

FresQ-Plus - Van kas tot kassa

Logistiek en kwaliteit in de FresQ-Plus keten

H.M. Vollebregt
J.C.M.A. Snels

Rapport nr. 864



Colofon

Titel	FresQ-Plus - Van kas tot kassa
Auteur(s)	H.M. Vollebregt, J.C.M.A. Snels
AFSG nummer	Rapport nr. 864
ISBN-nummer	978-90-8504-849-7
Publicatiedatum	Oktober 2007
Vertrouwelijk	Nee
OPD-code	07/227
Goedgekeurd door	H.L.M.M. Maas

Agrotechnology and Food Sciences Group
P.O. Box 17
NL-6700 AA Wageningen
Tel: +31 (0)317 475 024
E-mail: info.afsg@wur.nl
Internet: www.afsg.wur.nl

© Agrotechnology and Food Sciences Group

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publisher. The publisher does not accept any liability for inaccuracies in this report.



Het kwaliteitsmanagementsysteem van Agrotechnology and Food Sciences Group is gecertificeerd door SGS International Certification Services EESV op basis van ISO 9001:2000.

Samenvatting

AFSG heeft in opdracht van Van de Geijn & Partners binnen het door het Productschap Tuinbouw gefinancierde project 'Schoon, Veilig en Gezond' de FresQ-Plus keten qua logistiek en kwaliteit in kaart gebracht.

De keten is in kaart gebracht door middel van vraaggesprekken met alle partijen in de keten, van telers tot en met AGF-managers. Dit resulteert in een beeld van de keten op de volgende aspecten: organisatie, configuratie, operaties en informatie. Het beeld en de bevindingen van de opvallende zaken zijn vertaald in aanbevelingen.

De resultaten zijn besproken tijdens een workshop op 4 oktober 2007 bij FresQ in De Lier.

Beeld van de keten

Streven, ketendoel en logistieke doelen Plus heeft zichzelf een doel gesteld: de beste vers supermarkt van Nederland zijn. Dit streven impliceert logistieke doelen: gesloten koelketen, korte doorlooptijden, en actueel en tijdig inzicht in de ketenprestatie op het gebied van kwaliteit.

Organisatie In de keten ligt de regie bij Plus. Er is sprake van een pull keten, gestuurd door de bestellingen van de filialen. De filialen en Hollander bestellen op afroep. De keten tot en met Hollander produceert op prognoses. Hollander koopt product in bij TNI onder de vlag van SuperUnie. TNI is het aanspreekpunt voor Plus. Incidenteel wordt er product gepusht. Over de hele keten bezien is er sprake van verticale samenwerking waarbij er tussen Hollander en Plus sprake is van een echt partnership.

Configuratie Telers leveren het Nederlandse of buitenlandse product aan bij het pakstation van de eigen telersvereniging of bij Greenpack, het pakstation van APG. Na verpakken wordt het product bij Greenpack in De Lier verzameld en naar het versconsolidatiepunt in de keten, Hollander in Barendrecht, gebracht. Hier wordt het complete AGF assortiment op filiaalniveau samengesteld. Dit wordt samengevoegd met het overige versassortiment. Hollander levert dit assortiment aan alle Plus filialen uit.

De gemiddelde doorlooptijd bij de ketenschakels is als volgt: teelt: 2 dagen, verpakken: 1½ dag, verzamelen en distributie: 2 dagen en schap: 2 dagen.

Iedere ketenschakel voert een aantal waardetoevoegende activiteiten uit: teler: teelt en eventueel sorteren; pakstation: eventueel sorteren, verpakken en kwaliteitscontrole op pakstation; verkoopbedrijven en TNI: samenbrengen van assortiment, kunnen aanbieden van totaalpakket en kwaliteitscontrole, overbruggen van tijd; Hollander: Breaking Bulk, orders filiaal samenstellen, kwaliteitscontrole, inkoop/voorraadbeheer; filialen: kwaliteitscontrole, presentatie.

De controle op de kwaliteit ligt bij de individuele schakels. Er is zowel een uitgangs- als een ingangscontrole. Een belangrijk deel van de normering ligt vast in de algemene klasse omschrijvingen. De overall kwaliteit wordt bepaald door Plus in samenspraak met TNI.

Opvallend is dat de overall kwaliteit vastgelegd is in documentatie die Hollander gebruikt voor de ingangscontrole. Voor zover bekend is dit de enige plaats in de keten waar dit gedocumenteerd is. Borging is georganiseerd door ingangs- en uitgangscntroles. Daarnaast wordt de kwaliteit geborgd door op verpakte producten een (gecodeerde) THT te drukken

De definitie van kwaliteit verandert door de keten heen. Voor de teler is het in eerste instantie productkwaliteit. Bij het verpakken en de distributie wordt de definitie breder en omvat eveneens codering, verpakking, gewichten, et cetera. In de laatste schakel, de filialen, wordt onder kwaliteit ook beschikbaarheid en breedte en diepte van het assortiment verstaan.

Operatie De belangrijkste activiteiten per schakel zijn: teler: planten, oogsten, sorteren en (eventueel) verpakken en verzendklaar maken; Greenapck/TNI: opslag, sorteren en verpakken en verzendklaar maken; Hollander: opslag, orderpicken, verzendklaar maken, crossdock met overig vers; filiaal: opslag, schappresentatie, verkoop.

Er is geen gesloten koelketen. Transport kan plaats vinden bij suboptimale condities: tot aan Hollander ongekoeld en naar filialen bij 2°C ten gevolge van vlees en vis.

Informatie Productkwaliteit gerichte informatie-uitwisseling vindt met name plaats met betrekking tot acties en incidenten. Er wordt vooral gecommuniceerd met betrekking tot aantallen en prijzen/marges. Tussen schakels wordt er over klachten gecommuniceerd indien de afhandeling, fysiek en/of financieel, dit vereist.

Bevindingen

Doorlooptijd De doorlooptijd tot het winkelmagazijn kan fluctueren van anderhalve dag tot acht dagen. Gemiddeld is er een doorlooptijd tot het winkelmagazijn van vier dagen. Tot en met Hollander bestellen ketenschakels op basis van prognoses. De hieruit resulterende onzekerheid leidt tot (veiligheids)voorraden. Omvang van voorraad en daadwerkelijke vraag fluctueert, dit leidt tot doorlooptijd fluctuaties. Deze en de mogelijke lange doorlooptijd leiden tot veel controlemomenten en mogelijk tot variabele productkwaliteit in het schap. Het aanhouden van voorraad voegt ook waarde toe, het bepaald mede de leverbetrouwbaarheid en de responsiviteit.

Definitie kwaliteit Het is een direct en logisch gevolg van het type activiteit die een schakel uitvoert dat de definitie van kwaliteit niet voor iedere ketenschakel hetzelfde is. Het is van belang dat men van elkaar weet wat er onder kwaliteit wordt verstaan. Opvallend is dat de keten tot (en met) Hollander ervan uitgaat dat Klasse I product aan de eisen van Plus voldoet. Echter, bij Hollander wordt het product op 'Plus geschiktheid' beoordeeld. Klasse I voldoet hier niet altijd aan.

*Conditie*s In hoeverre het ontbreken van een gesloten koelketen een issue is hangt af van de doorlooptijd. Bij een korte doorlooptijd dragen variaties in de temperatuur niet teveel bij aan de afname van de productkwaliteit. Bij een langere doorlooptijd is dat wel het geval.

Gebruik prognoses Hollander, TNI en de verkoopbedrijven van FresQ maken gebruik van prognoses. Dit resulteert in opslingereffecten en voorraadvorming. Dit leidt tot een fluctuerende doorlooptijd. En ten gevolge hiervan tot veel controlemomenten.

Aanbevelingen

Het streven van Plus om de beste vers supermarkt van Nederland te zijn vereist vertrouwen in de keten. Vertrouwen kan vergroot worden door te focussen op doorlooptijd en condities en op de definitie van kwaliteit.

Een eenduidiger definitie van kwaliteit kan verkregen worden door: 1) ervoor te zorgen dat iedere schakel weet van Plus kwaliteit is, 2) de definitie van de (uitgebreide) coderingen op de verpakking vast te leggen, en 3) de striktheid van kwaliteitsnormen vast te leggen. Voor de filialen omvat kwaliteit ook de breedte en diepte van het assortiment verstaan. Een meer gedifferentieerd filiaalaanbod kan deconcentratie bij grotere filialen verminderen en logistiek naar kleinere filialen efficiënter maken.

Een kortere doorlooptijd wordt niet gerealiseerd door te focussen op ketenverkortening. Ketenverkortening is pas mogelijk na ketenbeheersing.

Advies

De doorlooptijd kan beter beheerst worden indien er met betere prognoses gewerkt wordt, omdat betere prognoses de veiligheidsvoorraden verkleinen. De beheersing kan toenemen door het volgende groeipad te volgen: maak gebruik van de werkelijke verkoopcijfers van Hollander, maak, daarna, gebruik van Point-of-Sale data, gevolgd door prognotiseren bij TNI(?). Om de doorlooptijd te kunnen gaan beheersen is inzicht in de huidige situatie van belang. Monitor daarom de huidige doorlooptijden en condities.

De doorlooptijd kan verkort worden door het verminderen van het aantal (kwaliteits)controle momenten door meer informatie in de keten uit te wisselen en een heldere definitie van kwaliteit te gebruiken. Een beter beheerste doorlooptijd zal resulteren in lagere voorraden, wat resulteert in een kortere doorlooptijd.

De effecten van de beheersende en verkortende maatregelen worden versterkt indien de kwaliteitskenmerken in de keten eenduidig gedefinieerd worden.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1 Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Opbouw rapportage	8
2 Methode	9
2.1 Inventarisatie	9
2.2 Analyse	9
2.3 Bevindingen en aanbevelingen	12
2.4 Workshop	12
3 Resultaten	13
3.1 Streven, keten doelen en logistieke doelen	13
3.2 Organisatie	14
3.2.1 Regie in de keten	14
3.2.2 Overdrachtsmomenten en eigendom	14
3.2.3 Push of pull keten en het klant-order-ontkoppelpunt (KOOP)	14
3.2.4 Type samenwerkingsverband	16
3.3 Configuratie	16
3.3.1 Fysieke productstromen	16
3.3.2 Doorloop-, wacht- en procestijden	17
3.3.3 Leverbetrouwbaarheid	18
3.3.4 Waardetoevoegende activiteiten	18
3.3.5 Conditie en productkwaliteit	18
3.3.6 Kwaliteitscontrole	19
3.3.7 Kwaliteitsmonitoring	19
3.3.8 Kwaliteitsborging	19
3.3.9 Definitie kwaliteit	20
3.3.10 Invloed van kwaliteitsproblemen op het bedrijfsresultaat	20
3.3.11 Beïnvloeden van de productkwaliteit	21
3.4 Operatie	21
3.4.1 Processen in de keten	21
3.4.2 Conditie in de keten	22
3.4.3 Invloed van de processen op de productkwaliteit	22
3.5 Informatie	22
3.5.1 Uitwisseling informatie in de keten	22
3.5.2 Kwaliteitsinformatiesystemen	22
3.5.3 Belangrijkste klachten	22
3.5.4 Organisatie klachtenafhandeling	22

4	Bevindingen en aanbevelingen	24
4.1	Bevindingen	24
4.1.1	Doorlooptijd	24
4.1.2	Definitie van kwaliteit	25
4.1.3	Conditie	25
4.1.4	Gebruik van prognoses	25
4.2	Aanbevelingen	25
5	Workshop	28
	Bijlage 1 Ervaringsdeskundigen & ketenpartijen	33
	Bijlage 2 Vragenlijst interviews	34
	Bijlage 3 Wageningen UR deskundigen	36
	Bijlage 4 Sheets workshop 4 oktober 2007	37

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Binnen het ‘Schoon, Veilig en Gezond’ project worden activiteiten ter bevordering van de consumptie van Nederlands groente en fruit uitgevoerd door verschillende consortia van telers tot en met retailers. Het ‘Schoon, Veilig en Gezond’ project is gefinancierd door het Productschap Tuinbouw.

Van de Geijn & Partners heeft AFSG gevraagd om de FresQ-Plus keten qua logistiek en kwaliteit in kaart te brengen. Het onderhavige rapport beschrijft de resultaten hiervan.

1.2 Opbouw rapportage

Hoofdstuk 2 beschrijft de gekozen methodiek van het onderzoek. Het resulterende beeld van de keten is te vinden in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 worden de bevindingen en aanbevelingen besproken. Ten slotte zijn in hoofdstuk 5 de resultaten van de afsluitende workshop van 4 oktober 2007 te vinden.

2 Methode

Om de keten in kaart te brengen zijn achtereenvolgens de volgende activiteiten ondernomen: 1) inventarisatie van de keten door middel van interviews, 2) analyse van de informatie uit de interviews op het vlak van organisatie, configuratie, operaties en informatie, resulterend in een beeld van de keten, en 3) formuleren van bevindingen en aanbevelingen.

De resultaten zijn met de ketenpartijen besproken tijdens een workshop gehouden op 4 oktober 2007 bij FresQ in De Lier.

Naast de analyse van de keten op logistiek en kwaliteit is er ook een eenmalige temperatuurmeting in de keten uitgevoerd. Hiertoe zijn een tiental sensoren met het product, in de verpakking, door de keten gegaan van teler tot en met winkelschap. De resultaten van deze meting komen in hoofdstuk 4 aan bod.

2.1 Inventarisatie

De inventarisatie is uitgevoerd door middel van interviews van vertegenwoordigers van iedere ketenschakel van kas tot kassa. De geïnterviewde personen hebben een rol in het dagelijkse proces in de keten. In bijlage 1 is de lijst van geïnterviewde personen gegeven.

De interviews zijn uitgevoerd aan de hand van een vragenlijst (zie bijlage 2). De vragenlijst is een combinatie van de vragenlijsten die gebruikt worden bij de logistieke analyse van ketens zoals ontwikkeld door het expertiseveld Supply Chain Management en van de vragenlijst die gebruikt wordt bij de identificering van kwaliteitgerelateerde knelpunten in een keten zoals ontwikkeld door het expertiseveld QACCP (zie box 1). De vragenlijst is onderverdeeld in de volgende onderwerpen: proces, organisatie, informatie, condities & kwaliteit en knelpunten & verbeteringen.

QACCP (Quality Analysis Critical Control Points)

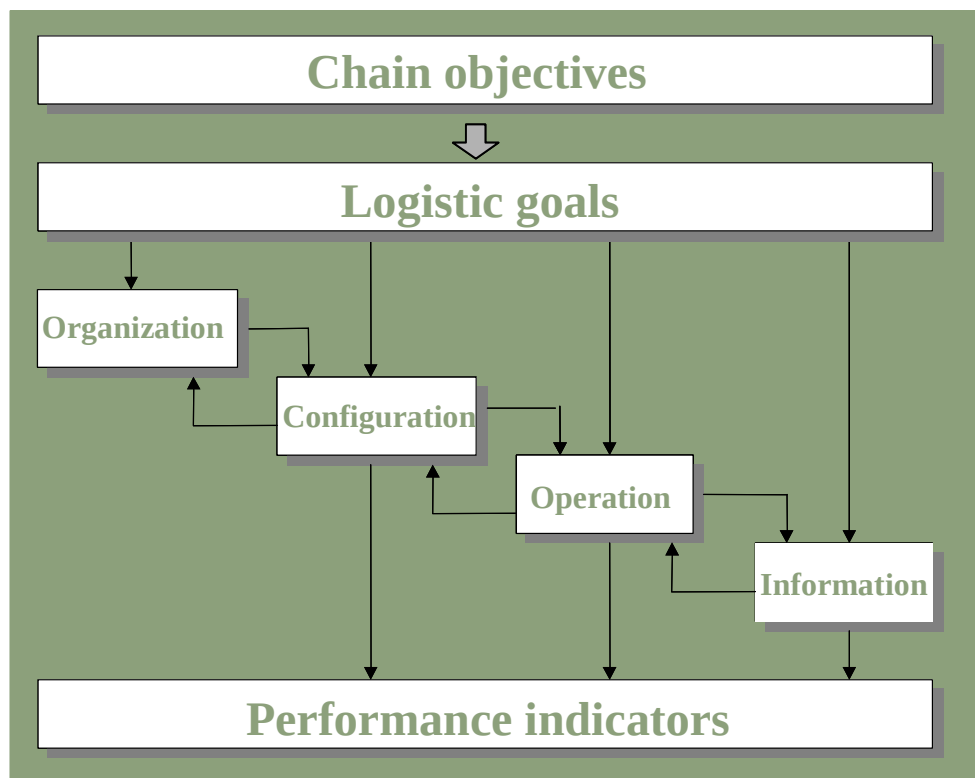
De QACCP methodiek is een systematische analyse methode om die processtappen te identificeren, te analyseren en te borgen welke kritisch zijn voor het verkrijgen en het verbeteren van voedselkwaliteit. Daarnaast geeft het inzicht in de invloeden en de mechanismen van de processen op productkwaliteit.

De methode bestaat uit de volgende fasen en stappen: 1) keten- en procesanalyse resulterend in een overzicht van de kwaliteitsveranderingen en mechanismen, gevolgd door 2a) vaststellen van de kritische beheerspunten, analyse van de systemen en ten slotte het bepalen van de verbeterpunten.

Box 1 QACCP in het kort.

2.2 Analyse

De analyse van de interviews is uitgevoerd aan de hand van het model in figuur 1. In box 2 is dit model kort uitgelegd.



Figuur 1 Aanpassing van het model van Van Goor voor ketens.

Ketenmodel van Van Goor

Een succesvolle keten wet wat haar ketendoelen zijn. De logistieke doelen worden zodanig geformuleerd dat ze bij de keten aansluiten. De realisatie van de logistieke doelen heeft gevolgen voor alle onderdelen van de inrichting van de keten: Welke organisatie- en samenwerkingsvorm wordt gekozen? Welke configuratie heeft de keten? Hoe lopen de fysieke productstromen? Waar wordt waarde toegevoegd? Welke activiteiten en processen vinden plaats in de keten? Bij welke condities? En, welke informatie speelt een rol? Al deze onderdelen hangen met elkaar samen. De complete inrichting van de keten bepaald welke prestatie-indicatoren een keten kan definiëren.

Box 2 Uitleg aanpassing van het model van Van Goor voor ketens.

Het beeld van de keten ontstaat als er bij ieder onderdeel van de inrichting van de keten een aantal vragen worden beantwoord. Gegeven de wens om de logistiek en de kwaliteit in kaart te brengen resulteren de volgende vragen per onderdeel van het model:

i. Organisatie

- a. Wie heeft de regie in de keten?
- b. Waar liggen de overdrachtsmomenten? Wie is wanneer eigenaar van het product?
- c. Is er sprake van een push of pull keten, waar ligt het KOOP?
- d. Hoe is de afstemming georganiseerd (op afroep/prognose)?

- e. Wat is het type samenwerkingsverband?

ii. Configuratie / grondvorm

- a. Hoe lopen de fysieke productstromen?
- b. Wat zijn typische doorloop-, verblijf- en wachttijden?
- c. Wat is de leverbetrouwbaarheid van iedere schakel?
- d. Waar beweegt het product wel/niet? Waar bevinden zich buffers?
- e. Op welke locaties wordt er waarde toegevoegd?
- f. Welke condities spelen een rol?
- g. Welke producteigenschappen zijn van belang?
- h. Hoe beïnvloeden de condities de eigenschappen?

Kwaliteit

- i. Wie bepaalt wanneer het product welke kwaliteit heeft?
- j. Hoe is de kwaliteitsmonitoring georganiseerd?
- k. Hoe is de kwaliteitsborging georganiseerd?
- l. Wie stelt welke kwaliteitseisen?
- m. Hoe definiëren de schakels de kwaliteit?
- n. Wat is de invloed van kwaliteitsproblemen op het bedrijfsresultaat?
- o. Wie kan de kwaliteit beïnvloeden?
- p. Waar is per schakel kwaliteitsinformatie aanwezig?

iii. Operatie / processen

- a. Welke operaties / processen vinden achtereenvolgens plaats in iedere ketenschakel?

Kwaliteit

- b. Hoe beïnvloeden de processen de productkwaliteit?

iv. Informatie

- a. Welke informatie wordt per ketenschakel overgedragen (administratieve informatie of productinformatie)?
- b. Om welke informatie vraagt iedere ketenschakel?

Kwaliteit

- c. Welke kwaliteitsinformatie systemen worden gebruikt?
- d. Wat zijn de belangrijkste klachten?
- e. Waar komen klachten voor in de keten?
- f. Wat is de reikwijdte van welke informatie in de keten?
- g. Hoe is de klachtenafhandeling georganiseerd?

Analyse van de informatie uit de interviews heeft geresulteerd in antwoorden op deze vragen. De antwoorden schetsen een beeld van de keten.

Bij de interviews en de analyse zijn de volgende expertises van Wageningen UR betrokken: plantenkennis, na-oogst kwaliteit verse producten, kwaliteit management, agrodistributie, supply chain management en QACCP. In bijlage 3 staan de namen van de betrokken onderzoekers.

2.3 Bevindingen en aanbevelingen

Het beeld van de keten gaf aanleiding tot een aantal analyses resulterend in bevindingen op de volgende onderwerpen:

- doorlooptijd
- definitie kwaliteit
- condities
- gebruik van prognoses

Het beeld van de keten en de bevindingen resulteren, gecombineerd met het streven van Plus om de beste vers supermarkt van Nederland te zijn, ten slotte in een aantal aanbevelingen.

2.4 Workshop

Op 4 oktober 2007 is er een workshop gehouden waarbij het beeld van de keten, de bevindingen en de aanbevelingen aan de ketenpartijen zijn voorgelegd. Bij deze workshop waren alle ketenschakels vertegenwoordigd.

3 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de keteninventarisatie op de volgende onderwerpen gegeven: streven, keten doelen en logistieke doelen, organisatie, configuratie, operatie en informatie. Per onderwerp is de verdeling in onderzoeksvragen zoals gegeven in sectie 2.2 als uitgangspunt genomen.

3.1 Streven, keten doelen en logistieke doelen

Plus streeft ernaar de beste verssupermarkt van Nederland te worden. Deze visie is geïllustreerd in box 3. Dit streven vereist dat alle versketens goed presteren op kwaliteit in de breedste zin van het woord.

Category manager Plus bij Presentatie Foodcompass, 22 maart 2007



The slide features a green header with the title 'De rol van AGF binnen PLUS' and the PLUS logo. Below the header, on a light blue background, is a bulleted list of five points. To the right of the list is a photograph of fresh asparagus in a market setting.

- PLUS wil de beste vers supermarkt van Nederland worden
- AGF is bij PLUS super focusgroep
- Prominente rol in winkelspel
- Versimago bepalend
- Gaat voor onderscheidend vermogen

Box 3 Streven van Plus.

In dit project is specifiek de keten van de FresQ producten voor Plus bekeken. De ketendoelstelling is: een keten vanaf de FresQ-teler tot aan het Plus-schap die de kwaliteit van de producten kan garanderen/borgen te realiseren.

Het streven van Plus impliceert voor deze keten de volgende logistieke doelen:

- a. gesloten keten qua koeling,
- b. korte doorlooptijden door de gehele keten (geen onnodige stilstand van product),
- c. actueel en tijdig inzicht in de prestatie van de keten qua prestatie op het gebied van kwaliteit.

Het streven en de doelen hebben slechts ten dele geleid tot (ketenbrede) performance indicatoren op het gebied van organisatie, configuratie, operatie en informatie. De afspraken tussen

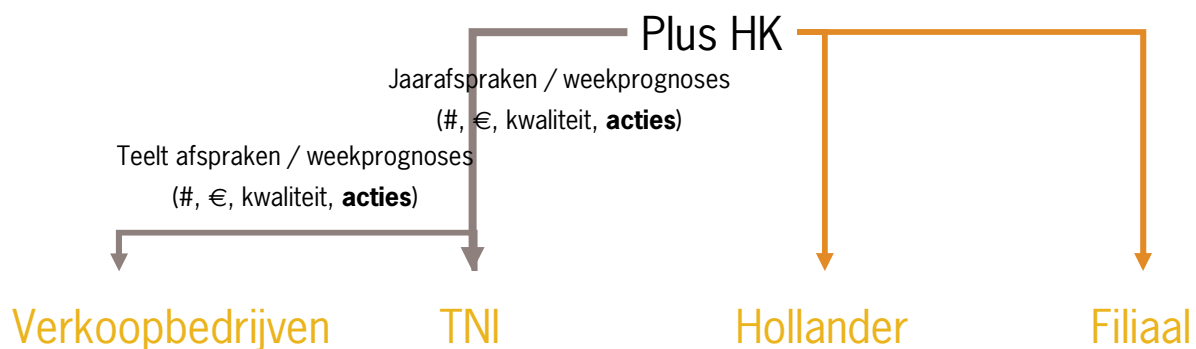
Hollander en Plus over duur van het proces bij Hollander en de 100% uitlevergarantie die Hollander afgeeft zijn voorbeelden van performance indicatoren op het gebied van operatie.

3.2 Organisatie

3.2.1 Regie in de keten

De regie in de keten ligt bij Plus, met name bij het ‘Hoofdkantoor’. Vanuit het hoofdkantoor worden de (prijs)afspraken gemaakt met de toeleverancier (hier TNI) en worden kwaliteitseisen opgesteld. Ook hoeveelheden en acties worden door Plus geregisseerd, zie Figuur 2.

De regiefunctie van Plus is ook zichtbaar omdat de uitvoering en (kwaliteitscontrole) wordt gedaan door de schakels in de keten waarbij Plus de te nemen acties bepaald.



Figuur 2 Rol Plus hoofdkantoor in de keten.

3.2.2 Overdrachtsmomenten en eigendom

Er wordt door Hollander ingekocht bij TNI ‘in naam van’ Plus en via de inkooporganisatie SuperUnie. De verrekening van de ingekochte producten verloopt ook via Hollander. In de (nabije) toekomst zal Hollander qua financiële afhandeling er niet meer tussen zitten. Dus vanaf dat moment is eenduidig dat Plus juridisch eigenaar is van de producten vanaf het inkoopmoment. Waarschijnlijk is dat in de huidige situatie ook al zo.

De afspraken die Plus met TNI maakt hebben de vorm van raamcontracten waarin hoeveelheden en prijzen worden besproken. Echter, pas na het aankopen via Hollander zijn de producten van Plus. Hoe de afspraken tussen FresQ en TNI geregeld zijn is onbekend, ook wie wanneer op welk moment eigenaar is van de (te telen) producten.

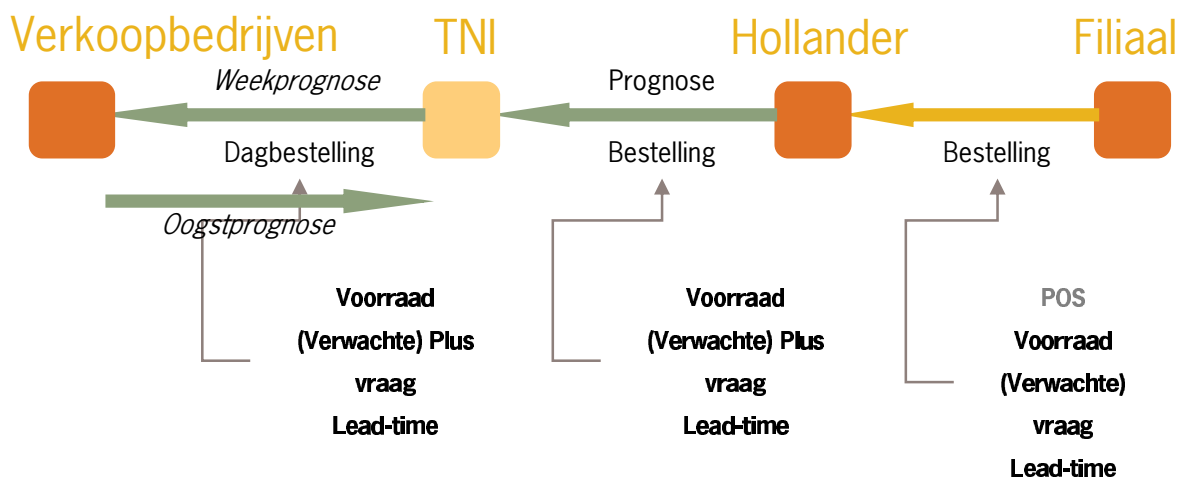
3.2.3 Push of pull keten en het klant-order-ontkoppelpunt (KOOP)

Er is sprake van een pull keten. De Plus filialen en Hollander bestellen op afroep (‘vandaag voor morgen’). Bij de afspraken die tussen Plus en TNI zijn gemaakt met betrekking tot hoeveelheden en prijs blijkt niet dat er een verplichting is tot de afname ‘koste wat het kost’, met andere woorden de geproduceerde hoeveelheden worden niet door de keten geduwd (géén push). TNI besteld ook op prognose, dit is deels ook vastgelegd in jaarcontracten en wekelijkse prognoses. De pakstations gaan te werk op basis van de weekprognoses van TNI en de door TNI dagelijks geplaatste definitieve bestelling.

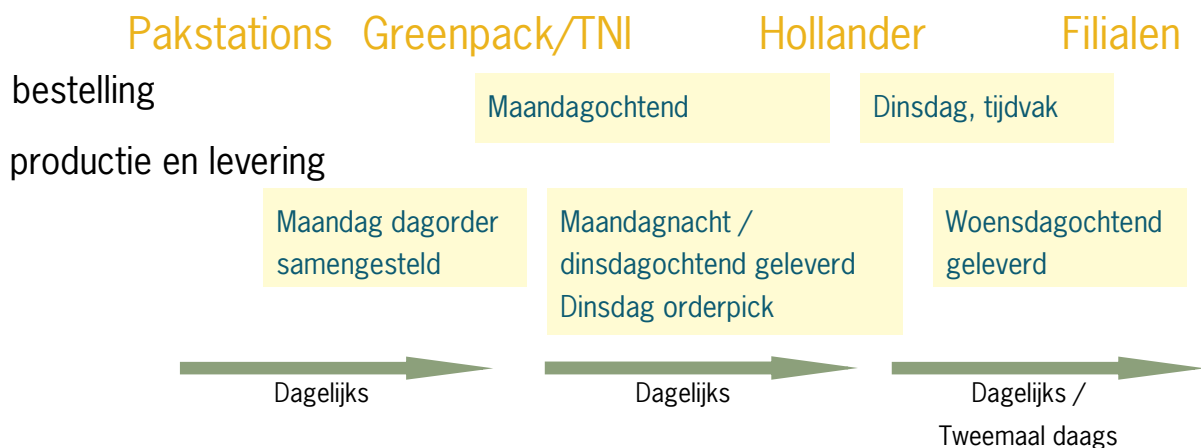
Push komt in enkele gevallen voor wanneer Hollander ‘overtollige voorraden’ probeert weg te zetten bij enkele Plus filialen. Hiertoe wordt actief gezocht naar afzet.

Er zijn twee KOOP's te vinden in de keten. Hollander koopt in op prognose (de te verwachten vraag van de Plus Filialen), dus inkoop op prognose = ‘productie op voorraad’. De filialen bestellen de hoeveelheid die ze daadwerkelijk nodig (denken te) hebben. Deze bestellingen/orders worden samengesteld door Hollander, op dat moment dus ‘productie op order’. Het andere KOOP ligt bij de pakstations, deze maken de productie van het verpakt product definitief op basis van de dagbestelling die door TNI bij hun geplaatst is.

Het bestelproces is weergegeven in figuur 3. Hierbij moet worden opgemerkt dat er momenteel nog geen gebruik gemaakt wordt van Point-Of-Sale data voor AGF producten. Figuur 4 toont de reguliere gang van zaken voor het bestellen / prognotiseren en leveren.



Figuur 3 Bestelproces.



Figuur 4 Bestellen, produceren en leveren.

3.2.4 *Type samenwerkingsverband*

De verschillende telers(verenigingen) werken samen binnen FresQ. Dit is een typisch voorbeeld van een horizontaal samenwerkingsverband. Verschillende telers(verenigingen) verpakken zelf of doen dit bij Greenpack. Daarnaast fungeert Greenpack als consolidatiepunt in de keten. Dit kan gezien worden als verticale samenwerking.

De samenwerking tussen Greenpack en TNI is niet duidelijk (d.w.z. de (juridische) relatie). Wel integreren Greenpack en TNI twee activiteiten, te weten verpakken en ordering. Dit kan gekarakteriseerd worden als verticale samenwerking.

De dedicated activiteiten van Hollander voor Plus resulteren in een echt partnership. Activiteiten als inkoop en kwaliteitscontrole worden door Hollander overgenomen van Plus (= horizontale samenwerking), maar ook de activiteiten van sourcing en distributie worden geïntegreerd wat op haar beurt weer verticale samenwerking betreft.

Kijkend naar de gehele keten is de er sprake van verticale samenwerking waarbij er tussen Hollander en Plus sprake is van een echt partnership. Het totale samenwerkingsverband is voor een groot deel 'gebouwd' op (juridische / contractuele) afspraken betreffende prijzen, hoeveelheden, kwaliteitseisen, service niveaus, et cetera. Uiteraard speelt vertrouwen een belangrijke rol.

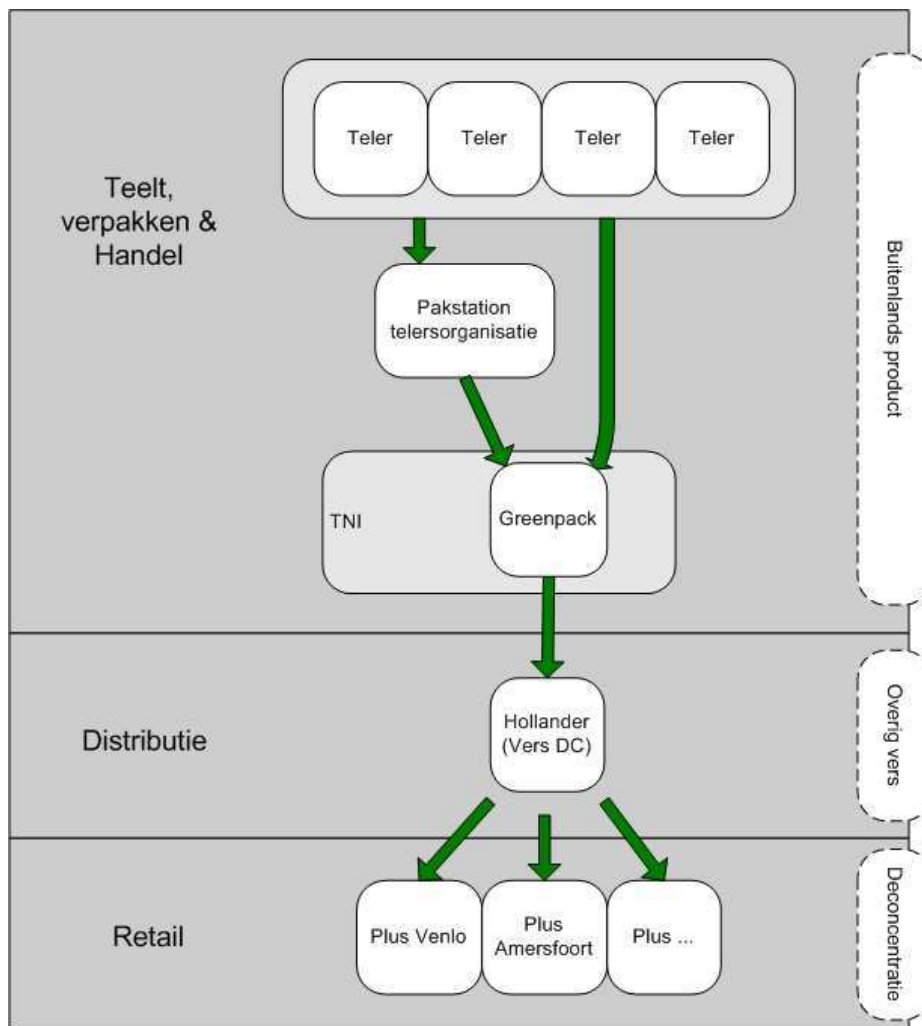
Opmerking: FresQ en de producten die FresQ momenteel levert vormen slechts een bescheiden deel van de totale range van toeleveranciers en producten die Plus aan zich weet verbonden. Het gewicht / belang van de samenwerking is daarmee in het totaalbeeld voor Plus (maar wellicht ook voor de andere partijen) meer of minder belangrijk dan wanneer sec naar deze keten gekeken wordt.

3.3 Configuratie

3.3.1 *Fysieke productstromen*

De fysieke productstroom in de keten is weergegeven in figuur 5. Telers leveren het geoogste product (Nederlands of buitenlands) aan bij het pakstation. Dit is het pakstation van de eigen telersvereniging of het pakstation van APG, te weten Greenpack in De Lier. Na verpakken wordt het product bij Greenpack verzameld. Van hieruit wordt het naar het versconsolidatiepunt in deze keten, Hollander in Barendrecht, gebracht. In het consolidatiepunt wordt het complete AGF assortiment op filiaalniveau samengesteld. Op een andere locatie van Hollander in Barendrecht (in de toekomst op één locatie) wordt het AGF pakket samengevoegd tot het totale (semi)vers assortiment op filiaalniveau. Hollander levert dit assortiment dagelijks aan alle Plus filialen uit.

Bij TNI komen ook stromen vanuit niet aangesloten telers (bijvoorbeeld het buitenland) binnen. Bij de filialen kan er sprake van deconcentratie, dat wil zeggen dat ondernemers hun assortiment kunnen inkopen bij erkende leveranciers. Dit heeft voornamelijk betrekking op ander assortiment dan de momenteel door FresQ geleverd producten.



Figuur 5 Productstroom in de keten.

3.3.2 Doorloop-, wacht- en procestijden

De verblijftijd is bij de teler productafhankelijk; komkommers maximaal vier dagen, paprika's maximaal zes dagen en tomaten maximaal vijf dagen. Het betreft hier de zogenaamde buffertijd, tijd tussen oogst en afvoer naar de afnemer. Hierin zit ook de tijd die nodig is om producten 'verzendklaar' te maken, deze wordt geschat op één dag.

Bij de verpakker is de verblijftijd gemiddeld anderhalve dag. Maximaal is dit drie dagen. Dit is inclusief de tijd die nodig is om het product te verpakken. De tijd die het verpakken kost is gemiddeld één uur voor de specialties. Product dat voorverpakt is wat bij Greenpack binnenkomt kan met een half uur doorgezet worden.

Vanaf het vers DC is de verblijftijd genormeerd. Deze is maximaal drie dagen voor alle producten. Gesproken is om deze tijd 'terug te schroeven' naar anderhalve dag. Hollander geeft aan dat dit moeilijk realiseerbaar is binnen het huidige proces. Een voorzichtige inschatting is dat Hollander één dag nodig heeft voor proces en voorraad.

De filialen hebben een genormeerde verkooptijd. In deze tijd moet ‘vraag aanbod ontmoeten’. Dit gebeurt wanneer de producten in de schappen liggen. Voorraad in de koelcellen moeten geminimaliseerd zijn. Inschatting is dat er gemiddeld een halve dag voorraad in de cellen zal liggen bij grote producten. Bij niche producten, zoals de specialties, zal dit nagenoeg nul (0) zijn. Samenvattend is de doorlooptijd in de keten zoals gegeven in tabel 1.

Schakel	Gemiddelde doorlooptijd (dagen)	Verdeling doorlooptijd	
		Wachttijd (dagen)	Procestijd (dagen)
Teelt	2	1	1
Verpakken	1½	1-1½	½
Verzamelen & Distributie	2	1	1
Schap	2	0-½	0-2

Tabel 1 Gemiddelde doorlooptijd en het aandeel wachttijd en procestijd voor verschillende ketenschakels.

3.3.3 *Leverbetrouwbaarheid*

Leverbetrouwbaarheid is deels afhankelijk van (landelijke) beschikbaarheid van de producten. Levering (deels) uit voorraad is een methodiek om de leverbetrouwbaarheid te vergroten. Inzicht in cijfers is er echter niet.

3.3.4 *Waardetoevoegende activiteiten*

In de keten worden de volgende waardetoevoegende activiteiten uitgevoerd:

- Teler: telen en eventueel sorteren.
- Pakstation: eventueel sorteren, verpakken en kwaliteitscontrole.
- TNI / Greenpack: samenbrengen van assortiment, kunnen aanbieden van totaalpakket en kwaliteitscontrole, overbruggen van tijd.
- Hollander: Breaking Bulk, filiaalspecifiek samenstellen van orders, kwaliteitscontrole, inkoop/voorraadbeheer.
- Filialen: kwaliteitscontrole, presentatie.

3.3.5 *Conditie en productkwaliteit*

Dat de combinatie van tijd en temperatuur belangrijk is spreekt voor zich. De temperatuur in de keten wordt gegeven in sectie 3.4.2.

Opmerking: Opvallend is dat filiaal Venlo aangeeft (en hierin zijn ze geen uitzondering) dat er producten worden gekocht van Hollander die kwalitatief wellicht minder zijn, maar daardoor ook goedkoper in aanschaf en hoger in marge. Er worden dan concessies gedaan aan het kwaliteitsniveau ten behoeve van marge/omzet.

Verder is opvallend dat aangegeven wordt dat regulier product een houdbaarheid heeft na de oogst van ca. 15 dagen. Kijkend naar de maximale doorlooptijd in de keten kunnen we constateren dat deze voor tomaten al 8 dagen kan zijn. In het ‘handboek Themaweken AGF week 19-22 2007’ wordt aangegeven dat de verkooptijd in de winkel minimaal 5 dagen moet zijn

voor tomaten. 8 dagen + 5 dagen geeft 13 dagen, daar waar men inschat dat 15 dagen haalbaar is. Wat opvalt is dat je op de ‘rand van de houdbaarheid’ gaat begeven daar waar je de consument wellicht iets extra’s mee wilt geven.

3.3.6 *Kwaliteitscontrole*

De controle op de kwaliteit ligt bij de individuele schakels. Er is zowel een uitgangscontrole als een ingangscontrole.

De overall kwaliteit wordt bepaald door Plus in samenspraak met de toeleverancier (TNI). Opvallend is dat de overall kwaliteit vastgelegd is in documentatie die gebruikt wordt bij Hollander voor de ingangscontrole. Voor zover bekend is dit de enige plaats in de keten waar dit gedocumenteerd is. Bij de kwaliteitscontrole gedaan op locatie Hollander wordt Plus fysiek ingeschakeld, zeker in ‘twijfel situaties’. Telers en TNI geven aan dat zij zelf de kwaliteit (klasse I) in de gaten houden. Ook de filialen geven aan zelf te bepalen (op ervaring en gevoel) of het product kwalitatief juist is.

Opmerking: de eisen die vastgelegd zijn bij Hollander worden niet gecommuniceerd met de filialen. Onbekend is of deze wel gecommuniceerd worden met de voorgaande schakels. Dit kan leiden tot ‘conflicten’ wanneer bijvoorbeeld een filiaal afkeurt op een ‘attribuut’ die niet binnen de gedocumenteerde kwaliteitsbeschrijving van Hollander valt.

3.3.7 *Kwaliteitsmonitoring*

Een belangrijk deel van de normering ligt vast in de algemene klasse omschrijvingen. Voor Plus geldt altijd Klasse I (tenzij er op de markt geen klasse I te verkrijgen is). Echter, bij de keurders, zoals bij Hollander, is bekend uit ervaring dat de eis van Klasse I nader gespecificeerd kan worden (bepaalde lengte van komkommers bijvoorbeeld die afwijkt van de formele Klasse I). Deze nadere invulling is niet altijd gedocumenteerd. Voor normeringen is dat uiteraard noodzakelijk.

Vertaling van de overkoepelende kwaliteitsafspraken tussen Plus en leverancier in normen voor de filialen is niet gerealiseerd!

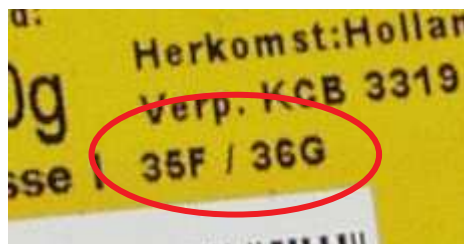
3.3.8 *Kwaliteitsborging*

Borging is georganiseerd door ingangs- en uitgangscontroles bij de verschillende schakels in de keten.

Daarnaast wordt de kwaliteit geborgd door op verpakte producten een THT te drukken (gesneden groenten) of een ‘versleutelde’ THT door middel van een code die voor de consument niet direct leesbaar is, zie figuur 6. De codering is uitgelegd in box 4. Dit borgt een maximale doorlooptijd vanaf ontvangst bij Hollander en verblijftijd in de winkels (er vanuit gaande dat de code die de einddatum aangeeft gekoppeld is aan de houdbaarheid van het product).

Opmerking: Opbouw van klachten-/kwaliteitshistorie vindt niet structureel plaats in de keten.

Opmerking: Formele borging in de zin van een afgesproken doorlooptijd (in combinatie met temperatuur) is gerealiseerd vanaf ontvangst bij Hollander. Voor de keten tot en met Hollander is dat niet het geval.



Figuur 6 Versleutelde codering van houdbaarheid.

De versleutelde THT datum

De verpakkingen van de specialties zijn voorzien van een versleutelde THT datum. Deze code bestaat uit een code die de datum geeft waarop het product bij Hollander is binnengekomen, welke Plus interpreteert als de verpakkingsdatum, en een code die de datum geeft waarop het product uit het schap verwijderd moet zijn (einde-schapdatum). De periode tussen de twee data is door Plus in overleg met de leveranciers bepaald. Voor ieder product heeft Plus een verkoopperiode gedefinieerd. De tijd die resteert na aftrek van deze periode van de einde-schapdatum bepaald de tijd die Hollander heeft voor de matching met de bestellingen van de filialen, het samenstellen van de orders en de distributie.

Box 4 De versleutelde THT datum.

3.3.9 Definitie kwaliteit

De definitie van kwaliteit verandert door de keten heen. Voor de teler is het in eerste instantie productkwaliteit. Bij het verpakken en bij de distributie wordt de definitie breder en wordt er ook gesproken over codering, verpakking, gewichten, et cetera. In de laatste schakel, de filialen, is kwaliteit nog breder geformuleerd. Daar wordt ook gekeken naar beschikbaarheid en breedte en diepte van het assortiment.

Opmerking: De definitie van kwaliteit lijkt bij Hollander ‘op papier gezet’.

Opmerking: Na verpakking is kwaliteit dus veel breder dan productkwaliteit. Bijvoorbeeld het etiket, de schaal, de folie, maar vooral de codering, worden steeds belangrijker voor het begrip kwaliteit. Uiteraard is productkwaliteit nog wel leidend, maar voor een belangrijk deel vertaald/geobjectiveerd in een codering. Evenzo zijn kenmerken zoals manco's, ordercompleteheid, et cetera belangrijke logistieke kwaliteitskenmerken.

3.3.10 Invloed van kwaliteitsproblemen op het bedrijfsresultaat

Dit is lastig aan te geven, zeker wanneer schakels in de keten met elkaar vergeleken moeten kunnen worden. De definitie van derving/lekkage is niet in elke schakel hetzelfde. Daarnaast wordt er gesproken over gemiddelden, gerealiseerde cijfers, et cetera, maar we hebben geen inzicht in actuele cijfers.

Opmerking: Wel is duidelijk dat verlies als gevolg van qualiteitsachteruitgang zoveel mogelijk vermeden wordt. Dit vertaald zich soms in ‘activiteiten’ die afbreuk doen aan de kwaliteit die er normaliter wordt geleverd. Bijvoorbeeld het verkopen van een mindere kwaliteit door Hollander

aan filialen van Plus, het toch langer in de schappen laten liggen van producten dan de eindcode voorschrijft, het accepteren van een lagere kwaliteit bij Hollander (in overleg met Plus). Dit is echter niet enkel gericht om lekkage te beperken, maar ook om een bepaald niveau van beschikbaarheid te kunnen garanderen. Deze beschikbaarheid kan ook een kwaliteitseis zijn. Deze moet dan in balans zijn met de productkwaliteit.

3.3.11 Beïnvloeden van de productkwaliteit

Bij de teler is de mogelijkheid het grootst om invloed uit te oefenen op de gewenste kwaliteit. Dit is met name positief gericht, maar kan uiteraard ook negatief zijn. In de rest van de keten is het inherent aan het product dat het in kwaliteit achteruit zal gaan. Het beperken van de doorlooptijd in combinatie met de juiste conditionering kan deze kwaliteitgang beperken.

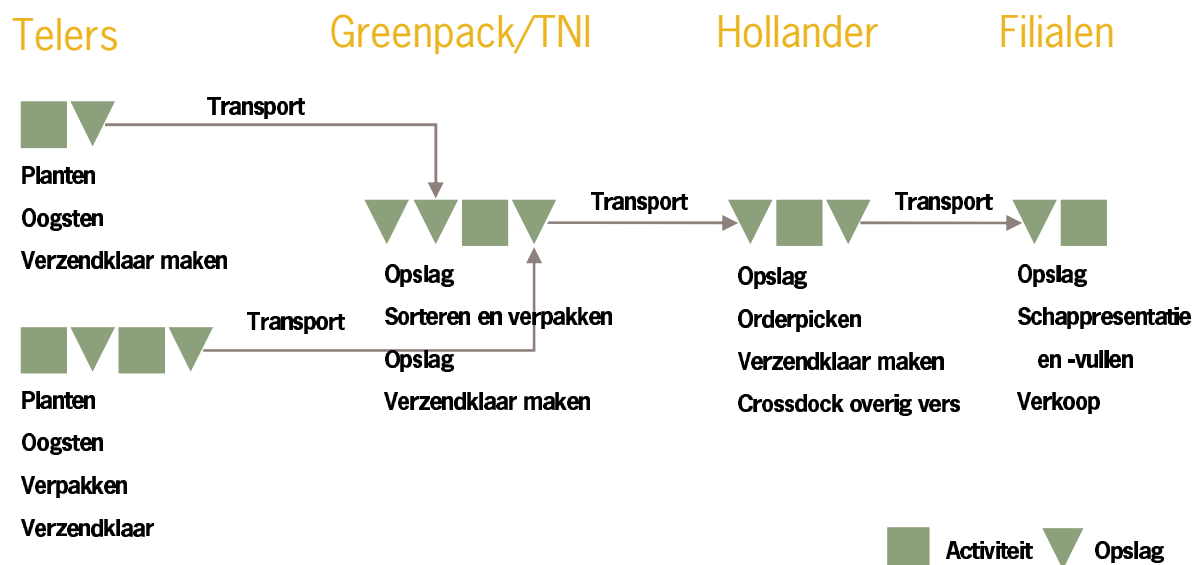
Opmerking: uit verschillende projecten is bekend dat de achteruitgang in kwaliteit het grootst is in de filialen. Dit omdat de condities niet optimaal zijn en de verblijftijd het langst.

Opmerking: uit de interviews blijkt dat men vooral de schakels voor en na de eigen schakel ziet als partij die de kwaliteit het meest beïnvloedt.

3.4 Operatie

3.4.1 Processen in de keten

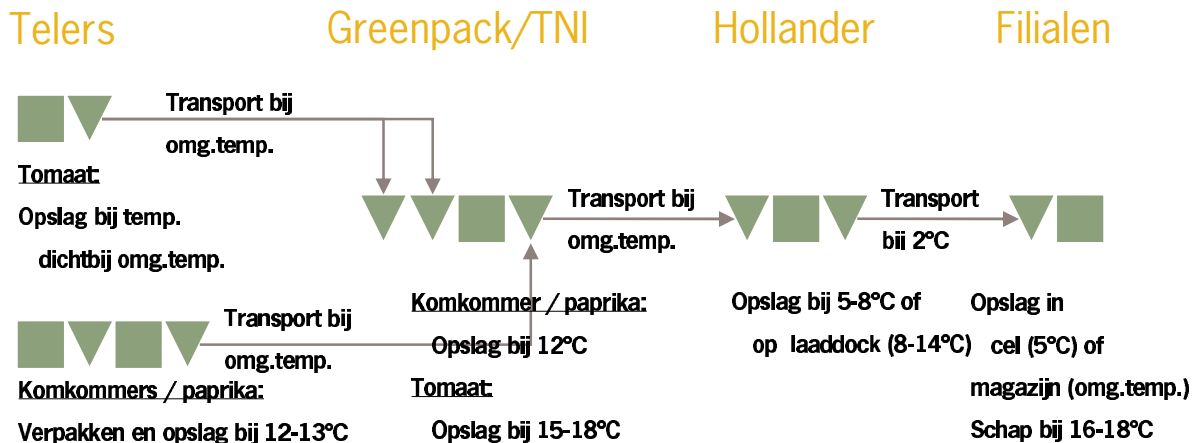
Figuur 7 geeft de belangrijkste processen weer in de keten.



Figuur 7 Belangrijkste processen in de keten.

3.4.2 *Conditie in de keten*

Figuur 8 geeft de temperatuur bij de diverse processen in de keten weer.



Figuur 8 Temperatuur in de keten.

3.4.3 *Invloed van de processen op de productkwaliteit*

Van de specialties is de optimale temperatuur bekend. Zoals blijkt uit figuur 8 kan een suboptimale temperatuur op verschillende plaatsen in de keten voorkomen.

3.5 Informatie

3.5.1 *Uitwisseling informatie in de keten*

Informatie-uitwisseling met betrekking tot productkwaliteit vindt met name plaats met betrekking tot acties en incidenten. In deze gevallen is op voorhand bekend dat de kwaliteit/houdbaarheid minder zal zijn als gevolg van bijvoorbeeld weersomstandigheden tijdens de oogst.

Verder wordt er vooral gecommuniceerd met betrekking tot aantallen en prijzen/marges.

3.5.2 *Kwaliteitsinformatiesystemen*

Er wordt geen gebruik gemaakt van een kwaliteitsinformatiesysteem in de keten.

3.5.3 *Belangrijkste klachten*

In de interviews kwamen geen specifieke belangrijkste klachten naar voren. Wel werd op filiaalniveau aangegeven dat klachten betreffende productkwaliteit in aantal afnemen, mede ten gevolge van ontwikkelingen binnen Plus en dat zowel productkwaliteit als logistieke issues redenen tot afkeur bij filialen kunnen zijn.

3.5.4 *Organisatie klachtenafhandeling*

Tussen schakels wordt er alleen over klachten gecommuniceerd indien de afhandeling, fysiek en/of financieel, dit vereist.

Klachten van de consument hebben voor verpakt product betrekking op de codering (houdbaarheidsdatum), de verpakking of de kwaliteit. Deze klachten worden door de filialen

afgehandeld. Consumenten kunnen via het internet ook klachten neerleggen bij het hoofdkantoor van Plus.

Indien de kwaliteit, in brede zin, van het product bij binnenkomst bij een filiaal niet goed genoeg is kan het product retour gestuurd worden aan Hollander. Als dit gedaan wordt, wordt het Hoofdkantoor van Plus hierover ingelicht. Bij terugkomst bekijkt Hollander het product om te beoordelen of de klacht terecht is. Indien het Hoofdkantoor veel klachten ontvangt kan ze Hollander vragen het product niet meer uit te leveren. Een deel van de klachten van de filialen wordt doorgegeven aan TNI.

Bij binnenkomst bij Hollander kan de kwaliteit ook te wensen over laten. Hollander bespreekt dit met TNI. Indien de prestatie van een leverancier van Plus te wensen over laat kan Hollander het Hoofdkantoor van Plus hierop aanspreken.

TNI koppelt klachten terug naar de telers en verkooporganisaties. Ten tijde van de interviews was dit nog niet voorgekomen bij de betreffende telers.

4 Bevindingen en aanbevelingen

In sectie 4.1 worden een aantal eigenschappen van de keten en de consequenties voor de prestatie van de keten nader bekeken, te weten de doorlooptijd, de definitie van kwaliteit, de condities en het gebruik van prognoses.

Deze opvallende zaken worden in sectie 4.2 vertaald naar de aanbevelingen.

4.1 Bevindingen

4.1.1 Doorlooptijd

Tabel 2 geeft een overzicht van de doorlooptijden in de keten. Gegeven deze informatie kan de doorlooptijd tot het winkelmagazijn fluctueren van anderhalve dag tot acht dagen. Gemiddeld is er sprake van een doorlooptijd tot het winkelmagazijn van vier dagen. Dat een korte doorlooptijd haalbaar is bewijst ook de uitgevoerde temperatuurmeting. Het op maandag geogoste en verpakte product is op dezelfde dag bij het filiaal aangekomen.

	Telers	Greenpack/TNI	Hollander	Filialen
Doorlooptijd (dagen)	Bij teler/ pakstation verpakken: 1-5 Bij Greenpack verpakken: ½-3		1-3	≥2

Tabel 2 Doorlooptijd bij alle ketenschakels.

De ketenschakels produceren en leveren op prognose, behalve de uiteindelijke aflevering van de producten door Hollander aan de filialen. De prognoses leiden tot onzekerheden omdat de daadwerkelijke door de filialen bestelde hoeveelheid nog niet bekend is op het moment dat de goederen tussen de schakels tot en met Hollander uitgeleverd moeten worden. Deze onzekerheid is aanleiding om (veiligheids)voorraden op te bouwen op diverse punten in de keten. Omdat deze (veiligheids)voorraden qua omvang kunnen fluctueren evenals de daadwerkelijke vraag leidt dit tot fluctuaties in de doorlooptijd. Eveneens draagt het bij aan verlenging van de doorlooptijd. De fluctuaties en de mogelijk relatief lange doorlooptijd zijn aanleiding tot de vele controlemomenten in de keten. Daarnaast kunnen de fluctuaties in doorlooptijd aanleiding geven tot variabele productkwaliteit in het schap.

Overigens is het aanhouden van voorraad naast activiteiten als teelt, oogst, verpakken, orders samenstellen, schappresentatie, ook een waardetoevoegende activiteit. Het is mede bepalend voor de leverbetrouwbaarheid en de responsiviteit van de keten.

De afspraken tussen Hollander en Plus en de hieruit volgende codering op de verpakking leggen de doorlooptijd vanaf binnenkomst bij Hollander tot aan het eind van de schapperiode vast. De doorlooptijd voordat het product bij Hollander komt is niet op verpakkingsniveau transparant.

4.1.2 *Definitie van kwaliteit*

De definitie van kwaliteit is niet voor iedere ketenschakel hetzelfde. Dit is een direct en logisch gevolg van het type activiteit die een schakel uitvoert. Het is wel van belang dat men van elkaar weet wat er onder kwaliteit wordt verstaan en hoe de aspecten die wel overeenkomen gedefinieerd zijn.

Het is opvallend in de keten dat alle ketenschakels tot (en deels tot en met) Hollander ervan uitgaan dat product van Klasse I aan de eisen van Plus voldoet. Echter, bij Hollander wordt het product door de inkoper van Plus bekeken en op 'Plus geschiktheid' beoordeelt. Uit de interviews bleek dat Klasse I hier niet altijd aan voldoet en er aanvullende eisen gesteld worden. Voor zover bekend worden deze eisen niet met de keten voorafgaand aan Hollander gecommuniceerd.

De breedheid van Klasse I sluit niet aan bij de wens om de beste vers supermarkt van Nederland te worden.

4.1.3 *Conditie*

De temperatuur in de keten zoals gegeven in figuur 8 laat zien dat er geen constante temperatuur in de keten heerst. In hoeverre dit een issue is hangt af van de doorlooptijd. Bij een korte doorlooptijd dragen variaties in de temperatuur niet teveel bij aan de afname van de productkwaliteit. Bij een langere doorlooptijd is dat wel het geval.

Opvallend is de temperatuur van de laadruimte tijdens distributie van Hollander naar de filialen. In verband met de aanwezigheid van vlees en vis is deze temperatuur van 2°C verplicht. Hollander neemt maatregelen om producten waarvoor deze conditie niet geschikt is te beschermen: afdekking van palletbodem, plaats in de stapel en sealen van stapels. Of dit afdoende is zal sterk afhangen van de tijdsduur van de distributie.

4.1.4 *Gebruik van prognoses*

Zoals eerder beschreven maken Hollander, TNI en de verkoopbedrijven van FresQ gebruik van prognoses. Pas bij Hollander wordt de prognose vertaald naar de bestelling van ieder filiaal. Gevolgen hiervan zijn opslingereffecten en voorraadvorming. Dit leidt tot een fluctuerende doorlooptijd. En ten gevolge hiervan tot veel controlemomenten.

4.2 **Aanbevelingen**

“Plus wil dé verssuper zijn van Nederland, dit vraagt om een perfect product, goed assortiment, hoge beschikbaarheid, mooie verpakkingen, et cetera. Hier is nog een slag te maken.”

Realisatie van het streven om van Plus de beste vers supermarkt van Nederland te maken vereist een goed niveau van vertrouwen in de keten. Het vertrouwen kan vergroot worden door enerzijds de focus te leggen op doorlooptijd en condities en anderzijds op de definitie van kwaliteit.

Op het gebied van de definitie van kwaliteit zijn de volgende punten te verbeteren:

- Zorg ervoor dat iedereen weet wat de Plus productkwaliteit is, leg dit formeel vast en communiceer hier eenduidig over.
- Leg vast waar de coderingen op de verpakking voor staan en breid deze eventueel uit naar de verpakking- en oogstdata.
- Ook de striktheid van de normen kunnen vastgelegd worden, kiest de keten voor het af en toe doorlaten van een partij met mindere kwaliteit uit bedrijfseconomische overwegingen, of moet de productkwaliteit leidend zijn?

Bij de filialen wordt onder kwaliteit ook de breedte en diepte van het assortiment verstaan. De geïnterviewde filiaalmanagers van de grote Plus filialen gaven aan behoefte te hebben aan een breder productassortiment. Momenteel voorzien ze hierin door deconcentratie. Op deze producten heeft Plus minder zicht op de productkwaliteit. Een gedifferentieerd aanbod aan de filialen kan deze deconcentratie bij de groter filialen verminderen en de logistiek naar de kleinere filialen efficiënter maken.

Voor wat betreft de doorlooptijd moet het eerste streven de beheersing hiervan zijn, hierna kan gewerkt worden aan ketenverkorting. Het gegeven dat de doorlooptijd altijd bijvoorbeeld vier dagen is, maakt het mogelijk om voorraden te verkleinen en daarmee de doorlooptijd te verkorten.

Advies

1. Beheersing doorlooptijd

- *Prognoses versus werkelijke verkopen* De doorlooptijd kan beter beheerst worden, resulterend in een constantere doorlooptijd, indien er met betere prognoses gewerkt wordt. Dit kan namelijk de veiligheidsvoorraden verkleinen.
- *Groeipad* Het volgende groeipad kan beheersing van de doorlooptijd realiseren:
 - Maak gebruik van de werkelijke verkoopcijfers van Hollander
Gaaf dit goed? Dan:
 - Maak gebruik van Point-of-Sale data
Gaaf dit goed? Dan:
 - Laat TNI prognostiseren in plaats van Hollander?
- *Inzicht in doorlooptijd en condities* Voor beheersing is inzicht in de huidige doorlooptijd en condities van belang. Dat kan eenvoudig gemonitord worden.

2. Verkorting doorlooptijd

- *Verminderen (kwaliteits)controle momenten* Het reduceren van het aantal momenten waarop het product gecontroleerd wordt door meer informatie in de keten uit te

wisselen, een eenduidige en heldere definitie van kwaliteit en een constante(re) doorlooptijd kan bijdragen aan verkorting van de keten.

- *Lagere voorraden* Een beter beheerste doorlooptijd resulteert in lagere voorraden. Dit resulteert in zichzelf al in een realisatie van een kortere doorlooptijd.

De effecten van bovenstaand advies worden versterkt indien de kwaliteitskenmerken in de keten eenduidig gedefinieerd worden.

5 Workshop

Het beeld van de keten, de bevindingen en aanbevelingen zijn op 4 oktober 2007 met vertegenwoordigers van de keten besproken. In bijlage 4 staan de sheets van workshop. Hieronder zijn de notulen integraal opgenomen.

Workshop Schoon, Veilig en Gezond: FresQ – Plus, van kas tot kassa

dd. 4 oktober 2007, FresQ, De Lier

Aanwezig:

Michiel Bontenbal (FresQ, Looije Tomaten)	Jacco Vooijs (FresQ)
Wout van Es (Hollander)	Maurice Wubben
Patrick Franken (FresQ, United West Growers)	Wim Zuidgeest (FresQ, United West Growers)
Erik Helderma (FresQ, Action Pearl Growers)	Jan-willem Donkers (Wageningen UR)
Franky Koekebakker (FresQ, United West Growers)	Marco Duineveld (Wageningen UR, vz.)
Perry van der Meer (TNI)	Joost Snels (Wageningen UR)
Peter Morren (Van de Geijn Partners)	Martijntje Vollebregt (Wageningen UR)
Jack Nijboer (Plus)	Miriam Strous (Wageningen UR, not.)

Welkom en toelichting project

Na de opening door Marco Duineveld en een voorstelronde licht Peter Morren de context toe van het Schoon, Veilig & Gezond project. Binnen dit project worden met drie voorbeeldketens activiteiten uitgevoerd rond de vraag: wat wil de consument waar je als tuinbouwondernemer wat mee kunt? Er gebeurt al veel rond de Nederlandse tuinbouwproducten, maar de consument merkt daar nog weinig van en ziet de meerwaarde van het Hollandse product onvoldoende.

In het deelproject waar de workshop deel van uitmaakt wordt de logistieke keten van FresQ naar Plus – één van de drie voorbeeldketens – grondig doorgelicht. Het is de bedoeling dat de resultaten worden gecommuniceerd naar de hele tuinbouwsector.

Presentatie van het project en discussie

Martijntje Vollebregt en Joost Snels presenteren aan de hand van een PowerPoint presentatie het doel, de methoden en de bevindingen en aanbevelingen van dit project. De discussie spitst zich toe op een aantal onderwerpen:

- **Transportcondities:**

Uit de interviews kwam naar voren dat het transport tussen Hollander en de Plus filialen plaatsvindt bij een ingestelde temperatuur van 2°C.

Discussie: FresQ en TNI schrikken van de transporttemperatuur tussen Hollander en de Plus filialen. Aangegeven wordt dat een temperatuur van 2°C niet bevorderlijk is voor de kwaliteit van diverse producten.

De reden waarom deze, voor tomaten en diverse andere AGF producten, lage temperatuur gehanteerd wordt, is het feit dat er eveneens vlees en kip tijdens het transport naar de filialen wordt meegenomen, en daarvoor is deze temperatuur wettelijk verplicht.

De discussie spitst zich toe op de vraag wat voor effect deze lage temperatuur op de kwaliteit van het AGF product heeft. Het 'netto effect' wordt mede bepaald door opslagtemperatuur, transporttijd en wijze van vervoer (los of verpakt, waar op de stapel). Wanneer de producttemperatuur voor een langere tijd lager dan de optimale temperatuur is, is dit niet bevorderlijk voor de kwaliteit van het product. Het is dus zaak om er voor te zorgen dat de vervoerde AGF producten niet te lang worden blootgesteld aan deze temperaturen.

De lage temperatuur tijdens transport is ook vastgesteld tijdens de (beperkte) temperatuurmeting die is uitgevoerd. De discussie spitste zich toe op de vraag of de meting representatief was. Geconstateerd werd dat de tijdens de temperatuurmeting geregistreerde temperatuurdaling mede is veroorzaakt doordat het betreffende kratje (met daarin de sensoren) bovenop de stapel in de vrachtwagen heeft gestaan en dus direct is blootgesteld aan de uitstroomlucht uit de koelinstallatie.

Conclusies is dan ook (en dat is ook aangeboden door de WUR) dat dit experiment nog een keer gedaan moeten worden, maar dan voor verschillende posities in een stapel in de container.

Dat de temperatuur een belangrijke factor is voor de kwaliteit van de AGF producten wordt algemeen onderkend. Ook het feit dat de ingestelde temperatuur in de distributiewagens van Hollander voor AGF producten aan de lage kant is, is bekend. Om deze reden probeert Hollander qua pallet-/rolcontaineropbouw rekening te houden met de plaats van de 'temperatuurgevoelige producten' tijdens de distributie. In de praktijk is dit echter niet altijd mogelijk.

Een andere maatregel die Hollander treft om te voorkomen dat de temperatuur van de AGF producten te veel richting de 2°C daalt, is om de bewaartemperatuur in het voortraject bewust wat hoger te houden. Het product wordt bij iets hogere temperatuur bij Hollander opgeslagen, zodat de ondergrens van 5°C tijdens transport niet bereikt zal worden. Echter, de temperatuur in het voortraject kan niet klakkeloos verhoogd worden om een langer verblijf bij de lage transporttemperatuur en/of ongunstige positie op de stapel te compenseren gegeven de risico's die dat in het voortraject met zich mee kan brengen.

Verder is in de discussie opgemerkt dat 'temperatuurschade' pas later in de keten (bij de consument) tot uiting kan komen. Dit mogelijk vertraagde effect kan er toe leiden dat klachten over de productkwaliteit wellicht te weinig gerelateerd worden aan het transport.

Algemene conclusie is dat producttemperatuur, gekoppeld aan de tijd dat het product deze temperatuur heeft, bepalend is voor de uiteindelijke invloed op de kwaliteit. Kortom, het voorkomen van kwaliteitsachteruitgang als gevolg van een te lage omgevingstemperatuur kan voorkomen worden door er voor te zorgen (1) dat het product deze omgevingstemperatuur niet (snel) aan kan nemen en/of (2) dat de tijd waarin het product zich in deze omgevingstemperatuur bevindt zo kort mogelijk is.

- **Klachten:**

De procedure is dat als er klachten bij FresQ binnenkomen, deze teruggekoppeld worden naar de telers. De aanwezige telers hebben hier geen ervaring mee. Plus geeft aan dat klachten eerst intern worden besproken en bij kleine problemen wordt er niet altijd teruggekoppeld. Vanuit de telers werd aangegeven dat het voor het continue verbeteringsproces in de gehele keten het wellicht beter is om wel alle klachten door te geven stroomopwaarts in de keten. In dit geval kan de teler vervolgens bepalen hoe om te gaan met deze klacht.

- **Verantwoordelijkheden:**

Momenteel worden de verpakte producten voorzien van een code die weergeeft op welk moment het product niet meer verkocht mag worden. Deze code is vastgesteld in samenspraak met de telers, maar 'op verantwoordelijkheid' van Plus op de etiketten gezet. In het streven naar kwaliteit en de communicatie naar de consumenten kan het zijn dat op korte termijn deze code omgezet zal worden tot een THT-code die leesbaar is voor de consument. In de weg hier naar toe zal Plus wel de verantwoordelijkheid van de juistheid van deze code neerleggen bij de telers.

Opgemerkt is dat promotionele acties, zeker binnen het segment waar we in het kader van dit project over spreken, goed gecoördineerd moeten worden. Tijdens promotionele acties moet het product er (altijd) zijn met de juiste kwaliteit. Omdat het in het verleden voorgekomen is dat de beschikbaarheid niet optimaal was (mede als gevolg van productkwaliteitsissues) wil Plus promotionele acties beter coördineren en afstemmen. De gedachten is om de telers verantwoordelijk te maken voor de timing van promotionele acties.

- **Bestelproces en doorlooptijd:**

Hier spelen meerdere issues:

Voorraad: Plus wil graag vers product aanbieden aan haar klanten, maar merkt dat er bij tussenliggende schakels voorraad wordt opgebouwd.

Aangegeven werd dat de opbouw van voorraden inherent is aan de huidige werkwijze en inrichting van de keten. Telers hebben geen constante productie en afzet, dus zal een kleine voorraad worden opgebouwd. Ook de winkels hebben een variabele afzet, zodat ook bij Hollander voorraad wordt aangehouden om het logistieke proces snel en soepel te kunnen houden.

Een mogelijke oplossing kan liggen in het beschikbaar stellen van meer (verkoop)informatie afkomstig van de Plus filialen of Hollander, direct aan de telers. Hierdoor zou de productie bij de telers en de pakstations niet meer gebaseerd zijn op de prognose van Hollander, maar mede op werkelijke verkopen waardoor opslingereffecten af zullen nemen, en dus ook de hoogte van de noodzakelijke (veiligheids)voorraden.

Daarnaast kan ook de oogst beter afgestemd worden op de te verwachten vraag en dus op de wetenschap wanneer ze zouden moeten leveren. Met deze informatie kan voorraad gestructureerd worden opgebouwd. Ook kan er eerder begonnen worden met klantspecifiek maken / verpakken (omdat de eindklant, in dit geval Plus, al bekend is). Dit laatste is met name van belang omdat het opslaan van verpakt product ten opzichte van de opslag van onverpakt / los gestort product de kwaliteit ten goede kan komen. Bijvoorbeeld: de kwaliteit van een losse paprika is na 2 dagen minder dan een paprika van 3 dagen oud die wel is verpakt.

Het betreft dus het onderwerp informatie uitwisseling. Hollander geeft aan dat zij dit ook een belangrijk issue vinden. Niet alleen omdat het de voorraden kan verlagen (wegnemen van onzekerheden / opslingereffecten), maar ook omdat meer interactie vertrouwen schept tussen de verschillende schakels van de keten.

Actie: Er wordt afgesproken om gedurende vier weken de verkoopcijfers met de telers te delen.

Een belangrijke opmerking is wel dat het niet persé fout is om een voorraad te hebben: door middel van het hanteren van een voorraad wordt logistieke meerwaarde gegenereerd, doordat snel op bestellingen gereageerd kan worden. Zaak is alleen om de voorraad zo klein mogelijk te houden, zodat totale doorlooptijden zo kort mogelijk blijven met het oog op de kwaliteit van het product.

Definiëring: daarnaast is de definitie van 'prognose' niet helder. Wat bijvoorbeeld bij Plus als prognose wordt doorgegeven aan Hollander, is voor Hollander 'gewoon' een bestelling. De telers stellen een prognose van de productie op, maar ook een prognose van de verwachte levering. Dit moet in de keten dus goed worden gedefinieerd om onnodige misverstanden te voorkomen.

Een ander belangrijk aspect van definiëring speelt bij het begrip kwaliteit. De partijen zijn het er over eens dat het begrip kwaliteit in de keten verschilt. Kwaliteit kan betrekking hebben op enkel de productkwaliteit waarvoor ook verschillende definities worden gehanteerd (mede door een ruim en voor meerdere uitleg vatbaar begrip als Klasse I en Klasse I Plus). Maar ook is kwaliteit in de ene schakel puur productkwaliteit terwijl een andere schakel hieronder ook aspecten m.b.t. logistieke performance laat vallen.

Conclusie is dat definiëring heel belangrijk is zodat de gehele keten dezelfde taal spreekt.

Informatie: de codering op de verpakking vermeldt het moment van binnenkomst bij Hollander, niet hoe lang het product onderweg is geweest of wanneer het is geoogst. Deze codering geeft dus geen inzicht in de lengte van het traject vóór Hollander en kan dus niet één op één gerelateerd worden aan productkwaliteit.

Tijd: ketenverkorting gaat niet zonder ketenbeheersing. Het is met name lastig dat de producten soms in een paar uur van teler bij Plus zijn, en er soms 8 dagen over doen. Juist deze fluctuaties / spreiding maakt dat er in de keten voorraden worden opgebouwd om de deze schommelingen te dempen. Daarnaast leidt de onzekerheid met betrekking tot de doorlooptijd (de vraag: Hoelang zijn de producten al onderweg voordat ik ze ontvang?) er toe dat een keten kwaliteitscontroles in gaat bouwen. Het is dus niet zo dat de kwaliteitscontroles de doorlooptijd verlengen, maar een structureel kortere en/of stabielere doorlooptijd zou het aantal noodzakelijke controles kunnen verminderen.

Afsluiting

Er wordt geconstateerd dat het een nuttige bijeenkomst is geweest met soms onverwachte nieuwe kennis.

Bijlage 1 Ervaringsdeskundigen & ketenpartijen

Michiel Bontenbal – Looije Tomaten

René Clement – Plus Amersfoort

Wim Grootsholten – Rainbow Growers Group

Franky Koekebakker – United West Growers

Jordan Kommer – Greenpack

Johan Knoll – TNI

Perry van der Meer – TNI

Dirk Versluis – Hollander

Maarten Zegers – Plus Venlo

André Zevenbergen – Hollander

Wim Zuidgeest – United West Growers



Bijlage 2 Vragenlijst interviews

Proces

1. Welke processtappen vinden plaats?
 2. Hoe groot zijn de buffers/voorraden?
 3. Wat is de verblijfsduur per processtap/buffer?
 4. Is er sprake van wachttijden?
 5. Wat is de temperatuur per processtap/buffer?
 6. Welke verpakking wordt gebruikt?
 7. Wordt er op bestelling geproduceerd?
 8. Hoe worden grondstoffen geselecteerd?
 9. Is het product klantspecifiek?
-
10. Plattegrond Nederland: waar liggen productiebedrijven, waar liggen de DCs?
 11. Hoe vaak belevring van deze filialen, op vraag filiaal of via prognose?
 12. Wie beoordeelt op welke grootheid (denk aan aantal colli, temperatuur, kwaliteit, breuk, et cetera)? Bijvoorbeeld aankomst DC en bij aankomst filiaal. Welke (interne) protocollen zijn hiervoor?
 13. Wat is de temperatuur tijdens transport naar pakstation en naar filialen (minimaal, maximaal, gemiddeld)?
 14. Welke kennismanagement/ICT systemen zijn aanwezig m.b.t. kwaliteit
 15. Wat is de ingestelde en werkelijke temperatuur in de verschillende ruimten van de pakstation (gemiddeld, maximaal, minimaal) → aangeven op plattegrond

Organisatie

16. Wie is verantwoordelijk voor transport van product naar het pakstation?
17. Wie is verantwoordelijk voor transport van (verpakt) product naar DC?
18. Wie vervoert bewerkt product naar DC (uitbesteed)?
19. Wie is verantwoordelijk voor transport naar de filialen?
20. Wie vervoert product naar de filialen (uitbesteed)?
21. Hebben filialen vrij keus m.b.t. toeleveranciers?
22. Hoeveel Plus filialen (zijn er nog 'generatieverschillen', specifiek m.b.t. koelmeubels)?
23. Hoeveel filialen, gemiddelde doorzet in aantal eenheden product?
24. Wordt er in de keten samengewerkt op het gebied van bijv. inspectie, analyse, preventieve maatregelen, corrigerende acties?
25. Wie is op welk moment eigenaar van het product?

Informatie

26. Wordt er gebruik gemaakt van afzetprognoses?
27. Hoe worden prognoses gegenereerd?
28. Is het HACCP boek beschikbaar?
29. Andere certificeringen (BCR / ISO?)
30. Aantal klachten: wie houdt deze bij? Klachtentop 10? Specifieke locaties waar veel klachten uit voorkomen?
31. Verpakkingscode (wordt die gehanteerd en zo ja, kan hieruit de verpakkingsdatum worden gedestilleerd?)

32. Welke (kwaliteits)informatie ontvangt u van leveranciers?
33. Wat zijn uw kwaliteitseisen ten aanzien van leveranciers?
34. Welke informatie geeft u mee aan afnemers?
35. Wordt er kwaliteitsspecifieke informatie meegegeven aan afnemers?
36. Wat zijn uw kwaliteitseisen ten aanzien van uw eigen product naar afnemers?
37. Welke (kwaliteits)eisen stellen afnemers?

Conditie en kwaliteit

38. Wat wordt er verstaan onder kwaliteit van het product?
39. Welke kwaliteitsaspecten zijn voor u van belang?
40. Welke eisen stelt u aan de kwaliteit?
41. Welke kwaliteitsanalyses worden uitgevoerd? Frequentie?
42. Wie neemt de beslissing over welke kwaliteit het product heeft?
43. Hoe vaak vindt een kwaliteitsmeting plaats?
44. Wordt temperatuur gemonitord?
45. Worden verpakkingen gecontroleerd?
46. Welke kwaliteitsaspecten leveren de meeste waarde op?
47. Wat is het doel (1) houdbaarheidswinst (gelijkblijvende kwaliteit) of juist (2) kwaliteitsverbetering (gelijkblijvende houdbaarheid).
48. Wat is de houdbaarheid (in functie van bewaar temperatuur)
49. Wat te doen met een eventuele houdbaarheidswinst? Voor wie is deze winst (logistiek, consument)?
50. Hoeveel verliest u momenteel door problemen met de productkwaliteit?
51. Welke factoren zijn van invloed op de kwaliteit?
52. Hoe kunnen deze factoren beïnvloed worden?
53. Wat is de impact van de verschillende processen binnen uw bedrijf op de kwaliteit?
54. Hoe weet u dat de procescondities werkelijk bereikt worden (bijv. temperatuur, concentratie van kwaliteitsattributen)?
55. Welke ketenpartij is volgens u bepalend voor de prestaties in de keten (economische waarde, productkwaliteit (houdbaarheid), flexibiliteit)?
56. Welke kwaliteitsproblemen zijn er elders in de keten en hoe zouden die verbeterd kunnen worden?
57. Worden er op kwaliteit gebaseerde beslissingen genomen binnen uw bedrijf? En zo ja, wanneer, op basis waarvan, wat zijn de criteria?
58. Wordt er op verschil in kwaliteit geanticipeerd? (rassenkeuze, aanplant, belichting)
59. In welke vorm is kwaliteitskennis aanwezig in uw bedrijf?
60. Op welke manier wordt deze kennis ingezet?
61. Wat zou u met informatie over de kwaliteit willen of kunnen doen?
62. Welke maatregelen kunnen genomen worden bij kwaliteitsproblemen?
63. Wat wordt er gedaan bij onenigheid met klanten over de kwaliteit?
64. Welke mogelijkheden ziet u om te differentiëren in kwaliteit?

Knelpunten en verbeteringen

65. Zijn er mogelijkheden voor verbetering van het hierboven geschetste proces?

Bijlage 3 Wageningen UR deskundigen

Henry Boerrigter – Agrodistributie

Jan-willem Donkers – business developer Vers

Marco Duineveld – Supply Chain Management

Joost Snels – Supply Chain Management

Marjolein van der Spiegel - Product Design and Quality Management

Wouter Verkerke – Plantenkennis & Glastuinbouw

Martijntje Vollebregt - modelleren

Eelke Westra - Agrodistributie

Ernst Woltering – Na-oogst kwaliteit verse producten

Bijlage 4 Sheets workshop 4 oktober 2007

FresQ – Plus – Van kas tot kassa



AGROTECHNOLOGY &
FOOD SCIENCES GROUP
WAGENINGEN **UR**

Programma

13:00 Ontvangst met koffie en thee

13:30 De FresQ – Plus keten – Wageningen UR

Koffie / thee pauze

15:15 Aanbevelingen – Wageningen UR

15:45 Discussie

Borrel



AGROTECHNOLOGY &
FOOD SCIENCES GROUP
WAGENINGEN **UR**

2

FresQ – Plus

De rol van AGF binnen PLUS



- “Plus wil dé verssuper zijn van Nederland, dit vraagt om een perfect product, goed assortiment, hoge beschikbaarheid, mooie verpakkingen, et cetera. Hier is nog een slag te maken.”
- Is Klasse I product geschikt voor Plus?
- Zijn de snack groenten bij de kassa een visitekaartje?

- PLUS wil de beste vers supermarkt van Nederland worden
- AGF is bij PLUS super focusgroep
- Prominente rol in winkelspel
- Versimago bepalend
- Gaat voor onderscheidend vermogen



28/09/2007

@mail a frier

Plus en FresQ doen proef met snackgroenten bij kassa

Telerscoöperatie FresQ en supermarkt PLUS voeren deze week gezamen proef uit met snoepgroenten bij de kassa in de supermarkt. De proef met honingtomaatjes, snack-komkommers en snack-paprika's moet uitwijzen deze producten meer worden verkocht wanneer ze bij de kassa worden ?



AGROTECHNOLOGY &
FOOD SCIENCES GROUP
WAGENINGENUR

3

Onderzoek

- Schoon, Veilig en Gezond
- Opdracht
 - Beeld van de FresQ – Plus keten op logistiek en kwaliteit
- Inventarisatie door middel van interviews
- Resultaat
 - Beeld van de keten
 - Bevindingen
 - Aanbevelingen
- Workshop 4 oktober



AGROTECHNOLOGY &
FOOD SCIENCES GROUP
WAGENINGENUR

4

Onderzoek

Ervaringsdeskundigen & ketenpartijen:

- Michiel Bontenbal – Looije Tomaten
- René Clement – Plus Amersfoort
- Wim Grootsholten – Rainbow Growers Group
- Franky Koekebakker – United West Growers
- Jordan Kommer – Greenpack
- Johan Knoll – TNI
- Perry van der Meer – TNI
- Dirk Versluis – Hollander
- Maarten Zegers – Plus Venlo
- André Zevenbergen – Hollander
- Wim Zuidgeest – United West Growers



Onderzoek

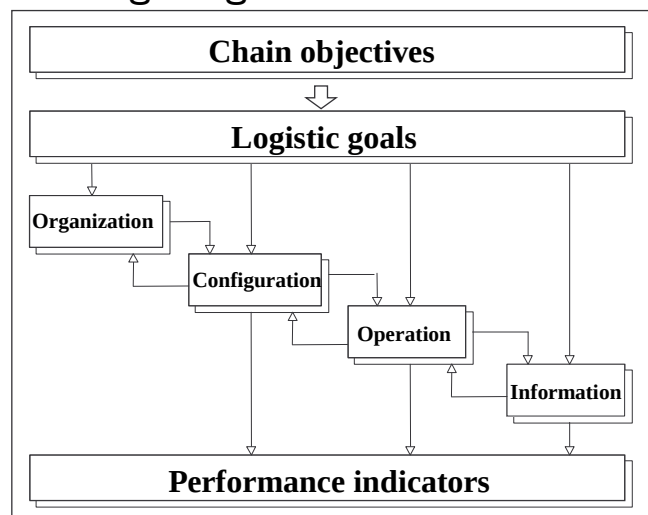
Wageningen UR deskundigen:

- Henry Boerrigter – Agrodistributie
- Jan-willem Donkers – business developer Vers
- Marco Duineveld – Supply Chain Management
- Joost Snels – Supply Chain Management
- Marjolein van der Spiegel - Product Design and Quality Management
- Wouter Verkerke – Plantenkennis & Glastuinbouw
- Martijntje Vollebregt - modelleren
- Eelke Westra - Agrodistributie
- Ernst Woltering – Na-oogst kwaliteit verse producten

Resultaat Wageningen UR

- Beeld van de keten
- Bevindingen
- Aanbevelingen

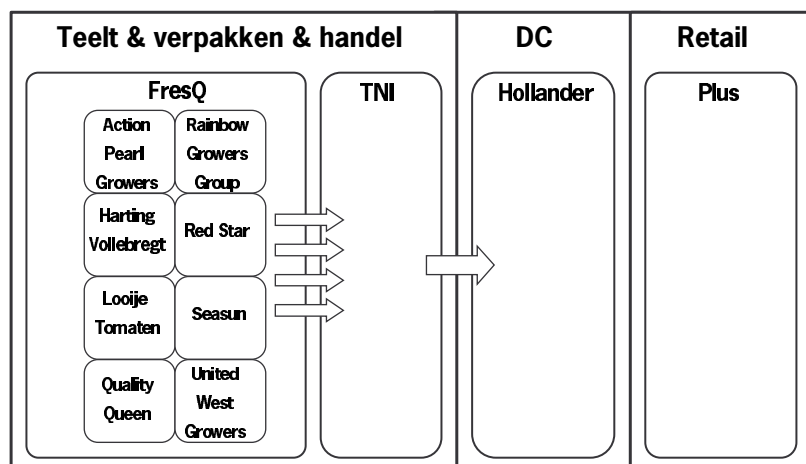
Resultaat Wageningen UR



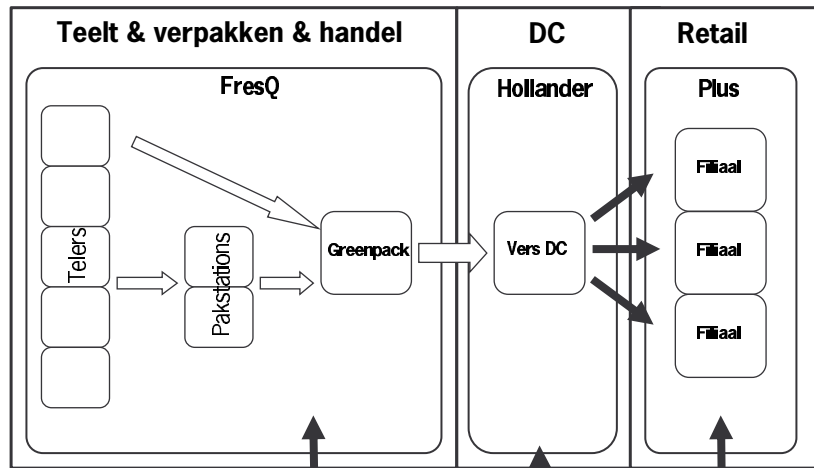
Resultaat Wageningen UR

Beeld van de keten

Beeld van de keten – organisatie: rollen



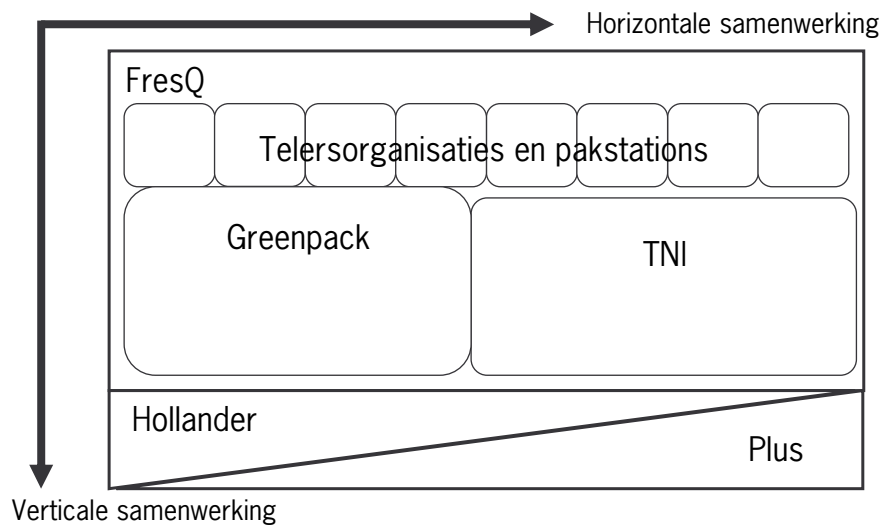
Beeld van de keten – organisatie: productstroom



AGROTECHNOLOGY &
FOOD SCIENCES GROUP
WAGENINGEN UR

11

Beeld van de keten – organisatie: samenwerking



AGROTECHNOLOGY &
FOOD SCIENCES GROUP
WAGENINGEN UR

12

Beeld van de keten – producten




**AGROTECHNOLOGY &
FOOD SCIENCES GROUP**
 WAGENINGENUR

13

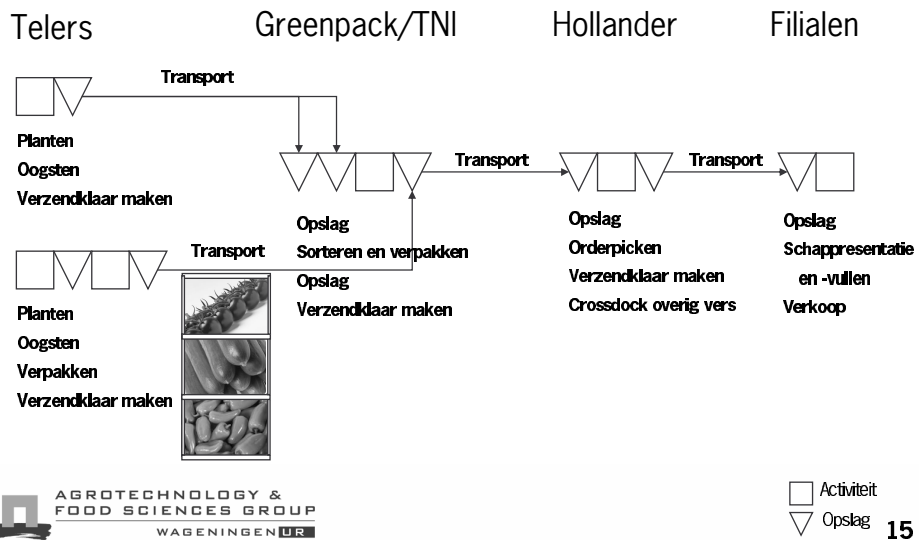
Beeld van de keten – producten




**AGROTECHNOLOGY &
FOOD SCIENCES GROUP**
 WAGENINGENUR

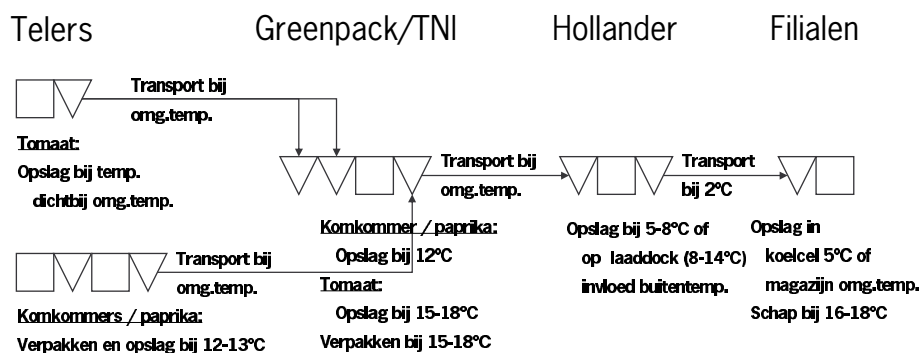
14

Beeld van de keten - processen



15

Beeld van de keten - condities



16

Beeld van de keten – informatie

■ Informatie:

- Logistiek
- Klachten
- Kwaliteit

Beeld van de keten – logstieke informatie

Telers

Logistieke informatie
Oogstprognoses
In geval van
calamiteiten:
- doorlooptijden
- acties
- schaarste

Greenpack/TNI

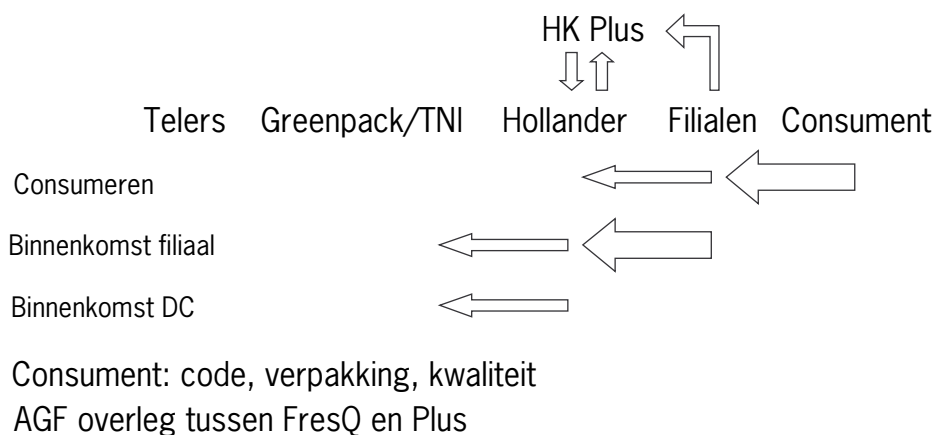
Logistieke informatie
Binnenkomst- en
eindschapdatum
Gewicht, land van
herkomst, producttype
Etikettering
Product is van Klasse I
Schaarste / mindere
kwaliteit

Hollander

Filialen

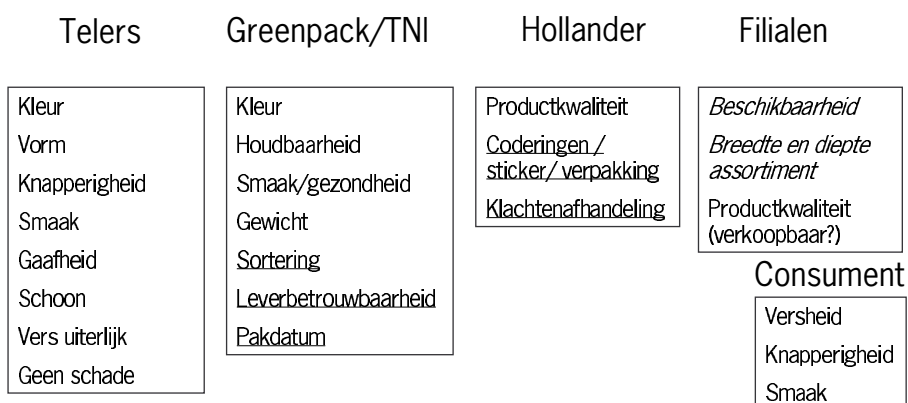
Logistieke informatie
Verpakkings- en
eindschapdatum
Indicaties van schaarste
/ mindere kwaliteit

Beeld van de keten – klachten

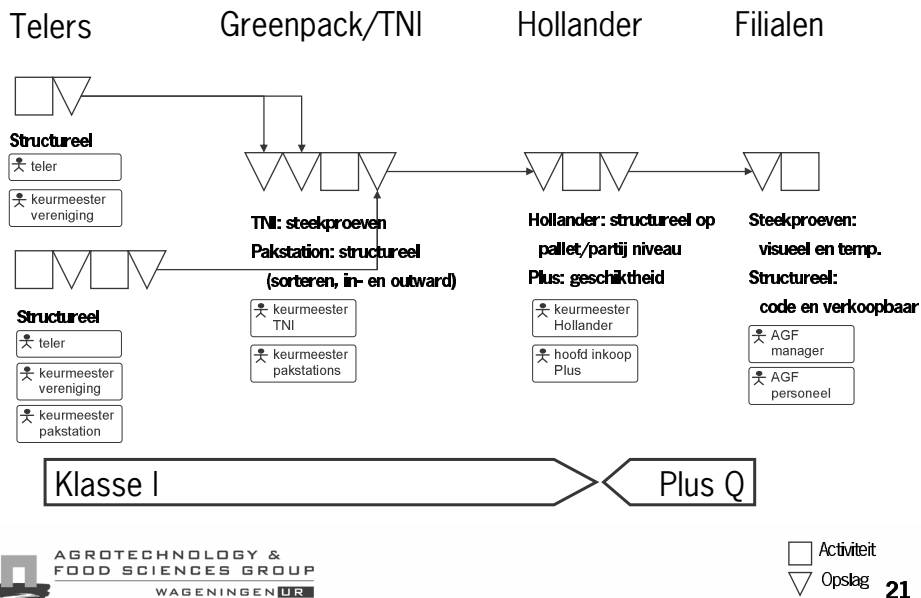


Beeld van de keten - kwaliteit

Kwaliteit: product, logistiek, service

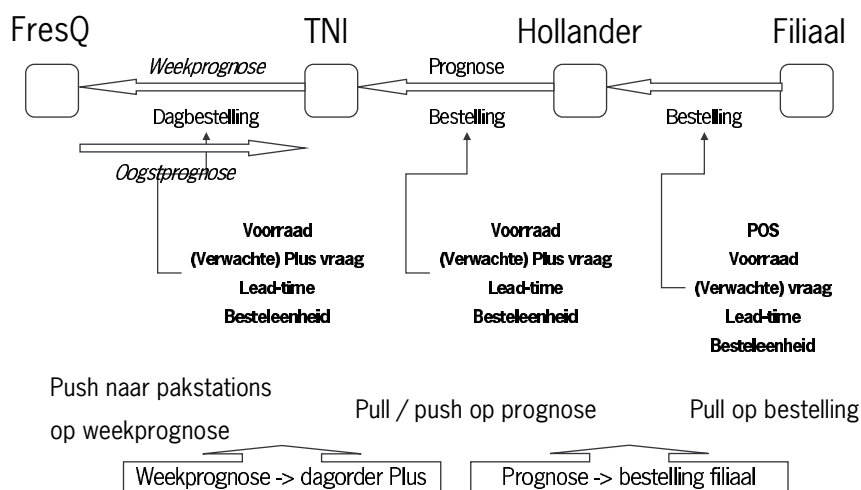


Beeld van de keten - productkwaliteitscontroles



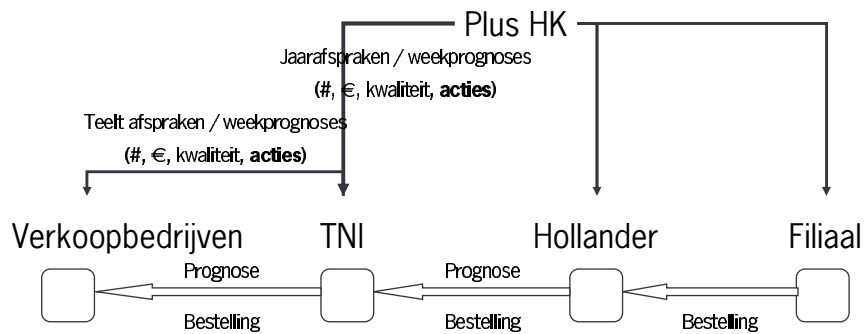
21

Beeld van de keten – bestelproces

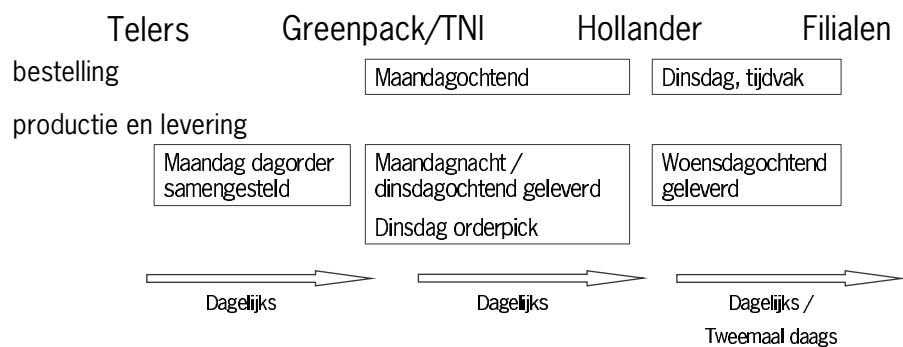


22

Beeld van de keten - organisatie



Beeld van de keten - bestelproces



Resultaat Wageningen UR

Bevindingen



AGROTECHNOLOGY &
FOOD SCIENCES GROUP
WAGENINGEN UR

25

Resultaat Wageningen UR

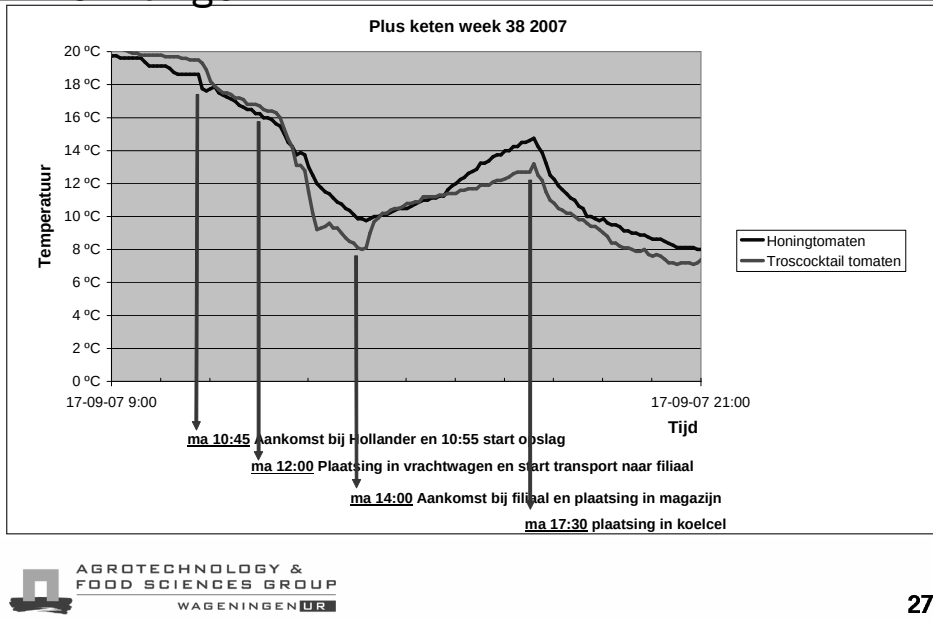
- Bevindingen:
 - Opvallende zaken in huidige keten
 - Consequenties voor de ketenprestaties
 - Temperatuurmeting



AGROTECHNOLOGY &
FOOD SCIENCES GROUP
WAGENINGEN UR

26

Bevindingen

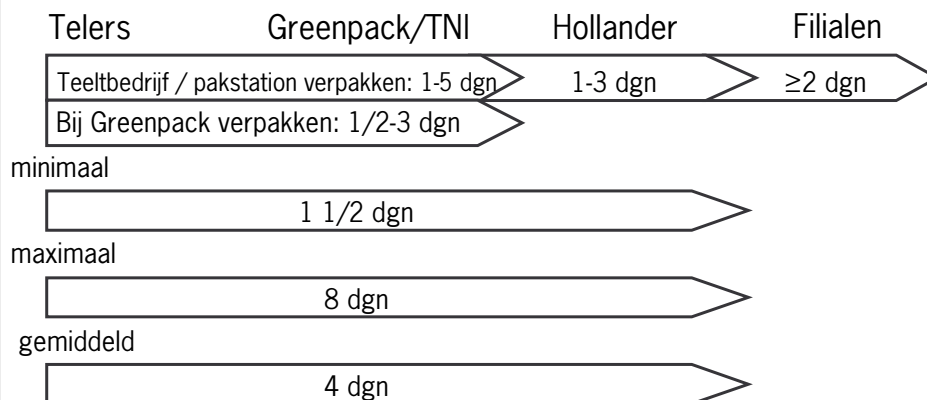


Bevindingen – opvallende zaken

- Opvallend:
 - Mogelijk lange doorlooptijd
 - Spreiding in doorlooptijd
 - Geen objectieve kwaliteitsdefinitie, -monitoring of -borging
 - Meten = weten, maar weten we wel? Meten we wel?
 - “Beste in vers” conflicteert met
 - Klasse 1 product
 - Spreiding in doorlooptijd
 - Focus op logistieke indicatoren
 - Geen homogene temperatuur door de keten heen
 - Werkelijke verkoopcijfers dringen niet door in de keten

Bevindingen

- De beste vers supermarkt botst met lange en fluctuerende doorlooptijd



AGROTECHNOLOGY &
FOOD SCIENCES GROUP
WAGENINGEN UR

29

Bevindingen

- Codering
 - 'Verpakkings-' en einde-schapdatum
 - Einde-schapdatum door Plus bepaald
 - Plus vereist een productspecifieke verkoopperiode en bepaalt hiermee maximale tijdsduur bij Hollander
 - Plus verwijdert product wat morgen de einde-schapdatum bereikt
- 'Verpakkingsdatum'
 - Plus: datum waarop het product verpakt is
 - Hollander: datum waarop het product bij Hollander is

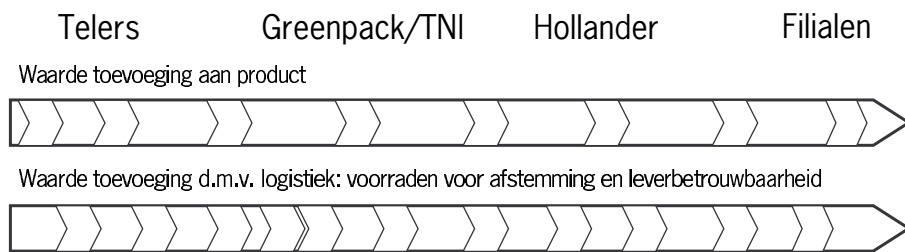


AGROTECHNOLOGY &
FOOD SCIENCES GROUP
WAGENINGEN UR

30

Bevindingen

- Teveel kwaliteitscontroles in de keten
- Er is sprake van veel voorraadpunten



AGROTECHNOLOGY &
FOOD SCIENCES GROUP
WAGENINGENUR



Waardetoevoeging logistiek



Waardeketen



Waardetoevoeging product



Transport

31

Bevindingen

- Het is te verwachten dat er sprake is van variabele kwaliteit in het schap
- Oorzaken:
 - Spreiding in doorlooptijd (vers product)
 - Klasse 1

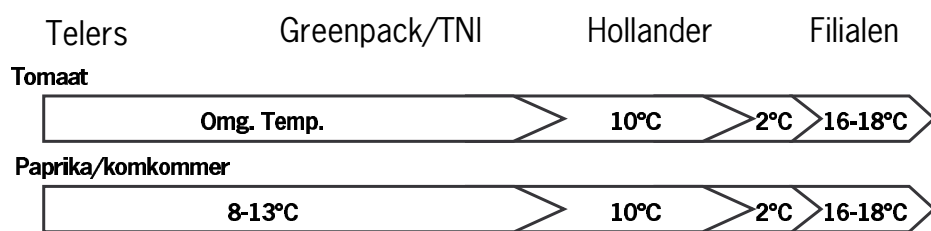


AGROTECHNOLOGY &
FOOD SCIENCES GROUP
WAGENINGENUR

32

Bevindingen

- Bij een korte doorlooptijd dragen variaties in temperatuur niet teveel bij aan de afname van de productkwaliteit. Bij langere doorlooptijd zijn de condities wel van belang.



Bevindingen

- Aankooppognozes worden niet teruggevoerd door de keten heen, wat leidt tot voorraadopbouw

Resultaat Wageningen UR

Aanbevelingen



AGROTECHNOLOGY &
FOOD SCIENCES GROUP
WAGENINGEN UR

35

Aanbevelingen

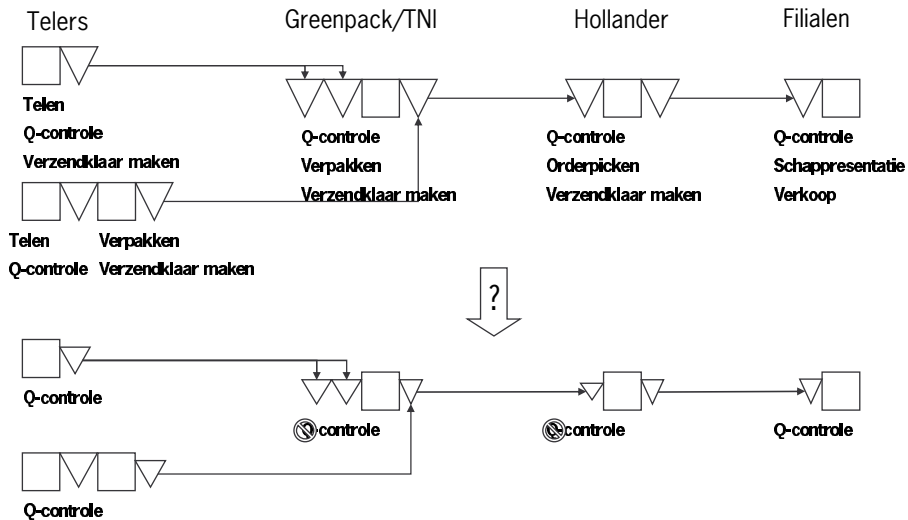
- Streven
 - Plus als beste vers supermarkt van Nederland
- Vergroten van vertrouwen in de keten
 - Focus op doorlooptijd (en condities)
 - Definitie van kwaliteit



AGROTECHNOLOGY &
FOOD SCIENCES GROUP
WAGENINGEN UR

36

Aanbevelingen: doorlooptijd



Aanbevelingen: doorlooptijd

- Verminder het aantal in- en uitgangscntroles door uitwisseling van kwaliteitsinformatie
- Wissel bestelinformatie op een andere manier uit
 - Gebruik POS data om bij Hollander te bestellen
 - Plaats de bestelling van de filialen bij TNI
- Definieer de codering op de verpakking eenduidig
- Bouw historie op / kennissysteem
 - Monitor de doorlooptijd door de gehele keten (data is al aanwezig)
 - Monitor de condities in de keten

Aanbevelingen: definitie kwaliteit

- Definieer kwaliteit
 - Weet iedereen wat Plus productkwaliteit is?
 - Waar staan de coderingen voor?
 - Leg de strictheid van de normen vast

Aanbevelingen: aanbod in filialen

- Differentieer in productaanbod naar type filiaal
 - Beter aansluiten bij behoeftes filialen, efficiëntere logistiek
 - Meerwerk ergens in keten
 - Deconcentratie

Aanbevelingen: aanpak

- Terugdringen variatie in doorlooptijd
 - Vastleggen en normeren kwaliteit
 - Informatie-uitwisseling op kwaliteit & bestelinformatie
- Verkorten doorlooptijd

Met 6 uur van kas naar kassa!

Ten slotte ...

Hoe verder?