

ZAPAMIĘTAJ

Kanban to narzędzie praktycznej realizacji JIT, dzięki któremu prace przebiegają płynnie, a procesy mogą być zarządzane tylko w niezbędnym zakresie.

Najkrócej ideę kanban oddaje hasło „7 × żadnych”:

- żadnych braków,
- żadnych opóźnień,
- żadnych zapasów,
- żadnych kolejek – gdziekolwiek i po cokolwiek,
- żadnej bezczynności,
- żadnych zbędnych operacji technologicznych i kontrolnych,
- żadnych przemieszczeń.

Podstawą technik kanban są formularze, które wypełnia się w następującej kolejności:

- dyspozytor na wydziale produkcji na podstawie danych na temat prognozowanego popytu na dany element wypełnia planistyczną część karty kanban, po czym przekazuje ją do wydziału produkcji;
- planista w wydziale produkcji sporządza odpowiednie zlecenie produkcyjne dotyczące partii elementów; określa wykonawców i przydziela zasoby niezbędne do wykonania zadania; wypełnia kolejną część karty,
- po zakończeniu produkcji i odbiorze jakościowym partii wykonawca oddziela od karty jedną część i przekazuje ją planiście; jest to dowód wykonania zlecenia; pozostałe dwie części karty umieszczone w pojemniku z gotowymi elementami zostają przetransportowane do wydziału, z którego pochodziły zamówienia;
- gdy pracownik zaczyna używać dostarczonego elementu, odrywa drugą część karty kanban i przekazuje ją dyspozytorowi wydziałowemu produkcji; oznacza to, że nowy zapas jest już wykorzystywany;
- gdy zapas elementu się wyczerpie, pracownik przekazuje dyspozytorowi trzecią część karty kanban.

TEMAT DO DYSKUSJI

Firma Copper Kettle Catering¹

Copper Kettle Catering (CKC) to firma gastronomiczna zajmująca się m.in. pełną obsługą wesel, dostawą żywności na pikniki i spotkania biznesowe, organizacją obiadów i firmowych party itp. Firma została utworzona przez państwa Wayne'a i Janet Williamsów i na początku zajmowała się jedynie dostawą posiłków do biur. W miarę upływu czasu firma znacznie się rozrosła i jest obecnie jedną z największych firm gastronomicznych zajmujących się dostawą żywności w Raleigh w stanie Karolina Północna. Państwo Williamsowie dzielą oferowane przez swoją firmę usługi na dwie kategorie: *dostawa posiłków* oraz *dostawa i obsługa*.

Usługa *dostawy* polega głównie na dostarczaniu klientom zapakowanych posiłków, na które składają się kanapki, sałatki, desery oraz owoce. Menu tej usługi ogranicza się do sześciu rodzajów kanapek, trzech rodzajów sałatek lub chipsów oraz przekąsek i wybranych owoców. Do każdego posiłku dostarczany jest sok grapefruitowy lub pomarańczowy (lub – na zamówienie – mrożona herbata). Ogólny popyt na tę usługę w ciągu roku jest stosunkowo

stały, aczkolwiek zmieniają się zestawy zamawianych posiłków. Horyzont planistyczny dla tej usługi jest bardzo krótki: klienci zazwyczaj zamawiają posiłki co najwyżej z dziennym wyprzedzeniem. Firma CKC zapewnia dostawę żywności tego samego dnia jedynie wtedy, gdy zamówienie jest złożone do godziny 10 rano.

Z kolei usługa *dostawa i obsługa* polega głównie na obsłudze dużych przyjęć, obiadów i wesel. W tym przypadku menu jest bardzo urozmaicone i obejmuje cały zakres zakąsek, przystawek, napojów i posiłków na specjalne życzenie. Popyt na tę usługę jest bardzo sezonowy. Największy popyt w przypadku wesel występuje późną wiosną i wczesnym latem, a w przypadku weekendowych przyjęć późną jesienią i na początku zimy. W przypadku tej usługi horyzont planowania jest dłuższy. Klienci składają zamówienia tygodnie, a nawet miesiące wcześniej.

Zakład gastronomiczny CKC, w którym przygotowywane są posiłki, obsługuje obie kategorie usług. Sam zakład przypomina nieco produkcję komórkową. Istnieje pięć głównych obszarów roboczych: obszar piekarników do przygotowywania posiłków na ciepło, obszar przygotowywania sałatek, obszar przygotowywania zakąsek, obszar przygotowywania kanapek oraz obszar „montażowy”, gdzie pakowane są posiłki na dostawę i gdzie przygotowuje się i układa posiłki podlegające pod usługę *dostawa i obsługa*. Istnieją trzy chłodnie do przechowywania żywności wymagającej niskich temperatur i jedna duża spiżarnia do przechowywania niepsujących się surowców. Możliwość utrzymywania zapasów surowców oraz gotowych posiłków jest ograniczona poprzez dostępną powierzchnię magazynową oraz ryzyko zepsucia się żywności. Desery zakupywane są od zewnętrznych dostawców. Niektórzy dostawcy deserów samodzielnie dostarczają towar, a inni wymagają, aby towar odebrany był w ich placówkach.

Harmonogramowanie zamówień jest procesem dwuetapowym. W każdy poniedziałek państwo Williamsowie opracowują tygodniowy harmonogram zamówień z kategorii *dostawa i obsługa*, które mają być zrealizowane każdego dnia. Firma CKC zazwyczaj w każdym dniu tygodnia musi zrealizować co najmniej kilka zamówień z kategorii *dostawa i obsługa*.

Dzięki tak dużemu obrotowi i równoczesnemu przygotowywaniu paru zamówień CKC ma możliwość efektywnego wykorzystania siły roboczej. Ze względu na krótkie terminy realizacji zamówień typu *dostawa posiłków* zamówienia te są harmonogramowane z dnia na dzień. Z powodu ograniczonej powierzchni magazynowej surowców zdarza się, że firma nie może zrealizować wszystkich pozycji z menu *dostawa posiłków*.

Państwo Williamsowie zatrudniają dziesięciu pełnoetatowych pracowników: dwóch kucharzy oraz ośmiu pomocników, którzy równocześnie pełnią rolę kelnerów w przypadku usług z obsługą. W okresach wzmożonego popytu państwo Williamsowie zatrudniają dodatkowo kelnerów dorywczych. Stanowisko kucharza jest bardzo specjalistycznym zajęciem i wymaga dużego doświadczenia i umiejętności. Pozostali pracownicy są raczej elastyczni i w miarę potrzeby zajmują się innymi zadaniami.

Branża żywnościowa jest raczej konkurencyjnym środowiskiem. Najważniejszymi czynnikami konkurencyjności są tu wysoka jakość żywności, niezawodność dostaw, elastyczność oraz na końcu koszt. Jak mówi Wayne Williams „Fundamentem jest jakość posiłków i ich przygotowanie”. „Przedsiębiorstwa gastronomiczne niezapewniające posiłków o wysokiej jakości nie utrzymują się długo na rynku”. Jakość jest mierzona zarówno pod względem świeżości, jak i smaku. Jako niezawodność dostaw rozumie się ich terminowość i czas potrzebny na zrealizowanie zamówienia klienta. Z kolei elastyczność to zakres zamówień, które jest w stanie zrealizować firma, jak również różnorodność menu.

¹ www.zie.pg.gda.pl/~amacia/zarzprod/jit.doc