

Henryk BIENIOK
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach

ZNACZENIE CZASU W PROCESACH LOGISTYCZNYCH

Streszczenie. Autor podkreślił w opracowaniu rolę czasu w procesach logistycznych. Uczynił to jednak z pozycji specjalisty-organizatora i prakseologa, a nie logistyka. W tym celu podjął się zbadania w całym cyklu logistycznym relacji między czasem uzasadnionym a czasem zmarnowanym. Starał się udowodnić, że koszty czasu zmarnowanego stanowią w cyklu logistycznym pokaźną wielkość, którą można w znacznym stopniu wyeliminować. W opracowaniu posłużono się w tym zakresie kilku prostymi przykładami.

Słowa kluczowe: logistyka, proces, czas, JIT

THE ROLE OF TIME IN LOGISTIC PROCESSES

Abstract. I emphasize the role of time in logistic processes. It is presented from the perspective of specialist, organizer and praxeologist, and not the logistician. To fulfill this aim I research relationships between justified and wasted time in the whole logistic process. I try to prove that costs associated with wasted time comprise a considerable amount in the logistic processes and these might be substantially limited. It is exemplified with several easy-to-understand cases.

Keywords: logistics, process, time, Just-In-Time

Wstęp

Czas ma współcześnie kolosalne znaczenie nie tylko w życiu każdego człowieka, ale także w procesach gospodarczych. Każdy proces przebiega w czasie, w związku z czym racjonalizacja jego wykorzystania staje się priorytetem efektywności gospodarowania. Również procesy logistyczne, polegające na kompleksowym zarządzaniu łańcuchami dostaw, powinny kierować się zasadą efektywnego zarządzania czasem. Niniejsze opracowanie poświęcone jest tym zagadnieniom.

1. Kilka uwag filozoficznych na temat różnych sposobów rozumienia czasu

Bardzo trudne jest zdefiniowanie istoty czasu. Najlepsze encyklopedie świata i słowniki nie są pod tym względem ani precyzyjne, ani oryginalne, a niektóre określenia czasu są wręcz banalne, trywialne, tautologiczne czy wręcz ze sobą sprzeczne.

Największe światowe encyklopedie i słowniki najczęściej **definiują czas jako:**

- jedną z podstawowych (oprócz przestrzeni) form bytu materii (atrybut materii),
- podstawową, niedefiniowalną wielkość fizyczną określającą kolejność zdarzeń,
- chwilę, punkt czasowy,
- okres wydzielony jakimiś wydarzeniami czy zjawiskami,
- bezustanny, nieprzerwany ciąg następujących po sobie chwil,
- wyodrębniony okres, odcinek czasu, interwał czasowy (zbiór chwil),
- trwanie, długość okresu,
- miarę długości trwania zjawisk, procesów bądź zdarzeń,
- wszechogarniające trwanie rzeczywistości,
- wielkość służącą do chronologicznego uszeregowania zdarzeń,
- czwartą współrzędną (obok współrzędnych przestrzennych) czasoprzestrzeni,
- nieustanne trwanie,
- następstwo pewnych czynności,
- wyodrębnioną porę,
- nieprzestrzenne kontinuum, w którym zachodzą wydarzenia o nieodwracalnej kolejności.

Z pewnością nikogo, kto zna wartość czasu, tego typu definicje i określenia nie są w stanie zadowolić. Już chyba lepiej jest powiedzieć, posługując się mądrościami ludowymi, że:

Czas jest to bezcenny, „delikatny materiał”, z którego zbudowane jest życie.

Czas to pieniądz.

Czas jest to wartość droższa niż pieniądze.

Czas – droga rzecz.

Czas to kapitał.

Czas to życie, a więc twoje największe bogactwo.

Czas to chwila w wieczności.

Czas to pożeracz wszystkiego.

Czas wszystko pożera, lecz różnie trawi.

Czas jest miarą wszechrzeczy.

Czas to skarb dla tego, kto zna jego cenę.

Ludzie nieraz zabijają czas, ale to czas ich zabija.

Kto nie szanuje swego czasu, nie szanuje sam siebie.

Strata na czasie jest stratą na rzeczy.

Kto traci czas, traci też to, co czas daje.

Zyskanie na czasie jest zyskaniem na rzeczy.

Czas wszystko przynosi i z czasem wszystko ginie.

Czas nie stoi.

Czas płynie jak woda.

Przysłowia ludowe

W chrześcijańskim widzeniu świata istnieje **wieczność**, w której czas stoi w miejscu, a więc właściwie czasu nie ma. Wieczność jest zarezerwowana dla Boga (przy czym Bóg jest ponad czasem), natomiast czas został stworzony dla człowieka, który ma początek i koniec oraz misję do wypełnienia w całym przedziale między tymi skrajnościami. Niemiecki filozof, fizyk eksperymentalny i satyryk Georg Christoph Lichtenberg, zapytany kiedyś o różnicę między czasem a wiecznością stwierdził, że odpowiedź na to pytanie jest niemożliwa. „Wprawdzie jest dość czasu na wyjaśnienie tego, ale nie wystarczyłoby wieczności na jego zrozumienie”.

Sięgając do dzieł Arystotelesa z IV wieku przed naszą erą, trzeba zwrócić uwagę na **przemijalność czasu**, którą ten uczony uzasadniał, stawiając pytania o naturę czasu. Miał wątpliwości, zastanawiając się nad tym, czy czas jest jedną z rzeczy istniejących, czy już nieistniejących. Jego zdaniem nasuwają się podejrzenia, iż czas albo w ogóle nie istnieje, albo też jest pojęciem mglistym i niewyraźnym. W innym miejscu Arystoteles twierdzi, że **czas nie miał początku i nie będzie miał końca. Ruch jest wieczny, tak jak i czas, który go mierzy... Pojęcie teraźniejszości zawiera pojęcie przeszłości i przyszłości**. W konkluzji uważa, że **czas jest miarą wszelkiego ruchu**. Kontynuując te rozważania, warto przypomnieć słynne powiedzenie Heraklita z Efezu, który jest twórcą stwierdzenia *pantha rhei* (wszystko płynie), czyli wszystko ciągle się zmienia, dlatego „niepodobna wstąpić dwa razy do tej samej rzeki”.

Pod wpływem tych rozważań św. Augustyn stawia wiele egzystencjalnych pytań i wyraża wątpliwości na temat zarządzania czasem. Twierdzi, że teraźniejszość (to, co istnieje materialnie) jest czasem zauważalnym (choć nieuchwytnym), przeszłość (to, co istniało) jest czasem pamiętanym, a przyszłość (to, co będzie) czasem oczekiwanym. Na tle tych myśli św. Augustyn stawia pytania: Czy można zarządzać czasem, czyli zarządzać czymś takim jak czas przeszły, którego już nie ma, albo czasem przyszłym, którego jeszcze nie ma, lub też czasem teraźniejszym, który ledwie się pojawia, a już przemija, stając się czasem przeszłym, jakby dążył do tego, by nie być? W jaki sposób istnieje zatem czas, którego w zasadzie nie ma? Bez przeszłości nie byłoby jednak teraźniejszości i przyszłości, czyli istnieje ścisły związek między wydarzeniami przeszłymi a teraźniejszymi i przyszłymi. Na pytanie: „Co to jest czas?” św. Augustyn odpowiada: „**Gdy nikt mnie nie pyta, wiem, co to jest czas. Ale kiedy**

jednak chcę to pytającemu wyjaśnić, to nie wiem". Stwierdza też, że czas stworzył Bóg, który znajduje się poza nim.

Na podstawie dotychczasowych rozważań możemy powiedzieć, że wszyscy odbywamy podróż w czasie od przeszłości poprzez teraźniejszość, ku przyszłości. Jest to podróż swoistym wehikułem czasu, ciągle do przodu. Przeszłości już nie ma, choć jeszcze trwa w naszej pamięci. Teraźniejszość jest tym, co istnieje tylko przez moment, i łączy przeszłość z przyszłością. Przyszłości jeszcze nie ma, bo są nią jedynie nasze marzenia, oczekiwania, przewidywania i plany. Dlatego tylko w tym zakresie możemy jeszcze coś ze sobą zrobić, a więc zarządzać czasem, programując, a potem tworząc własną przyszłość.

Fizycy uważają, że czas nie istnieje poza ruchem, materią i przestrzenią. Te trzy elementy są ze sobą ściśle związane tworząc pojęcie czasoprzestrzeni. W teorii względności A. Einsteina nie są one sobie przeciwstawne. Można zatem powiedzieć, że czas, ruch, materia i przestrzeń to jedność.

Izaak Newton zwrócił uwagę na „nieugiętość i nieuchronność” czasu, twierdząc, że jest to jak dotąd „materia nieokiełznana”. Był przekonany, że **czas płynie jednostajnie sam przez się i ze swej natury, niezależnie od czegokolwiek zewnętrznego, w związku z czym nazywa się trwaniem**. Na podstawie tych poglądów Solomon i Higgins twierdzą w swej „Historii filozofii”, że **„czas jest nieskończonym, nie mającym początku ciągiem, który rozciąga się pomiędzy nieskończoną przeszłością, a nieskończoną przyszłością”**.

Współcześnie czas nabiera coraz większego znaczenia. Nagle wszystkim zaczyna brakować czasu, więc wszyscy zaczynają go oszczędzać, a nawet się z nim ścigają. Na punkcie oszczędzania czasu zaczyna panować wręcz obsesja. Pojawiają się kursy szybkiego czytania, wynaleziono krótkie gotowanie w szybkowarach, samochody z dużym przyspieszeniem, komputery z szybkimi procesorami, mikrofalówki z programami szybkiego grzania, szybkie obiady robione w gorących kubkach z zupek w proszku, fast foody itd. Można na tej podstawie przekornie powiedzieć, że **człowiek konstruuje różne urządzenia, aby mądrze zaoszczędzić czas, po to aby potem głupio go marnować przy bezmyślnym, wielogodzinnym oglądaniu telewizji, plotkowaniu czy zabawie z komputerem. Bo najłatwiej zmarnować wygospodarowany w ten sposób czas wolny**. Pozwala to na sformułowanie tezy, że **człowiek stara się oszczędzać czas dopiero wtedy, gdy ma go coraz mniej. Tymczasem czasu nie da się zaoszczędzić. Można go jedynie spędzać (tak! spędzać) głupio lub mądrze wykorzystywać**.

Na podstawie dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że wbrew pozorom czas bardzo trudno zdefiniować. Ta tak oczywista i wszechobecna kategoria życia należy do pojęć tajemniczych i trudno poddających się badaniu. Studenci pytani o definicję czasu, sięgają najczęściej do tak banalnych określeń, jak „czas to pieniądz” lub „czas to kolejność przebiegu wszelkich procesów i działań”. Bardzo wielu studentów odpowiada też, że „czas to miłość” i że chciałoby, aby „czas był wiecznym szczęściem”, chociaż wiadomo, że szczęście nigdy nie może trwać wiecznie.

Czasu nie da się zmagazynować, zatrzymać, cofnąć, rozciągnąć, kupić, pożyczyć, podarować, sprzedać, wyprodukować, przyspieszyć, spowolnić ani pomnożyć. Płyńie jednostajnie, niezależnie od naszej woli i wysiłków. Niekiedy jednak ulegamy złudzeniu, że czas płynie szybciej (kiedy spieszymy się, jesteśmy spóźnieni, mamy dużo pracy i napięte terminy, lub spędzamy miłe chwile) lub wolniej (kiedy nudzimy się bądź niecierpliwie na coś lub na kogoś czekamy). Godziny spędzone na fantastycznej zabawie i w chwilach szczęścia mkną szybko, a półgodzinny nudny wykład lub kazanie wloką się w nieskończoność. Albert Camus radził wtedy dowcipnie, aby dla przedłużenia sobie życia czas spędzać na nudnych zebraniach, w poczekalni u lekarza, w kolejce na pocztę albo stać w zatłoczonym pociągu lub autobusie na jednej nodze. Wtedy czas nam się niemiłosiernie dłuży, bo **czekającemu czas najdłuższy.**

Kwintesencją czasu jest jego unikalność i nieodwracalna przemijalność, która sprawia, że żadne wydarzenie nie może zostać odwrócone i powtórzone w idealnie ten sam sposób. Metoda wykorzystania czasu determinuje sens wszelkich procesów, w tym także naszego życia. **To jak wykorzystujemy czas, decyduje o naszych sukcesach albo porażkach życiowych. Odnosi się również do działalności przedsiębiorstw. Od sposobu wykorzystania czasu pracowników zależy ich innowacyjność oraz wielkość i wartość produkcji, a w konsekwencji wyniki ekonomiczne i pozycja konkurencyjna na rynku.**

Reasumując rozważania na temat istoty czasu, można stwierdzić, że czas towarzyszy każdemu procesowi, w tym również wszelkim procesom logistycznym. Czas płynie przy tym jednakowo, czyli jednostajnie we wszystkich układach odniesienia, niezależnie od jakiegokolwiek czynnika zewnętrznego. To, że płynie szybciej lub wolniej, jest czystą ułudą niezgodną z rzeczywistością.

Analizując różne poglądy dotyczące rozumienia czasu, można zaryzykować twierdzenie, że najbliższym logistyce pojęciem czasu jest czasoprzestrzeń. Wynika to przecież z głównych zadań logistyki, które, mówiąc syntetycznie, polegają na dostarczaniu towarów (pod względem rodzaju, ilości i jakości) do właściwego miejsca i we właściwym czasie przy jak najniższym koszcie.

2. Rola czasu w procesach logistycznych w kontekście zaleceń prakseologicznych oraz kilka przykładów w tym zakresie

Rozpatrując znaczenie czasu w logistyce, wypadałoby na początku krótko zdefiniować samo pojęcie logistyki. **Otóż bardzo wiele osób myli logistykę z logiką. I trzeba przyznać, że jest w tym trochę prawdy. Logika jest bowiem silnie umocowana w tzw. zasadzie 7W logistyki, w której chodzi o to, aby:**

- właściwe zasoby,
- były dostarczane właściwym klientom,
- na właściwe miejsce,
- we właściwej ilości,
- we właściwym stanie,
- we właściwym czasie,
- i po właściwych, czyli możliwie najniższych kosztach.

Z uwagi na niewielką objętość niniejszego opracowania ograniczymy dalsze nasze rozważania jedynie do kilku prostych przykładów dotyczących procesów logistycznych, z którymi spotykamy się niemal codziennie. Wymaga to jednak następującego wprowadzenie prakseologicznego.

Czas całego cyklu logistycznego, a w związku z tym i koszty logistyki, można generalnie podzielić na dwie kategorie:

- a. czas uzasadniony, czyli czas aktywnie i efektywnie wykorzystany,**
- b. czas zmarnowany z przyczyn obiektywnych i subiektywnych.**

Do pierwszej kategorii czasu związanego z procesami logistycznymi można zaliczyć wszelką zasadną aktywność towarzyszącą całemu łańcuchowi logistycznemu, polegającą na planowaniu, organizowaniu i kontroli przepływów rzeczowych (materiały, produkty, itp.), informacyjnych i finansowych.

Do czasu zmarnowanego trzeba zaliczyć wszelkie makro- i mikroprzestoje, a więc bierność, opieszałość i dezorganizację ludzi uczestniczących w każdym etapie łańcucha logistycznego. Są to procesy, w trakcie których nie tylko nie powstają żadne konkretne wartości, ale nawet niektóre z nich mogą zostać nawet zaprzepaszczone. Gdyby krytycznie i uczciwie przeanalizować przebieg wszelkich procesów logistycznych, to może się okazać, że koszty czasu zmarnowanego są często większe niż koszty czasu uzasadnionego, usprawiedliwionego przebiegiem rzeczywistych procesów tworzących nowe wartości w tych procesach.

W literaturze dotyczącej organizacji pracy autorzy o nastawieniu prakseologicznym bardzo często powołują się na **zasadę decydującego momentu (albo odpowiedniej chwili)**. Jest ona również bardzo ważna w procesach logistycznych, ponieważ decyduje nieraz o kosztach firmy, a przez to o pozycji konkurencyjnej na rynku. Niewłaściwy moment dostawy materiałów lub produktów może mieć dla firmy poważne konsekwencje ekonomiczne.

Podchodząc do sprawy prakseologicznie, zasada decydującego momentu głosi, że skutek naszego działania, a więc efekt końcowy czynu, zależy bardzo często od wyboru właściwej chwili, w której podejmujemy działanie. Właściwą chwilą jest natomiast moment decydujący o najwyższej sprawności działania.

T. Kotarbiński wyjaśnia w tej kwestii, że „momentem rozstrzygającym jest ta chwila, o której się mówi nieraz słowami: «teraz albo nigdy»”.

Zasada decydującego momentu odnosi się do podejmowania wszelkich ludzkich działań. Jeśli przykładowo rolnik nie wysieje zboża w optymalnym, zalecanym przez agrotechników terminie siewu (za wcześnie lub zbyt późno), to dalsze, nawet bardzo intensywne zabiegi pielęgnacyjne nie zapewnią wysokich plonów. To samo dotyczy naszych codziennych działań, np. w czasie porannego wychodzenia z domu do pociągu czy autobusu, przystępowania do realizacji różnych prac użytecznych, odwiedzania przyjaciół, wysyłania kartek świątecznych, robienia zakupów, a także w czasie walki z przeciwnikami. Wiadomo, że zasada decydującego momentu dotyczy także procesów logistycznych.

Istnieje oczywiście problem, co zrobić, kiedy przegapimy decydujący moment. Możemy wówczas zadać sobie pytanie: **Czy warto czynić wysiłki, aby „nadgonić czas stracony?”,** chociaż przysłowie przestrzega, że **czas utracony nigdy się nie wróci.**

Ze względu na czas rozpoczynania różnych działań w praktyce występują trzy możliwości:

- **działanie „w sam raz”** (w decydującym, czyli rozstrzygającym momencie),
- **działanie zbyt wczesne** (przedwczesne, wyprzedzające, antycypacyjne),
- **działanie spóźnione** (zwlekanie, kunktacja).

W drugim i trzecim przypadku nigdy nie osiągamy tak dobrych wyników użytecznych, jak w sytuacji przystępowania do działania w stosownej chwili. Trudno jest jednak z góry powiedzieć, czy (pomijając przypadek działania w momencie decydującym) lepiej jest działać wcześniej (**Lepiej przed czasem niż po czasie**) aniżeli w momencie spóźnionym (**Lepiej późno niż wcale**). Wszystko zależy od konkretnych okoliczności.

Nieraz, w pewnych przypadkach, upływ czasu i odwlekanie działania mogą okazać się korzystne (**Przyjdzie czas, będzie wasz; Zyskanie na czasie jest zyskaniem na rzeczy**). W związku z tym w tych sytuacjach roztropniej działa ten, kto się nie spieszy, lecz celowo zwleka z działaniem i czeka na lepszy moment. Mamy wówczas do czynienia ze **świadomą „grą na zwłokę”, czyli z metodą kunktacji (zwlekaniem)**. Dlatego kunktatorstwo nie zawsze jest złe. Nieraz odłożenie sprawy „na potem” wymaga zebrania większej ilości informacji i pewnych przemyśleń związanych z podejmowaniem decyzji. Poza tym niektóre sprawy mają tę dziwną właściwość, że po pewnym czasie same się rozwiązują („Czas leczy rany”) lub stają się nieaktualne. Nieraz jednak ciągle zwlekanie jest coraz bardziej denerwujące, ponieważ wiele niezłatwionych spraw nawarstwia się i powiększa nasz „stan niemożności i niepewności”. Wtedy sytuacja staje się niebezpieczna.

W innych warunkach i sytuacjach jedynym rozsądnym postępowaniem może okazać się działanie w myśl przysłów: **Im wcześniej tym lepiej** czy **Strata na czasie jest stratą na rzeczy**. Raczej wcześniej wyjść na pociąg lub autobus, niż potem gonić albo czekać na kurs następny. Lepiej wcześniej zamówić czy wysłać towar, niż potem ponosić konsekwencje

naszej zwłoki. Stosujemy wtedy **metodę antycypacji, czyli wyprzedzania** (uprzedzania) okoliczności.

Wiadomo, że jednym z kluczowych ogniw procesu logistycznego jest proces magazynowania. Spoglądając na niego dość krytycznie, można by powiedzieć, że jest to **bardzo kosztowny proces buforowy, zmniejszający niepewność w łańcuchu logistycznym pomiędzy kolejnymi procesami gospodarczymi. W procesie tym nie powstają żadne nowe, istotne wartości.** Gdyby obiektywnie i rzetelnie popatrzeć na procesy magazynowania, można by stwierdzić, że **właśnie w tym etapie procesu logistycznego powstają w istocie wyłącznie koszty zbędne.** Ich rola polega jedynie na minimalizacji ryzyka braków materiałowych w okresie, kiedy materiały będą potrzebne. Można więc zaryzykować twierdzenie, że **koszty magazynowania to tylko koszty naszej nieudolności organizacyjnej oraz braku zaufania do dostawców,** w czasie których nie powstają bezpośrednio żadne nowe wartości. Jeśliby tylko udało się poprawić dyscyplinę dostaw oraz ludzką solidność i rzetelność działania, a także zaufanie do kontrahentów, procesy magazynowania można by znacznie zminimalizować, a nawet całkowicie wyeliminować. Wydaje się, że w miarę postępowania procesów informatyzacji i wirtualizacji gospodarki rola procesów magazynowania ulegnie znaczącej minimalizacji. Konkretnym przykładem w tym zakresie mogą być działania podjęte swego czasu w Toyocie, znane dzisiaj pod nazwą bezmagazynowego systemu dostaw **Just-In-Time.**

Studium przypadku

Wiadomo, że w Toyocie dwadzieścia lat temu został zainicjowany swoisty system dostaw materiałowych „dokładnie na czas”, nazywany systemem Just-In-Time (JIT), który całkowicie zmienia gospodarkę zapasami i znakomicie poprawia efektywność. Polega on na bezmagazynowym sposobie zaopatrzenia, dzięki czemu firma nie ma zamrożonych prawie żadnych pieniędzy w zapasach. Dostawy części i materiałów pojawiają się dokładnie w momencie, kiedy są potrzebne w procesie produkcyjnym. Utrzymuje się jedynie niewielki zapas potrzebny do wykonania zadań w danym dniu, co ogranicza niemal do zera potrzebę budowy magazynów i ponoszenia kosztów składowania zapasów. Dzięki dostawom „akurat na czas” oraz rezygnacji z budowy i utrzymywania magazynów Toyota oszczędza rocznie wiele milionów dolarów.

W systemie JIT operuje się także terminem „kanban”, oznaczającym sygnał towarzyszący każdej dostawie w postaci kartonika umieszczonego w bocznej kieszonce pojemnika z poprzednio otrzymanymi materiałami. Taki kanban z zapisaną ilością materiałów potrzebnych w następnym dniu wysyła się automatycznie do dostawcy w momencie, kiedy potrzebna jest następna partia części montażowych lub materiałów. W związku z tym nowa dostawa trafia do pracownika produkcyjnego dokładnie w chwili, kiedy ten zużywa ostatnią część z poprzedniej dostawy. Fachowcy twierdzą, że dzięki dostawom „akurat na czas” można skrócić czas dostaw z 12 tygodni do jednego dnia, dzięki czemu firmie udaje się

zaoszczędzić w ciągu roku ogromne kwoty i tym samym znacznie poprawić swoją pozycję konkurencyjną.

Podjmując problem dotyczący wątpliwej wartości procesów magazynowych, chciałbym podkreślić, że czynię to wyłącznie z pozycji specjalisty z zakresu zarządzania czasem. Nie jestem bowiem specjalnym znawcą procesów logistycznych. Chciałem jedynie dać silny sygnał logistynom do bliższego przyjrzenia się tym procesom pod kątem ich minimalizacji i związanych z tym kosztów.

Innym problemem logistycznym, na który chcemy zwrócić uwagę, jest sprawa przestojów i związanych z tym ogromnych strat czasu i pieniędzy, ponoszonych w życiu codziennym przez każdego z nas. Chodzi konkretnie o logistyczne spojrzenie na zjawisko tracenia czasu przez zwykłych ludzi w trakcie czekania w kolejkach na załatwienie różnych spraw. Niewłaściwe zachowania pracowników obsługi nie mają nic wspólnego z zaleceniami teorii kolejek ani ze zdrowym rozsądkiem, co naraża codziennie nie tylko klientów, ale także całą gospodarkę na ogromne straty czasu, a w związku z tym na wielomilionowe, a nawet miliardowe straty.

W krajach wysoko rozwiniętych o wiele bardziej szanuje się czas klientów oczekujących w kolejkach na obsługę w sklepach, urzędach, bankach, itp. niż w krajach biednych. W Polsce odnosi się niestety wrażenie, że czas zwykłych ludzi jest nadal nic nie warty, tak jak to bywało w nie tak odległych czasach „słusznie minionych”, kiedy np. w przewozach kolejowych ważniejszy i bardziej pilny był przewóz węgla, rudy żelaznej i innych towarów masowych niż przewóz pasażerów. Obowiązywała wówczas nieludzka, socjalistyczna zasada przewozów: „Najpierw masa, potem rasa”.

Od tamtego czasu niestety niewiele się w naszym kraju zmieniło, bo bardzo często **żywy klient i jego czas jest mniej ważny niż księgowanie na zapleczu dokumentów, przekładanie i stemplowanie listów lub paczek pocztowych, układanie na półkach towarów lub zmywanie podłóg sklepowych** (nie mówiąc o picie kawy i pogaduszkach sprzedawców). Kolejki klientów w urzędach, bankach, sklepach, przychodniach lekarskich itp. są nadal ogromne, chociaż bardzo szybko i małym kosztem można to zmienić. Wystarczy tylko przyjąć **amerykańską zasadę obsługi klientów polegającą na tym, że jeśli przed jakimkolwiek stanowiskiem obsługi pojawi się trzeci (!!!) klient, musi być natychmiast uruchamiane następne stanowisko obsługi, a prace porządkowe lub administracyjne na zapleczu muszą poczekać na moment, gdy będzie mniej klientów.**

Mówiąc o cyklu obsługi klientów (np. w jakimś urzędzie), warto zwrócić uwagę na kwestię zasadniczą dotyczącą relacji pomiędzy rzeczywistym czasem obsługi a całkowitym czasem oczekiwania na załatwienie sprawy. **Koszty samej obsługi klientów są niewspółmiernie niskie w stosunku do kosztów oczekiwania na załatwienie całej sprawy. Jednocześnie pełny czas obsługi klientów w Polsce i związane z tym koszty są wielokrotnie wyższe niż czas i koszty uzasadnione takiej obsługi.** A, jak to już powiedziano,

„czas to pieniądz”, i to nie byle jaki. Można zatem sformułować konkluzję, że pod względem organizacji i dyscypliny pracy znajdujemy się, niestety, nadal na poziomie krajów afrykańskich.

Podobnie wygląda w Polsce stanie samochodem „w korkach” na skrzyżowaniu ulic, w oczekiwaniu na zmianę świateł. Nasi kierowcy są bardzo ospali i niezdyscyplinowani, przez co w czasie jednej zmiany świateł udaje się przejechać przez skrzyżowanie średnio zaledwie 5-7 pojazdom, podczas gdy w krajach wysoko cywilizowanych robi to w tym samym czasie kilkadziesiąt samochodów. Obowiązuje tam **zasada synchronicznego, zdyscyplinowanego ruszania z miejsca, polegająca na tym, że jednocześnie i równolegle startują z miejsca, w równych odstępach wszystkie auta**. W Polsce kiedy rozpoczyna jazdę pierwszy samochód, kierowca drugiego auta dopiero wciska sprzęgło, wrzuca bieg i zaczyna ruszać i tak postępują kolejno niestety wszyscy kierowcy. Świadczy to o niezdyscyplinowaniu kierowców i zupełnym braku szacunku do czasu. Jest to, wbrew pozorom, poważny problem nie tylko organizacyjny, ale i logistyczny, który powoduje w skali roku wielomiliardowe straty czasu i pieniędzy. Tymczasem wystarczy tak niewiele, aby poprawić tak wiele. Należy tylko ubolewać, że do tej pory nikt poważnie nie podjął tego tematu ani w literaturze logistycznej, ani społecznej.

Bibliografia

1. Bieniok H.: Zarządzanie biznesem i samym sobą. Pół żartem, pół serio. Difin, Warszawa 2016.
2. Bieniok H.: Zarządzanie czasem. Podręcznik dla mało efektywnych. Difin, Warszawa 2010.
3. Bieniok H.: Zarządzanie na wesoło w 500 dowcipach. Agencja Artystyczna „PARA”, Katowice 2016.
4. Kotarbiński T.: Traktat o dobrej robocie. Wydawnictwo Ossolineum. Wrocław-Warszawa-Kraków 1965.