muller, *op.cit.*, s. 13.

¹⁴ *Ibidem*, s. 19.

szybkiego dochodzenia do trafnych decyzji jest piątą achillesową zespołów kierowniczych większości przedsiębiorstw. W istocie okazuje się, że kierownictwo około 80% czasu poświęca na zagadnienia, które w dłuższej perspektywie przynoszą mniej niż 20% wartości firmy. Problem dotyczy także zebrania. Kierownicy poświęcają na zebrania i narady mniej więcej od 20% do 60% swojego czasu, a często prowadzą one do niekonstruktywnych wniosków. Zebranie powinno służyć władowi, który wniósł każdy z kierowników wyższego szczebla¹⁵. Typowe dla właścicieli małych firm jest również to, że całkowicie nie potrafią oddzielić życia zawodowego od prywatnego i nawet po godzinach pracy zajmują się sprawami firmy.

Innym typowym problemem jest zbyt rozdrobniona struktura dnia pracy. Kierownicy wykonują wiele różnych czynności dziennie, czego skutkiem jest dekoncentracja oraz spontaniczna skłonność do przepracowywania się. Zaobserwowano bardzo niski stopień planowości pracy kierowników, czego wynikiem jest realizacja zaledwie około 20% zaplanowanych czynności (powinno być 60–70%), ich praca jest bardzo żywiołowa, często ulegają naciskom zewnętrznym.

Problemy z czasem mogą wynikać również ze specyficznych uwarunkowań psychologicznych, które należy korygować, aby zarządzanie oparte na czynniku czasu się powiodło. Ważne uwarunkowania, które należy uwzględnić, to: perfekcjonizm, pracoholizm, zachowania typu A, specyficzne codzienne nawyki. Takie problemy, jak odwlekanie wykonania zadań i podejmowania decyzji, powodują gromadzenie się „nieprzyjemnych” spraw.

Wymienione pułapki czasowe, które dotyczą głównie organizacji czasu pracy, to tylko nieliczne z możliwych. *Time Based Management* porusza jeszcze jedną istotną kwestię – problem rozrzutności. Rozrzutność czasu jest stratą, którą należy eliminować. Mając na uwadze czynnik czasu, rozrzutnością będzie między innymi utrzymywanie nadmiernych zapasów czy wstrzymywanie biegu sprawy. W celu eliminacji rozrzutności firma powinna podjąć działania zmierzające do:

- eliminowania magazynów – pozbycie się zbędnych zapasów,
- usuwania błędów – produkcja i usługi zgodne z założonymi standardami,
- ciągłego doskonalenia procesów¹⁶.

Ponadto oszczędność czasu w małym przedsiębiorstwie można osiągnąć dzięki przyspieszeniu obiegu informacji, zwiększeniu odpowiedzialności, zmianie kolejności wykonywania czynności bądź ich eliminacji, równoległemu przebiegowi procesów, likwidacji wąskich gardeł i ograniczeniu wielkości partii itp.¹⁷

¹⁵ P.F. Drucker, *op.cit.*, s. 83.

¹⁶ K. Zimmewicz, *op.cit.*, 70.

¹⁷ *Ibidem*, s. 70.

4. Korzyści płynące z wdrożenia *Time Based Management*

Osiągnięcie i utrzymanie wysokiej pozycji rynkowej wymaga od przedsiębiorstwa niezwyklej elastyczności w odpowiadaniu na zmieniające się warunki rynkowe, częste wprowadzanie nowych produktów na rynek, wdrażanie innowacji oraz ciągłe szukanie nowych sposobów odróżnienia się od konkurencji.

Time Based Management ma być pewnego rodzaju narzędziem, dzięki któremu przedsiębiorstwo będzie zdolne wykorzystać czynnik czasu do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Walka z czasem ma być atutem strategicznym małej firmy, a nie barierą.

Korzyści płynące ze stosowania koncepcji *Time Based Management* jest wiele. Do najważniejszych należą:

- skrócenie realizacji procesów,
- terminowość,
- uformowanie na nowo istniejących procesów (płynność czasu),
- rozwój nowych produktów i wprowadzenie ich na rynek itp.

Celem stosowania *Time Based Management* jest uzyskanie takiego stopnia doskonałości, który pozwoli wyeliminować lub zminimalizować opóźnienia, wąskie gardła, błędy i zapasy. Szybsze reagowanie na nowe wyzwania rynku może przyczynić się do wzrostu wartości firmy. Pragnąc odnieść sukces na rynku, nie można oferować wciąż tych samych produktów. Potrzeby konsumentów nieustannie się zmieniają. Tylko firmy, które potrafią wykorzystać nowe możliwości funkcjonowania, szczególnie nowości w dziedzinie zarządzania oraz techniczne, zdobywają przewagę nad konkurentami.

Podsumowanie

W wielu przedsiębiorstwach czas stał się nadzwyczaj ważną kategorią – dobrem rzadkim, którego nie można sprzedać, zaoszczędzić ani zmagazynować. Być może dlatego niektóre firmy nie dostrzegają znaczenia tego czynnika, wręcz sądzą, że zarządzanie oparte na czynniku czasu nie przynosi wymiernych korzyści dla rozwoju ich działalności. Zarządzanie oparte na czynniku czasu oznacza szczególnie postrzeganie go jako wyjątkowego i niezwykle cennego zasobu. *Time Based Management* nie jest to koncepcja zupełnie nowa, ponieważ czas zawsze był przedmiotem zainteresowania praktyków i teoretyków zarządzania, jednakże niewiele małych przedsiębiorstw ma świadomość znaczenia czasu we współczesnym zarządzaniu.

Skierowanie uwagi małego przedsiębiorstwa na czas ma na celu zrozumienie potrzeb klienta, a zatem elastyczne reagowanie na trendy i kaprysy klienta. Klient bowiem jest w stanie zapłacić wyższą cenę za dany wyrób czy usługę, zwłaszcza

wówczas gdy czas ma dla niego duże znaczenie. Mali producenci usiłują zdobyć przewagę nad swoimi konkurentami poprzez wzmacnianie swoich zasobów i doskonalenie odpowiednich procesów.

Celem artykułu było ukazanie możliwości i przedstawienie podstawowych korzyści, takich jak skrócenie procesów, terminowość, uformowanie na nowo już istniejących procesów, rozwój nowych produktów i wprowadzenie ich na rynek, wynikających z wdrożenia *Time Based Management* w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych. Artykuł nie traktuje o sposobach maksymalizacji czasu i zminimalizowania strat, stanowi bowiem wstęp do kolejnych rozważań.

TIME BASED MANAGEMENT – SMALL COMPANY’S BENEFITS EVALUATION

Summary

In order to be successful on the market where there is a constant struggle for the most profitable customers. Companies should realize that this is a must and they may undertake a number of tasks and to carry them out in a define time. The key solutions to achieve a competitive advantage becomes the effective time based management having as an objective the better use of time and to improve effectiveness of activities. The management based on time means that it is a unique and valuable sources. Among many small companies time has become a very important category – a rare good that you cannot sell nor save and store. Maybe that is why some small companies do not perceive the value of this factor or even have an opinion that time management do not provide with notable benefits for their activity development. When the company focuses on time it means the understanding of the customer, but mostly meeting his needs in terms of time, validity, innovative solutions, etc. It is also a flexible reaction to the trends and whims of a customer. The customer is able to pay a higher price for a specific good or services especially when the time is of the importance.

Transalted by Katarzyna Springer