

Agile w cukierni i piekarni: odpowieź na zmienny rynek



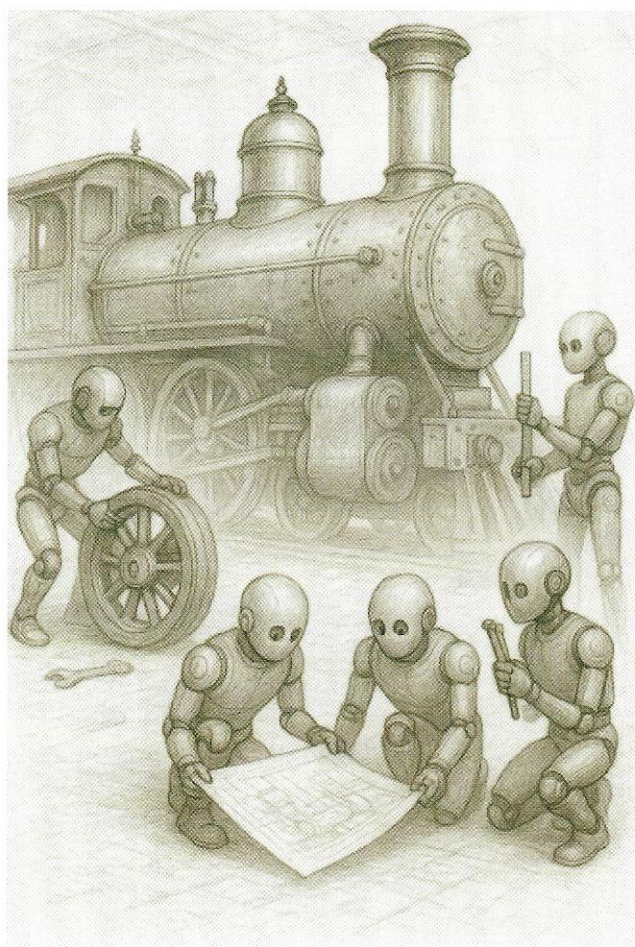
Wyobraźmy sobie, że żyjemy na początku XIX w., tuż po upadku Napoleona Bonaparte. Wszystko, co nas otacza, to gospodarka naturalna oparta na drobnych warsztatach wytwórczych, bazująca na odwiecznych zawodach, takich jak kowal, stolarz, dekarz czy stelmach. W poszczególnych branżach istnieją pewne standardy, ale nikt jeszcze nie zajmuje się rysowaniem szczegółowych projektów czy tworzeniem złożonych urządzeń budowanych we współpracy wielu firm.

Nagle pojawia się przełomowy wynalazek – lokomotywa parowa. Urządzenie to jest niezwykle złożone i wymaga pracy wybitnych fachowców, pojazd powstaje dzięki współpracy stolarzy, metalurgów, inżynierów specjalizujących się w spalaniu węgla oraz ekspertów z zakresu logistyki. Pojawiają się ścisłe normy, takie jak rozstaw szyn czy maksymalny ciężar pojazdu. Maszyna projektowana jest przez inżynierów i tworzona na podstawie skomplikowanych rysunków technicznych. W podobny sposób powstają nowe parowce, mosty żelazne czy budynki szkieletowe. Ten okres nazywamy rewolucją techniczną.

Przywołałem ten przykład, aby uzmysłowić, że na początku tylko niektóre branże korzystały z najnowszych form organizacyjnych, takich jak standaryzacja, tworzenie projektów i rysunków technicznych czy zespołowa, interdyscyplinarna praca. W innych dziedzinach, takich jak produkcja mebli czy budowa domów, wszystko wciąż wykonywano „na oko”, bez dokumentacji technicznej, projektów i standaryzacji. Sytuacja stopniowo się zmieniała i dziś trudno sobie wyobrazić, aby powstał nawet najprostszy przedmiot czy urządzenie bez dokumentacji, projektów i zaplanowanego procesu produkcyjnego. Na początku ery industrialnej wysoki standard wytwarzania i planowania produkcji stosowano tylko tam, gdzie był on absolutnie konieczny. Nie da się zbudować turbiny parowej „na oko” ani wyprodukować tak złożonego mechanizmu bez wysoko wykształconych ekspertów z różnych dziedzin.

Zmiany, zmiany

Wszystko, co przełomowe, zmienia otaczającą rzeczywistość. Powstanie silnika odrzutowego spowodowało całkowitą zmianę w sposobie projektowania samolotów – pojawiła się potrzeba testowania i analizy zjawiska zmęczenia materiału. Z kolei pojawienie się komputerów zupełnie odmieniło sposób pracy. Przez pewien czas ludzie próbowali wytwarzać



oprogramowanie, stosując wzorce znane z innych branż, takich jak przemysł włókienniczy czy maszynowy. Tworzono zespoły, opracowywano projekty i starano się optymalizować proces projektowania oprogramowania. Bardzo szybko okazało się jednak, że dotychczasowe wzorce, zaczerpnięte z innych dziedzin, zupełnie nie sprawdzają się w branży informatycznej. Zespoły tworzące oprogramowanie były nieefektywne, przez co coraz bardziej sfrustrowane i zniechęcone do kreatywnej pracy.

Myśleli i wymyśleli

Podobnie jak w czasach rewolucji przemysłowej, tak samo 200 lat potem branża informatyczna, która przez lata funkcjonowała w duchu rzemieślniczej swobody i „działania na oko”, w końcu musiała stanąć przed ścianą nieefektywności i chaosu. W świecie IT, który jeszcze pod koniec XX w. przypominał bardziej warsztat stolarski niż wielką fabrykę, każdy projekt powstawał według własnych zasad, często bez głębokiego planowania, standaryzacji czy metodycznego podejścia. Programiści, niczym dawni rzemieślnicy, tworzyli kod na własny sposób, a efekty tych prac często przypominały domy budowane bez rysunku technicznego – raz udało się stworzyć coś solidnego, innym razem wszystko się sypało.

Zmiana przyszła kiedy branża informatyczna zaczęła stawać w obliczu wyzwań na miarę budowy pierwszych parowozów czy mostów żelaznych – skomplikowanych, kosztownych, wymagających ścisłej współpracy i nieustannego reagowania na zmiany. Wtedy właśnie, na przełomie wieków, w środowisku programistów zaczęła kiełkować myśl, że dotychczasowe metody zarządzania projektami, wzorowane na twardych, przemysłowych schematach, są po prostu niewystarczające. Próbowano wdrażać sztywne metodyki rodem z fabryk czy biur projektowych, wymagające długich planów, rozbudowanej dokumentacji i dokładnej specyfikacji, ale świat wirtualny okazał się zbyt dynamiczny, by poddać się tym regułom bez utraty efektywności, motywacji i twórczego ducha zespołów.

Tak, jak rewolucja przemysłowa wymusiła narodziny nowych standardów – tak świat IT musiał stworzyć własne fundamenty, by podołać coraz bardziej złożonym wyzwaniom. Przełomem okazał się luty 2001 roku. Wtedy to siedemnastu wybitnych ekspertów z branży informatycznej, nieprzypadkowo wybrało kurort narciarski Snowbird w amerykańskim stanie Utah, aby – z dala od codzienności, pośród zimowej ciszy – zastanowić się, jak powinien wyglądać nowoczesny sposób pracy nad oprogramowaniem. Byli to ludzie, którzy jak niegdyśj pió- nierzy techniki, mieli już za sobą własne, często bolesne doświadczenia z próbami wdrażania i pracy w skostnia- łych strukturach, wiedzieli, że dalsze podążanie tą drogą prowadzi donikąd.

W atmosferze otwartości i intelektualnej swobody, która nie była możliwa w sztywnych ścianach korporacyjnych biur, powstał dokument, który przeszedł do historii pod nazwą **Manifest Agile**. Tak jak rysunki techniczne i normy dla budowniczych kolei, tak Manifest Agile stał się nowym punktem odniesienia dla twórców oprogramowania. Zamiast stawiać na pierwszym miejscu procedury, narzędzia i dokumentację, postanowiono oddać priorytet ludziom, współpracy, szybkiemu reagowaniu na zmiany i dostarczaniu działającego produktu – dokładnie tak, jak w rewolucji przemysłowej najważniejsze

stało się połączenie różnych kompetencji, elastyczność i adaptacja do zmieniającej się rzeczywistości.

Dlaczego ten manifest musiał powstać właśnie tam i właśnie wtedy? Tak jak nie dało się już budować parowozów „na oko”, tak nie dało się już tworzyć oprogramowania według XX-wiecznych, zimnowojennych standardów. Branża dojrzała do tego, by jasno zdefiniować nowe wartości, wypracować wspólne zasady i stworzyć coś na kształt kodeksu – fundamentu, na którym przez kolejne dekady miały powstawać projekty na miarę współczesnych potrzeb. Kurort narciarski, gdzie spotkali się liderzy IT, był więc symbolicznym miejscem zerwania z rutyną i próbą spojrzenia na branżę z dystansu, tak jak niegdyś inżynierowie musieli wznieść się ponad dawne rzemieślnicze nawyki, by projektować mosty, lokomotywy czy wieżowce.

Manifest Agile był zatem nie tylko efektem spotkania kilku szefów IT. Był odpowiedzią na głęboką potrzebę zmiany, która tliła się w całej branży. Był wyrazem buntu przeciwko przestarzałym metodom pracy i jednocześnie zaproszeniem do budowania przyszłości w duchu zaufania, współpracy i nieustannego doskonalenia. W ten sposób, podobnie jak kiedyś rewolucja techniczna odmieniła krajobraz Europy, tak Manifest Agile na zawsze zmienił świat informatyki, czyniąc z programistów nowoczesnych architektów cyfrowej rzeczywistości.

Szerzenie się nowych idei

Na początku ery przemysłowej jedynie wybrane sektory zaawansowanej produkcji technicznej wykształciły specyficzne formy organizacji pracy oraz własną kulturę operacyjną. Pozostałe gałęzie przemysłu funkcjonowały nadal w ramach porządku odziedziczonego po epoce burżuazyjnej Francji, w której wytwarzanie odbywało się na podstawie tradycyjnych, przekazywanych z pokolenia na pokolenie receptur, metod i technologii.

Analogiczną sytuację można zaobserwować dwieście lat później. Tylko niektóre branże zaczęły wdrażać nowatorskie podejście do organizacji pracy, oparte na zasadach sformułowanych w Manifestie Agile. Pozostałe sektory pozostawały przy konwencjonalnych modelach zarządzania, niechętnie zmieniając dotychczasowych struktur i praktyk.

Z czasem zasady charakterystyczne dla podejścia Agile zaczęły przenikać do innych branż. Podobne reguły – elastyczność, szybkość reagowania na zmiany, orientacja na klienta – zaczęły obowiązywać także w pozostałych gałęziach przemysłu.

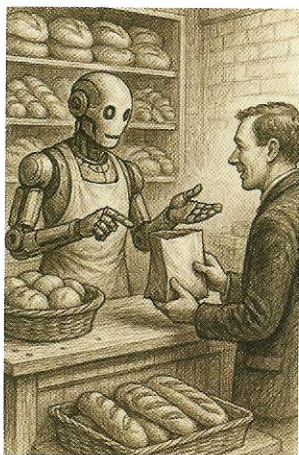
Przykładowo, branża odzieżowa jeszcze niedawno koncentrowała się na produkcji dużych, jednolitych partii. Wraz z rozwojem wzornictwa i oczekiwań konsumenckich pojawiła się potrzeba tworzenia krótkich, zróżnicowanych i silnie zindywidualizowanych serii produktowych. Podobną ewolucję przeszedł przemysł motoryzacyjny. W przeszłości jeden model samochodu potrafił być

produkowany przez kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt lat (jak np. Volkswagen Garbus). Obecnie w fabrykach Volkswagena wytwarzane są równolegle różne modele, często w niewielkich, dostosowanych do konkretnych zamówień seriach, różniących się detalami wyposażenia i konfiguracją.

Reasumując, także przemysł ciężki oraz produkcja masowa coraz częściej muszą dostosowywać się do dynamicznie zmieniających się potrzeb rynku i klientów. To właśnie te okoliczności – konieczność zwiększenia elastyczności i skrócenia cykli produkcyjnych – sprawiły, że w sektorze IT zdecydowano się wdrożyć filozofię oraz model organizacyjny oparty na zasadach Agile.

Manifest Agile w piekarni

Podobnie jest w branży piekarskiej czy cukierniczej – kiedyś można było masowo produkować jeden rodzaj chleba czy ciastek, które trafiały do szerokiej dystrybucji bez większych zmian przez lata. Dziś rynek wymusza tworzenie krótkich, zróżnicowanych serii produktowych, a zakłady produkcyjne muszą dostosowywać się do bieżących potrzeb klienta – zarówno w piekarni, jak i w punktach sprzedaży detalicznej oraz w dostawach do sklepów. Te zmiany pokazują, że zasady Manifestu Agile znajdują zastosowanie także w sektorach rzemieślniczych i spożywczych.



1. Ludzie i interakcje ponad procesy i narzędzia

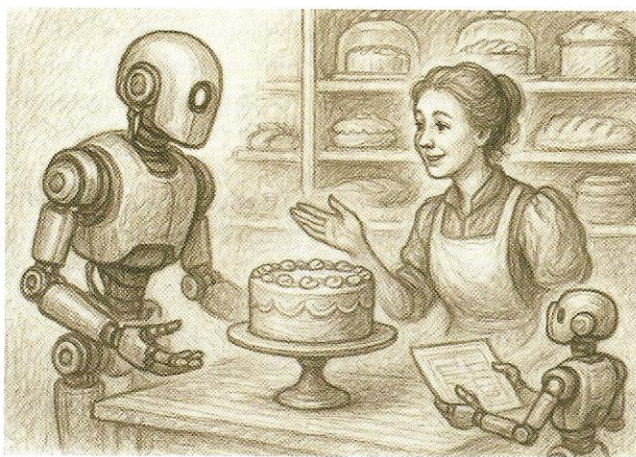
W piekarni ważniejsze od ścisłego przestrzegania formalnych procedur jest doświadczenie zespołu i bieżąca komunikacja między pracownikami. Jeśli zmienia się wilgotność powietrza lub typ mąki, to właśnie rozmowa między piekarzami pozwala dopasować czas wyrastania lub temperaturę pieczenia. Podobnie w sklepie detalicznym – to sprzedawca, który zna swoich klientów, szybciej zauważy, że trzeba zamówić więcej chatek w piątki, niż zrobi to algorytm w systemie zamówień.

2. Działające produkty ponad obszerną dokumentację

Zamiast długo planować nowy produkt, np. wegańskie ciastko bezglutenowe, zespół przygotowuje niewielką partię testową i obserwuje reakcję

klientów w sklepie detalicznym. Jeśli ciastko się sprzedaje, zostaje wprowadzone do oferty i dopiero wtedy powstaje pełna dokumentacja technologiczna. W dostawach do sklepów także najpierw testuje się krótki cykl dostaw (np. nowy rodzaj bułek do jednego osiedlowego sklepu), a dopiero potem podejmuje decyzję o rozszerzeniu dystrybucji.

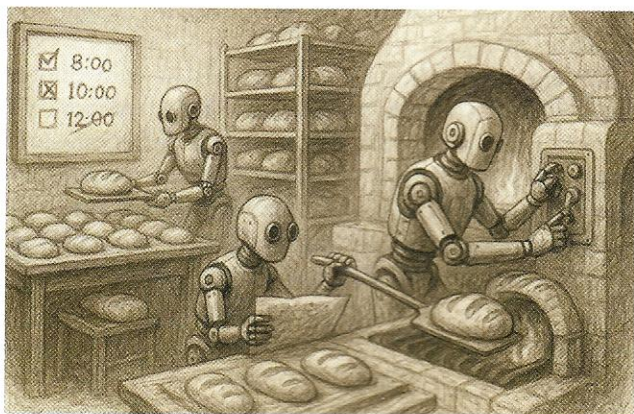
3. Współpraca z klientem ponad negocjacje kontraktów



W miejsce formalnych i sztywnych umów między piekarnią a odbiorcą (np. siecią sklepów) coraz częściej pojawia się elastyczna współpraca – piekarnia dostosowuje rodzaje wypieków do sezonu, wydarzeń lokalnych albo bieżących potrzeb sklepu (np. większa liczba pączków przed tłustym czwartkiem, mniejsze dostawy latem). Również w sprzedaży detalicznej kluczową staje się codzienna rozmowa z klientem – na podstawie jego sugestii zmienia się receptura lub wprowadza się nowy smak drożdżówki.

4. Reagowanie na zmiany ponad realizację sztywnego planu

Zamiast realizować codziennie ten sam plan produkcji, piekarnia analizuje dane z poprzednich dni i dostosowuje ilość i rodzaje pieczywa do realnego popytu. Jeśli rośnie zainteresowanie chlebem gryczanym, to zwiększa



się jego wypiek, a ogranicza bułek, które się nie sprzedają. W dostawach do sklepów zmienia się trasę lub częstotliwość na podstawie wyników sprzedaży, a w sklepie detalicznym sprzedawca zmienia ekspozycję lub promuje produkt, który chwilowo zyskał na popularności.

Takie podejście, zgodne z zasadami Agile, pozwala lepiej odpowiadać na potrzeby klientów, ograniczać straty i zwiększać konkurencyjność – również w tradycyjnych branżach, które dziś podlegają równie szybkim zmianom, co branże technologiczne.

Podsumowanie

Na początku rozwój produktów, urządzeń czy receptur w wielu branżach odbywał się w sposób swobodny i indywidualny – oparty głównie na doświadczeniu i intuicji rzemieślników. Z czasem zaczęto wprowadzać normy, procedury oraz systemy kontroli jakości, które przyniosły wymierne korzyści: umożliwiły standaryzację, obniżenie kosztów produkcji i zapewniły powtarzalność wytwarzanych wyrobów.

Jednak obecna dynamika rynku, rosnąca konkurencja oraz zmienność i rosnące oczekiwania klientów sprawiają, że klasyczne podejście przestaje być wystarczające.

W odpowiedzi na te wyzwania coraz więcej sektorów przemysłu – również tych tradycyjnych, jak piekarstwo czy cukiernictwo – zaczyna sięgać po elementy filozofii Agile. Elastyczne zarządzanie, szybkie reagowanie na zmiany, prototypowanie i bliska współpraca z klientem to już nie tylko domena branży IT, ale codzienność również w produkcji spożywczej.

W tej sytuacji niezwykle istotne staje się świadome i uporządkowane wdrażanie zasad podejścia zwinnego również w branży wypieków i cukiernictwa. Dzięki temu możliwe będzie nie tylko utrzymanie konkurencyjności, ale przede wszystkim – budowanie długofalowych relacji z klientami oraz rozwijanie produktów, które rzeczywiście odpowiadają na ich potrzeby.

Wojciech Moszczyński

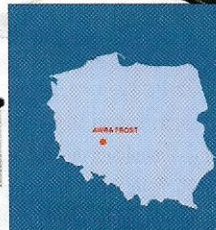
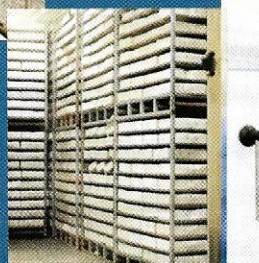
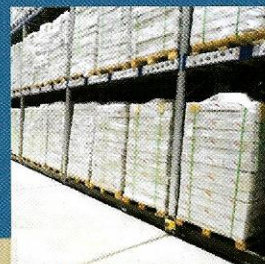
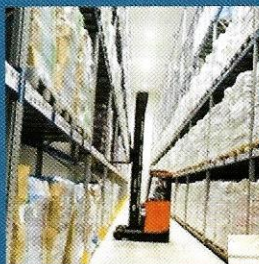
Wojciech Moszczyński – absolwent Katedry Ekonometrii i Statystyki Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, specjalista z zakresu ekonometrii, finansów, *data science* oraz rachunkowości zarządczej. Specjalizuje się w optymalizacji procesów produkcyjnych i logistycznych. Prowadzi badania w obszarze rozwoju i zastosowania sztucznej inteligencji. Od lat zaangażowany w popularyzację *machine learning* oraz *data science* w środowiskach biznesowych.

Oferujemy profesjonalne usługi chłodnicze w zakresie przechowywania produktów piekarniczych zamrożonych surowych niewygarowanych i wygarowanych lub półzapieczonych, w tym:

- * pakowanie lub przepakowywanie,
- * kompletowanie palet,
- * cross docking,
- * załadunki kontenerów bez nośników,
- * możliwość bezpośrednich wysyłek krajowych i zagranicznych,
- * usługi DC.

Zapewniamy:

- * prostopadły podjazd pod doki załadunkowe,
- * dostępny całodobowo terminal dla oczekujących,
- * wagę samochodową na miejscu,
- * poczekalnię dla kierowców z dostępem do niezależnej kuchni, sanitariatów i prysznica,
- * możliwość awizowania dostaw i odbiorów oraz przeglądu własnych stanów magazynowych on-line.



AWRA FROST Szymkowiak i Wspólnicy S.K.A.

Chłodnia Składowa
ul. Odolanowska 96
63-750 Sulmierzyce, PL

tel.: +48 62 726 23 33
www.awrafrost.com.pl
e-mail: biuro@awrafrost.com.pl

