



Just-in-time i efektywne zarządzanie

Chyba nikogo nie powinno dziwić, że współczesny klient ma prawo wymagać. Jednym z warunków życia gospodarczego jest świadczenie usług w sposób jakościowy, w którym główną rolę odgrywa dokładność i punktualność.



■ Paweł Żuraw

My, instruktorzy, dokładnie wiemy, na co możemy się narazić, jeżeli spóźnimy się na umówioną godzinę nauki jazdy lub z jakim oskarżeniem możemy się spotkać w przypadku skrócenia kursantowi lekcji. Punktualność i wiążąca się z nią efektywność czasowa ma odzwierciedlenie w jednej z koncepcji zarządzania. W teorii i praktyce zarządzania można spotkać się z metodą just-in-time, co w dosłownym tłumaczeniu z języka angielskiego oznacza „dokładnie na czas”.

■ Optymalna obsługa klienta

Istota koncepcji „dokładnie na czas” sprowadza się do organizowania procesów zaopatrzeniowych, wytwórczych i dystrybucyjnych, a następnie zarządzania nimi w sposób, który pozwalałby na ich terminową realizację. Czas realizacji powinien być możliwie jak najkrótszy. W dojrzałych organizacjach biznesowych kompleksowe zarządzanie czynnikami czasu odnosi się również do fazy projektowania wyrobu czy usługi.

Just-in-time jest więc ogólną filozofią, koncepcją, pomysłem organizowania działań, której najważniejszym elementem jest uwypuklenie czynnika czasu. Obecnie uważa się, że czas jest tzw. dobrem rzadkim (takie określenie występuje w teorii ekonomii), co oznacza, że występuje w ograniczonej ilości. Ta ograniczona ilość czasu ma jednak swoje pozytywne, bowiem mobilizuje nas, przedsiębiorców, do większej efektywności działań. W tej sytuacji można powiedzieć za klasykiem „mierzy siły na zamiary” i na... czas.

W koncepcji just-in-time chodzi o całościową optymalizację obsługi klienta z punktu wi-

dzienia celów ekonomicznych przedsiębiorstwa. Ważna jest tutaj świadomość, że oszczędność czasu w jednym obszarze funkcjonowania firmy może doprowadzić do efektywnego wykorzystania czasu w innym jej obszarze.

■ Zacęła Toyota

Inny aspekt szerszego spojrzenia na czynnik czasu omawianej koncepcji sprowadza się do łącznego rozpatrywania czasu, ilości, asortymentu i miejsca. Chodzi bowiem o to, aby wykonanie usługi miało miejsce:

- w odpowiednim terminie (w przypadku OSK zaplanowanym przez właściciela firmy, wykładowcę, instruktora) uzgodnionym z klientem, stosownie do potrzeb jednej i drugiej strony, np. ani za wcześnie, ani za późno, rozpoczęcie szkolenia praktycznego po uzyskaniu przez kursanta stosownej wiedzy teoretycznej z zakresu przepisów ruchu drogowego i obsługi technicznej pojazdu

- w odpowiedniej ilości (ustalonej zgodnie z przyjętymi wymaganiami czasowymi, które są określone chociażby w rozporządzeniu w sprawie szkolenia i egzaminowania kandydatów na kierowców)

- w odpowiednim miejscu (czyli przy użyciu odpowiedniego auta szkoleniowego w przypadku zajęć praktycznych, a także na sali wykładowej spełniającej odpowiednie wymogi w przypadku zajęć teoretycznych).

Koncepcja just-in-time wywodzi się z metody sterowania produkcją kanban, która została wypracowana w latach pięćdziesiątych w japońskiej firmie Toyota. Jej idea sprowadza się do takiego organizowania i planowania produkcji, aby każda komórka wytwarzała dokładnie tyle produktów, ile akurat potrzeba. Za cechę najbardziej charakterystyczną w tym systemie uznaje się „bezzapasową” organizację procesu wytwórczego (bez tzw. magazynowania). Wówczas nie ma potrzeby, aby istniały magazyny przedprodukcyjne, gdyż dostawy materiałów od kooperan-

tów zaplanowane są z godzinową dokładnością. Nie ma również zapasów międzyoperacyjnych, gdyż w zasadzie można wyprodukować wszystko w każdym momencie (wtedy, kiedy trzeba) dzięki posiadanym rezerwom zdolności produkcyjnej uniwersalnych maszyn i urządzeń, które

są łatwo i szybko przezbrajane. Nie istnieje również konieczność produkowania wyrobów finalnych na tzw. skład (nie są potrzebne magazyny wyrobów gotowych), gdyż zlecenia produkcyjne są ściśle zsynchronizowane (co do terminu i ilości) z zamówieniami klientów.

■ Czas to pieniądz

Z koncepcją just-in-time wiąże się problematyka zarządzania czasem. Wszyscy wiemy, że czas to pieniądz, stąd umiejętne nim zarządzanie odgrywa znaczącą rolę w pracy instruktorów nauki jazdy. W tym kontekście warto przypomnieć zasady, którymi kierował się w swoim życiu generał armii amerykańskiej, a zarazem 34. prezydent Stanów Zjednoczonych – Dwight Eisenhower. Zaproponował on, aby podzielić zadania, które mamy wykonać, na cztery kategorie: A, B, C, D. Podział ten pozwala na odpowiednie planowanie działań przedsiębiorcy, menedżera.

Kategoria A to rzeczy ważne i pilne, wymagające natychmiastowego działania lub wykonania w najbliższej przyszłości, np. podjęcie działań w związku z trudną, kryzysową sytuacją w fir-

mie. W tej kategorii nie ma możliwości zaoszczędzenia czasu.

Kategoria B łączy zadania ważne, ale w danym momencie jeszcze mało pilne. Są tu działania istotne, ale również takie, które można odłożyć na potem. Są to przeważnie nasze osobiste chęci. Biorąc pod uwagę branżę OSK, będzie to przykładowo zapoznanie się w czerwcu 2012 r. z propozycjami nowych rozporządzeń dotyczących np. szkolenia i egzaminowania kandydatów na kierowców, które prawdopodobnie zaczną obowiązywać od 2013 r.

Kategoria C grupuje rzeczy nieważne, a pilne. Można do niej zaliczyć czynności drugorzędne pod względem ważności, które w pewnym momencie stały się rzeczami pilnymi. Ich istotność powoduje, że należy się nimi zająć kosztem działań ważnych, np. natychmiastowe odbycie spotkania, które było przez nas planowane dopiero za jakiś czas.

Kategoria D obejmuje rzeczy nieważne i mało pilne, które są przez nas wykonywane rutynowo, np. przegląd codziennej prasy.

D. Eisenhower uważał, że w pierwszej kolejności należy wykonywać sprawy ważne i pilne,

potem ważne i mało pilne, w dalszej kolejności nieważne i pilne, a w ostateczności nieważne i niepilne.

Inną regułą, która może być bardzo przydatna w pracy właściciela OSK lub instruktora, jest zasada Pareto, nazywana również zasadą 80/20. Według niej 20 proc. czasu przynosi nam 80 proc. efektów, a 80 proc. czasu przynosi 20 proc. efektów. Oznacza to, że 80 proc. wyników wypływa tylko z 20 proc. przyczyn. Intuicja może w tym przypadku podpowiadać, że wszystkie przyczyny będą miały taką samą wagę. Nic bardziej mylnego. Według zasady Pareto, należy wyróżnić tylko najbardziej kluczowe czynniki, które przyczyniają się do największej liczby wyników. Może warto więc zastanowić się (początkowo nawet wbrew logice), czy nie lepiej zrezygnować z jednego klienta, aby móc przetrzymać gdzieś indziej, co z kolei podniesie nasze zyski.

Zasada ta może stanowić bardzo cenne źródło wiedzy. Nikt z nas nie jest w stanie zrobić wszystkiego. Dlatego dobrze jest wybierać te czynności, te rzeczy, które przyniosą nam największą korzyść. Robimy wówczas tylko to, co rzeczywiście jest potrzebne. ■

