

Kompresja czasu w strategiach logistycznych

Wprowadzenie

Rozwój i wykorzystanie koncepcji i technik, u podstaw których leży efektywne wykorzystanie czasu, jest przekonanie, iż czas jest niezwykle istotnym, niejednokrotnie bagatelizowanym zasobem, jakim dysponuje przedsiębiorstwo. Wśród nich można wyróżnić m.in. takie koncepcje jak: QR (ang. *Quick Response*), ECR (ang. *Efficient Consumer Response*), TBM (ang. *Time Based Management*) czy TC (ang. *Time Compression*).

Pojęcie konkurowania czasem (ang. *Time Based Competition*) wykreowała na początku lat osiemdziesiątych Bostońska Grupa Konsultingowa, na podstawie obserwacji praktyk w przedsiębiorstwach japońskich, które odzwierciedlały nową strategię. Zagadnienia czasu w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem zostały przedstawione przez członka Grupy G. Stalka w artykule „Time – the next source of competitive advantage” w prestiżowym periodyku *Harvard Business Review* w 1988 roku. [1] Przedstawił on tezę, że czas użyty jako broń strategiczna staje się ekwiwalentem pieniądza, produktywności, jakości, a nawet innowacji. W późniejszych licznych publikacjach zwrócono także uwagę na znaczenie czynnika czasu w różnorodnych sferach działalności przedsiębiorstw, m.in. takich jak marketing, logistyka, produkcja. Zainteresowanie tą tematyką i szerokie dyskusje doprowadziły do tego, iż w latach 90-tych konkurowanie czasem okrzyknięto nową, obiecującą strategią.

Strategie logistyczne

Strategia (gr. *strategia* – dowództwo) pierwotnie oznaczała główny dział sztuki wojennej, przez analogię można odnieść to znaczenie do organizacji, gdzie strategia jest sztuką dowodzenia rozwojem organizacji oraz dokonywania wyboru metod i środków do osiągania celów tej organizacji. Interesującą definicję proponuje H. Mintzberg [2], charakteryzując strategię pięcioma „P” –

plan, ploy, pattern, position, perspective, co oznacza, że strategię można rozumieć jako plan, podstęp i wzorzec działania organizacji, a także zajmowanie i obronę swojej pozycji w otoczeniu, dającą możliwość dalszego działania oraz perspektywy na przyszłość. Szczegółowo strategia jest:

- ♦ świadomie *planowanym przebiegiem zdarzeń*, zmierzającym do osiągnięcia wyznaczonego celu;
- ♦ jako *podstęp* jest niespodziewanym dla przeciwnika rynkowego manewrem, wymyślonym po to, aby go zwieść (partyzantka),
- ♦ jako *wzorzec* oznacza konsekwencję w praktycznych działaniach, kładąc nacisk na wszelkie realne przejawy aktywności i determinację w działaniach, nawet kiedy nie istnieje świadomy plan działania i perspektywy (np. silnie działający ruch oporu nawet bez planu strategicznego);
- ♦ jako *sztuka zajmowania i obrony pozycji w otoczeniu* oznacza poszukiwanie korzystnego usytuowania dającego perspektywy na przyszłość;
- ♦ jako *perspektywa* jest poszukiwaniem obrazu przyszłości i obrazu organizacji w przyszłości, a następnie konsekwentną realizacją wyobrażonych wizji. [3]

Wzięcie pod uwagę wszystkich razem „P” oddaje dopiero w pełni istotę współczesnych strategii przedsiębiorstw. *Plan* i *podstęp* podkreślają intencję i rolę świadomego przywództwa, *wzorzec* ukrytą wolę działania i ideę krystalizowania się strategii (w wyniku nie do końca świadomej aktywności praktycznej); *pozycja* ułatwia działania i plany, wskazując na wagę współzawodnictwa i współpracy z otoczeniem, a *perspektywy* to wizualizowana koncepcja przyszłych zdarzeń, niezbędna dla dalszego rozwoju. [4]

Według profesora Koźmińskiego ogólne rozumienie strategii pozwala na zdefiniowanie jej także jako spójnej koncepcji działania, której wdrożenie ma zapewnić osiągnięcie fundamentalnych celów długookresowych w ramach wybranej domeny działania. [5] Natomiast zarządzanie logistyczne i **strategie logistyczne** należy odnosić do działań związanych ze zmianami w rozmieszczeniu zasobów. [6]

Strategie logistyczne, podobnie jak inne strategie, przenikają się wzajemnie ze strategiami konkurencyjnymi, [7] należy jednak przyjąć, że bezpośrednio logistyczne rozwinięcia strategii konkurencyjnych nie powinny być traktowane jako strategie logistyczne. Trzeba raczej poszukiwać w miarę oryginalnych koncepcji logistycznych, co najwyżej pośrednio inspirowanych sposobami zdobywania przewagi konkurencyjnej lub innymi rodzajami strategii funkcjonalnych. Lista strategii logistycznych w porządku chronologicznym przedstawia się następująco:

- ♦ **integracja funkcji i procesów** (zintegrowane rozpatrywanie funkcji transportu, magazynowania, sterowania zapasami itd., badania występujących między nimi relacji *trade-offs* oraz przenoszenie idei integracji na szersze płaszczyzny),
- ♦ **zmniejszanie i eliminacja zapasów** (z którymi często kojarzy się strategiczne zarządzanie systemem logistycznym),

- ◆ **różnicowanie obsługi rynku** (oparta na analizie zależności pomiędzy poziomem obsługi rynku, a kosztami; różni się od pozostałych strategii tym, że odnosi się głównie do jednej sfery działania firmy, podczas gdy reszta wyraźnie jest adresowana do całokształtu działalności),
- ◆ **zarządzanie łańcuchami dostaw** (nawiązuje do strategii integracji dla ułatwienia przepływów surowców i towarów przez firmę, jej oryginalność polega na włączeniu do zarządzania przepływami dostawców i odbiorców; odbywa się ono przez alianse strategiczne, różne formy partnerstwa, koncepcje wyboru kluczowych dostawców oraz odbiorców – niezależnie od formy współpracy pociąga to za sobą integrację procesów logistycznych, poszukiwanie sposobów zwiększania zaufania i zaangażowania firm w relacjach dostawca - odbiorca, powiązanie systemów komputerowych itd. Kooperacja i procesy integracyjne prowadzą niekiedy do zmiany położenia ośrodka kierującego przepływem. Przykładowo, w miejsce dwóch takich ośrodków u producenta i detalisty może się wykształcić jeden, umiejscowiony w detalu i kierujący całością przepływów. Stosowanie strategii zarządzania łańcuchem dostaw prowadzi do ulepszenia obsługi rynku i redukcji kosztów logistycznych.),
- ◆ **skracanie cykli** (wynika z przekonania o wadze czasu, jako czynnika decydującego o przewadze konkurencyjnej. Chodzi tu przy tym o skracanie trzech rodzajów cykli: cyklu przyjęcia i realizacji zamówienia, cyklu od przyjęcia surowca do dostawy gotowego produktu i cyklu wprowadzenie nowego produktu na rynek. Praktycznym przejawem tej strategii są koncepcje MRP i DRP, które powodują wzrost wrażliwości systemu logistycznego – staje się bardziej elastyczny i łatwiej przystosowuje się do zmian. Sprawą o znaczeniu zasadniczym staje się natomiast informacja i jej przesyłanie. Strategia skracania cykli to jednocześnie strategia zarządzania zapasami. Kariera koncepcji skracania cykli wynika z rosnącej roli rozwiązań, w których przyjęty w firmie sposób konkurowania wymaga od systemu logistycznego utrzymania stałej, szerokiej oferty towarowej o dużej dostępności dla klientów, przy jednoczesnym wyeliminowaniu wszystkich form zapasów. Skracanie cykli jest strategią komplementarną także wobec zarządzania łańcuchem dostaw.),
- ◆ **kooperacja w relacji dostawca - odbiorca** (wymienione wcześniej strategie skłaniają firmy do ograniczania liczby dostawców, a niekiedy także odbiorców, natomiast ideę kooperacji w relacji dostawca - odbiorca można uznać za odrębną strategię. Wiąże się ona bowiem z koncepcją partnerstwa strategicznego i oznacza całkowicie nowe spojrzenie na zagadnienia zaopatrzenia i zbytu, a także na proces rozwoju produktu.).

Wyróżnione strategie łączą się ze sobą i tworzą układy hierarchiczne w zależności od różnych czynników. Występowanie tych powiązań wynika z tego, że stanowią one rozwinięcie powszechnie znanego modelu pętli Forrestera i pięciu reguł zapobiegających bankructwu Burbridge'a:

1. produkuj tylko wtedy, gdy szybko sprzedasz,
2. w jednym okresie produkuj tylko te części, które będą zużyte w następnym,
3. minimalizuj czas przepływów,
4. planuj w krótkich okresach,
5. zaopatruj się w małych partiach – potrzebnych do bieżącej produkcji. [8]

Strategie logistyczne są komplementarne względem siebie, ale mogą jednocześnie służyć różnym strategiom konkurencyjnym i łączyć ze sobą różne sposoby konkurowania, nawet na pozór sprzeczne ze sobą. Ponadto w strategiach logistycznych przeważa podejście kooperacyjne, a nie konkurencyjne. Wiąże się to z innowacyjnością logistyki, gdzie liderami są oligopoliści, którzy zawdzięczają swą znaczną siłę rynkową innowacjom w różnych dziedzinach. Strategie logistyczne zmieniają podejście do konkurencji poprzez:

- ♦ łączenie ze sobą przeciwstawnych sposobów konkurowania,
- ♦ zwiększenie konkurencyjności całej firmy przez zmniejszenie poziomu konkurencji w poszczególnych sferach jej działania. [9]

Analiza związków pomiędzy strategiami logistycznymi, a dwoma Porterowskimi typami strategii konkurencji – niskich kosztów i różnicowania pozwala zauważyć, że tylko dwie ze strategii logistycznych służą albo jednej albo drugiej, natomiast pozostałe prowadzą jednocześnie do obniżki kosztów i poprawy obsługi rynku, a więc tworzenia unikatowości, która jest istotą strategii zróżnicowania. W rezultacie kompleksowe stosowanie logistyki na poziomie zarządzania strategicznego pozwala na jednoczesne zwiększenie konkurencyjności oraz poprawę wykorzystania zasobów.

Konkurowanie czasem

Każda z wymienionych strategii logistycznych zawiera w sobie elementy związane z poszukiwaniem rozwiązań opartych na skracaniu czasu działań i eliminowaniu zbędnych czynności (np. skracanie cykli, zarządzanie łańcuchami dostaw, itd.), co wzmogło jeszcze zainteresowanie tematyką kompresji czasu. Pojęcie strategii konkurowania czasem zaczęło stosunkowo szybko odnosić do całego przedsiębiorstwa. Tym co wyróżnia strategię konkurowania czasem spośród innych jest postrzeganie czasu jako wyjątkowego i niezwykle cennego zasobu, którym dysponuje przedsiębiorstwo.

Już F. Taylor wyróżnił w swoich pracach zagadnienia, które kilkadziesiąt lat później legły u podstaw strategii konkurowania czasem. Należą do nich: dokładna analiza przebiegu pracy oraz eliminacja zbędnych czynności, obecnie określane jako proces pracy i eliminacja czynności nie tworzących wartości. [10]

Świadomość wartości czasu nie wystarczyła jednak do wykreowania strategii konkurowania czasem. Aby kompleksowa strategia konkurowania czasem mogła zaistnieć, musiało do tego dojrzeć zarówno społeczeństwo, jak

również metody wytwarzania i konkutowania. Na rozwój tych strategii złożyły się:

- ♦ czynniki społeczne (Rozwój techniki miał zapewnić więcej wolnego czasu, tymczasem w społeczeństwach krajów rozwiniętych wolny czas stał się zasobem luksusowym. Coraz więcej konsumentów było gotowych za ten luksus płacić. Szybkość realizacji usług stała się elementem decydującym o konkurencyjności przedsiębiorstw.)
- ♦ czynniki ekonomiczne (Zanim przedsiębiorstwa dojrzą do korzystania z dobrodziejstw strategii konkutowania czasem eksploatują prostsze i tańsze metody uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Dopiero po ich wykorzystaniu, wraz z pojawieniem się nowych możliwości technicznych i technologicznych, nadchodzi właściwy moment na wdrożenie strategii konkutowania czasem.)
- ♦ zainteresowanie problemami jakości (Pozwoliło to przedsiębiorstwom na przejście od cech strukturalnych, takich jak niskie place czy intensywne zaangażowanie kapitału, do cech operacyjnych, czyli elastyczności. Szybkość zaś rozumiana jako efekt głębokich zmian w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa, została sklasyfikowana jako cecha operacyjna konkurencyjności przedsiębiorstw tworząca największą wartość dodaną.).

Doświadczenia przedsiębiorstw i rozwój wydarzeń w wielu krajach wskazują, że do strategii czasowych musi dojrzeć zarówno przedsiębiorstwo, jak i jego otoczenie. Do zastosowania strategii czasowych przedsiębiorstwo powinno być przygotowane pod względem organizacyjnym, technologicznym i finansowym. Niezwykle istotną rolę odgrywa także kultura przedsiębiorstwa, która musi charakteryzować się szczególną dbałością o jakość szeroko rozumianego zarządzania oraz jego poszczególnym procesów. [11]

Otoczenie w którym działa przedsiębiorstwo ma charakter dynamiczny, zdolność do pozostawania konkurencyjnym jest więc w dużej mierze zależna od zdolności postrzegania zachodzących zmian i dostosowywania się do nich. Tempo zmian w otoczeniu wymusza na przedsiębiorstwach zdolność do niespotykanej dotąd szybkości reakcji. Konkutowanie strategiczne prowadzi do kompresji czasu. [12] Bogactwo strategii stosowanych przez przedsiębiorstwa można postrzegać jako nieodmienne dążenie do optymalnego dostosowania się do zmiennych uwarunkowań. Strategia konkutowania czasem stanowi jedną z takich prób. Dopóki nie zmieniają się uwarunkowania zewnętrzne uzasadniające jej istnienie, pozostanie ona narzędziem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Wyczucie ważności zasobu czasu przejawia się w dążeniu do szybszego udzielania odpowiedzi na zapytania klienta, skracania czasu dostawy czy informatyzacji firmy w celu zaoszczędzenia czasu przepływu i przetwarzania informacji. Jednak stosowanie technik czasoszczędnych w tak wąskim, zaledwie operacyjnym zakresie nie pozwala na stworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej. Konkurenci bez trudu przenoszą nowe i łatwe do skopiowania

rozwiązania na grunt swoich przedsiębiorstw. Osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki strategii konkurencyjnej czasem wymaga gruntownych i głębokich zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Celem tej rewolucji organizacyjnej jest stworzenie przedsiębiorstwa, w którym nie występują opóźnienia, wąskie gardła, częste błędy i nadmiar zapasów. Organizacja taka jest w stanie szybko reagować na zmieniające się oczekiwania klientów, nowinki technologiczne i ruchy konkurencji.

M. Christopher wyróżnia trzy aspekty stosowania strategii czasowych:

- ◆ czas wejścia na rynek (ang. *time to market*),
- ◆ czas obsługi (ang. *time to serve*),
- ◆ czas reakcji (ang. *time to react*).

Prognozując popyt przedsiębiorcy starają się przewidzieć tendencje występujące na rynku i wyjść im naprzeciw. Jednakże im dłuższy jest horyzont czasowy prognozy, tym mniejsza jej dokładność. Strategie czasowe proponują rozwiązanie polegające na przyspieszeniu przepływu informacji z punktów sprzedaży do producentów. Dzięki temu producenci otrzymują informacje o kształtowaniu się rzeczywistego popytu i na jej podstawie planują wykorzystanie swoich mocy produkcyjnych. Systemy szybkiego reagowania takie jak wspomniane QR, czy ECR działają w oparciu o szybki przepływ informacji z punktów sprzedaży do miejsc produkcji.

G. Spanner, J. Nuno i Ch. Chandra proponują podział cykli czasowych, wyodrębniając pętle czasowe:

- ◆ pętla produkcja / rynek,
- ◆ pętla projekt / rozwój,
- ◆ pętla zaufania strategicznego. [13]

Skrócenie poszczególnych czasów bądź pętli skutkuje rosnącą przewagą konkurencyjną. Przedsiębiorstwa kompresujące czas są bowiem w stanie szybko wprowadzić nowy produkt na rynek, skrócić trwanie procesów produkcyjnych, a także zorganizować niezwykle efektywny system zaopatrzenia i dystrybucji. Wszystkie te rozwiązania pozwalają ponadto na obniżenie kosztów działania przedsiębiorstwa.

Usprawnienie cyklu recyrkulacji gotówki jest możliwe dzięki kompresji procesów, które się nań składają. Koncentracja na skracaniu cyklu obiegu gotówki wskazuje na zaawansowany etap stosowania w nim strategii czasowych.

G. Stalk i A. M. Weber wyróżniają trzy etapy ewolucji strategii czasowych:

- ◆ **Etap I:** odkrycie czasu jako narzędzia uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w jednym z obszarów działalności firmy;
- ◆ **Etap II:** zastosowanie strategii czasowych we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa = odchudzenie przedsiębiorstwa i przyspieszenie

reakcji, jeżeli stanie się to jednak celem samym w sobie może oznaczać kłopoty;

- ♦ **Etap III:** dojrzałe podejście do kompresji czasu – kierowanie się potrzebami klientów i dostosowanie kompresji do ich potrzeb. [14]

Zasadne wydaje się także uznanie zintegrowanego łańcucha dostaw za **IV Etap** w rozwoju strategii czasowych, gdyż jedynie przyjęcie takiej perspektywy pozwala na pełne wykorzystanie profitów niesionych przez strategie czasowe. Wynika to z faktu, że wiele procesów przebiega na styku działalności przedsiębiorstw, a ich optymalizacja wymaga całościowego spojrzenia na łańcuch dostaw.

W latach 90-tych utrwalił się paradygmat konkurowania wykorzystującego czynnik czasu. W przedsiębiorstwach stosujących strategię czasową, u podstaw których leży szybka reakcja na potrzeby klientów, błyskawiczne wprowadzanie na rynek nowych produktów, zapewnienie wysokiej jakości i niskich kosztów, działania firmy postrzegane są jako część zintegrowanego systemu dostarczającego wartości ostatecznemu nabywcy.

Logiczną konsekwencją rozwoju strategii konkurowania czasem jest rozszerzanie jej stosowania na przedsiębiorstwa kooperujące ze sobą w ramach łańcucha dostaw, ponieważ jest to jedyny sposób na efektywne gospodarowanie czasem „na styku” działań poszczególnych jednostek. Cele stawiane przez zintegrowane łańcuchy dostaw oraz realizowane w ramach strategii konkurowania czasem są do siebie istotnie zbliżone. Należą do nich:

- ♦ obniżanie kosztów działania,
- ♦ optymalizacja wartości,
- ♦ osiągnięcie krótszych czasów reakcji,
- ♦ większa elastyczność i wrażliwość na oczekiwania klientów,
- ♦ dostarczanie większej różnorodności produktów o wyższej jakości.

Do głównych obszarów kompresji czasu w zintegrowanych łańcuchach dostaw należy sfera logistyki, produkcji oraz B+R. Do działań kompresujących czas w sferze logistyki zalicza się centralizację systemów dystrybucji oraz korzystanie z usług logistycznych zewnętrznych oferentów. Istotną rolę odgrywa technologia informacyjna, dzięki której możliwe staje się natychmiastowe przesłanie informacji dotyczącej kształtowania się popytu u producenta. Sprzyjająca kompresji czasu kooperacja dostawców z odbiorcami, w sferze produkcji, przejawia się głównie w tworzeniu wieloszczeblowych systemów dostaw oraz realizacji dostaw całych modułów produktów. Dzięki zaangażowaniu dostawców w prace przy opracowaniu nowych produktów (sfera B+R), skraca się czas związany z doбором surowców i komponentów do produktów, a nawet opracowywaniu optymalnych procesów ich wytwarzania.

Podsumowanie

Strategie ukierunkowane na kompresję czasu w zintegrowanym łańcuchu dostaw, jak np. *Quick Response* czy *Efficient Consumer Response*, zapewniają szybszy obieg informacji oraz materiałów w całym łańcuchu, a ECR również szybszy obieg pieniądza. Dzięki temu czas reakcji zintegrowanego łańcucha dostaw ulega znacznemu skróceniu w porównaniu do tradycyjnego systemu dostaw.

Pozytywne efekty implementacji strategii konkurowania czasem w przedsiębiorstwach Europy Zachodniej i USA przemawiają za popularyzacją tej koncepcji również w Polsce, szczególnie w kontekście przystąpienia do Unii Europejskiej oraz postępującej globalizacji działań przedsiębiorstw. Związane jest to ze wzmożoną konkurencją ze strony firm zagranicznych, niejednokrotnie znacznie lepiej przygotowanych do walki o rynki i klienta, wykorzystujących w praktyce znajomość nowoczesnych koncepcji zarządzania.

Literatura

- [1] Stalk G., *Time – the next source of competitive advantage*, Harvard Business Review, July-August 1988.
- [2] Mintzberg H., *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, California Management Review 1987, Vol. 30, No 1.
- [3] Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 76-9.
- [4] Tamże, s. 80.
- [5] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. Koźmiński A., Piotrowski W., PWN, Warszawa 1995, s. 123.
- [6] Tamże, s. 212.
- [7] Ciesielski M., *Strategie logistyczne*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka nr 6/1997, s.121.
- [8] Forrester J. W., *Industrial Dynamics*, MIT Press, Cambridge M. A. 1961 i Burbidge J. L., *Five Golden Rules to Avoid Bankruptcy*, Production Engineer nr 10/1983, s. 13-14.
- [9] Ciesielski M., *Strategie logistyczne*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka nr 6/1997, s.122.
- [10] Haber L. H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993, s. 41.
- [11] Laskowska A., *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001, s. 26.
- [12] Henderson B., *Strategic and natural competition* w Stern C. And Stalk G. Jr., *Perspectives on Strategy from the Boston Consulting Group*, John Wiley&Sons, Inc., Canada 1998, s. 2.

- [13] Spanner G., Nuno J., Chandra Ch., *Time-based strategies – theory and practice*, EMR, Summer 1995, s. 79.
- [14] Stalk G. Jr., Weber A., *Japan's Dark Side of Time*, Harvard Business Review, July-August 1993.

Streszczenie

Przedmiotem rozważań jest prezentacja zagadnień związanych z kompresją czasu, ze szczególnym uwzględnieniem miejsca, jakie zajmuje w strategiach logistycznych. W artykule dokonano przeglądu głównych strategii logistycznych oraz przedstawiono genezę strategii konkurowania czasem. Również zaprezentowano przyczyny zainteresowania się tymi strategiami oraz korzyści, jakie może przynieść ich zastosowanie, ponieważ może ono prowadzić do powstawania efektywniejszych łańcuchów dostaw, redukcji kosztów funkcjonowania, a przede wszystkim do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Time Compression in logistic strategies

Summary

The subject is presentation of problem with time compression with taking special attention for it's place in logistic strategies. The list of main logistic strategies and genesis of Time Based Management are presented in the work. The reasons to interest on a time competition strategies and advantages, which can gives implementation of TC techniques are discussed as well. because application of them could contribute to creation of more efficient supply chains, reduction of operating costs and, above all, to gain competitive advantage.