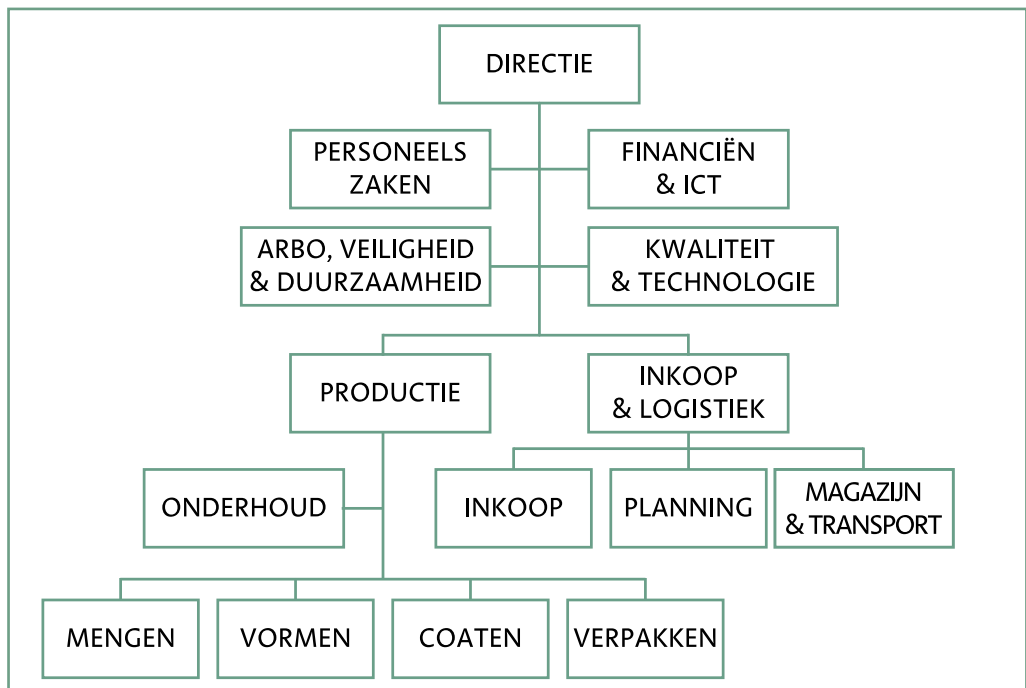




PETE'S SWEETS, CASEBESCHRIJVING

Centraal in het boek staat het fictieve bedrijf Pete's Sweets, dat is gespecialiseerd in de productie van coated candy, chocola met een gekleurd laagje er omheen. Sinds de oprichting van het bedrijf door Piet van Swieten, in 1953, wordt gefocust op één product: Confettini's, wat toen een innovatief succesverhaal was. De hoofdpersoon is de huidige directeur, Jan van Swieten, die zijn bedrijf wil voorbereiden op de toekomst. Zijn droom is dat zijn zoon Thomas, die nu nog Bedrijfskunde studeert, het roer over een paar jaar overneemt. In figuur 1 is het organisatieschema van Pete's Sweets weergegeven. Daarin is te zien dat de directeur leidinggeeft aan twee operationele afdelingen, Productie en Inkoop en logistiek, terwijl de ondersteuning plaatsvindt door vier stafafdelingen: Personeelszaken, Financiën en ICT, Arbo, veiligheid en duurzaamheid en Kwaliteit en technologie.



Organisatieschema Pete's Sweets

De winstgevendheid van Pete's Sweets staat onder druk

Pete's Sweets is altijd behoorlijk winstgevend geweest en biedt de concurrentie van andere coated candy producenten, zoals Smarties en M&M's, goed het hoofd. Belangrijk is daarbij de grondstofkosten zo laag mogelijk te houden. Sinds de komst van de nieuwe inkoopmanager maakt Pete's Sweets daarom gebruik van Dutch Reversed Auction. Bij dit inkoopstelsel schrijven leveranciers via internet in op de vraag naar de chocoladebestanddelen. Degene die tegen de laagste prijs aanbiedt, krijgt de order. Invoering van dit systeem heeft tot een forse kostenbesparing geleid. Keerzijde is dat de aanlevering van grondstoffen onregelmatig is, waardoor het voor komt dat vrachtwagens van leveranciers tegelijkertijd door de smalle straten moeten, van de woonwijk waaraan de fabriek ligt en ze moeten wachten tot ze aan de beurt om te worden gelost.

De laatste twee jaar wordt het echter steeds moeilijker zwarte cijfers te schrijven. In tabel 1 zijn de financiële cijfers gegeven van de laatste zes maanden.

Financiële cijfers Pete's Sweets (bedragen in €1.000)

Kengetal	Bedrag laatste zes maanden
Omzet	6760,5
Grondstoffen	2955
Materialen	491,5
Loon	1938
Derden	545
Afschrijvingen	525,5
Overige kosten	306,5
Totale kosten	6761,5
Winst	-1

De oorzaak van de financiële malaise is tot op heden niet goed vastgesteld. Er zijn immers geen grote wijzigingen geweest, behalve misschien het professionaliseren van de organisatie door het aanstellen van een manager duurzaamheid en een manager veiligheid en Arbo.

Pete's Sweets heeft een problematisch productieproces

Het productieproces van Pete's Sweets bestaat uit vier stappen: mengen, vormen, coaten en verpakken.

Allereerst vindt het *mengen* van de grondstoffen plaats. Dat gebeurt op twee mengmachines in een drieploegendienst, waardoor vijf dagen in de week 24 uur per dag wordt gewerkt. Zodoende kan in theorie 12.000 kilogram per dag worden gemengd. In werkelijkheid is dat gemiddeld 9.600 kilogram. De drie ploegen hebben elk twee operators en één voorman die de werkzaamheden regelt en voorbereidt. Na het mengen worden soms vreemde voorwerpen als haarnetjes en schoonmaakdoekjes

gevonden. Dat komt onder andere door dat het schoonmaken handmatig door de operators wordt uitgevoerd. Naast het schoonmaken vinden de operators het ook niet leuk als de chocoladebestanddelen in grote verpakkingen van 25 kilogram in plaats van in big bags van 1.000 kilogram worden geleverd. Die moeten ze handmatig lossen en daar krijgen ze rugpijn van, terwijl big bags kunnen worden opgetakeld. De grootte van de aangeleverde verpakkingen is afhankelijk van de leverancier die de Dutch Reversed Auction heeft gewonnen.

In de tweede productiestap worden de chocoladekernen van de snoepjes gemaakt. Dit heet *vormen*. De vormmachines zijn 24 uur per dag op temperatuur, omdat het tussentijds afkoelen en opwarmen in het verleden door het stollen van de chocolade voor veel verstoppingsproblemen heeft gezorgd. Ongeveer de helft van de chocolade moet, na het vormen, worden teruggebracht in het proces. Dit betreft de resten rondom de chocoladekernen en de slecht gevormde kernen. De personele bezetting bestaat uit een voorman en in totaal vier operators die in een tweeploegendienst werken. Dat is krap, waardoor de voorman van de vormploeg vaak moet bijspringen en geen tijd heeft voor zijn eigen taken. De drie vormmachines hebben een capaciteit van 16.000 kilogram per dag, gemiddeld wordt 10.400 kilogram per dag gemaakt.

Als de producten zijn gevormd, vindt het *coaten* plaats, waardoor de tot nu toe identieke snoepjes verschillende kleuren krijgen. Sinds de aanschaf van drie nieuwe machines, waarop Jan trots is, verloopt deze processtap goed. Zo wordt nu gemiddeld op elke machine 2.600 kilogram per dag gecoat. De totale theoretische capaciteit van de drie machines bedraagt 12.000 kilogram. De voorraad voorgevormde ongecoate snoepjes wil echter nogal eens fors oplopen, waardoor ruimtegebrek ontstaat. Het afvalwater van het coatingproces wordt na filtreren geloosd op het riool. Behalve dat hiervoor moest worden betaald, was dat geen probleem, maar sinds Foodwatch het gebruik van kleurstoffen onder de aandacht heeft gebracht, zie ook het bericht van NV Media in figuur 2, is de aandacht voor kleurstoffen enorm toegenomen, ook in het afvalwater.

De laatste processtap is het *verpakken*. De zes verpakkinglijnen hebben een theore-

©NV Media

Jumbo Hein weert kleurstoffen

Jumbo Hein weert vanaf 2020 alle producten uit de schappen met kleurstoffen die gevaarlijk zijn voor kinderen. De supermarktketen heeft dat besluit dinsdag genomen naar aanleiding van een kritische campagne van voedselwaakhond Foodwatch.

Door Lucas Akerboom, 2 september 2018

Volgens de woordvoerder van Jumbo Hein gebruiken alleen sommige A-merken zoals Confettini's deze kleurstoffen nog. "In onze huismerken zijn ze al sinds 2010 niet meer aanwezig."

Foodwatch begon de campagne in juli. Het wilde de supermarkten erop attenderen dat zes kleurstoffen hyperactiviteit kunnen veroorzaken bij kinderen. Een onderzoek van de universiteit van Southampton heeft dat al in 2007 aangetoond. Het gebruik van de kleurstoffen in voedingsmiddelen is desondanks niet verboden. De Europese Unie verplichtte fabrikanten in 2010 wel een waarschuwing op de verpakking te zetten van deze voedingsproducten.

De grootste supermarktketen van Nederland beloofde gisteren dertig producten uit de winkels te verbannen die deze kleurstoffen bevatten. Dat gebeurt per 1 januari 2020.

Persbericht NV Media met betrekking tot kleurstoffengebruik

tische capaciteit van 8.000 bakken per dag, terwijl er in werkelijkheid 3.600 worden gevuld met Confettini's. Ook de voorraden voor het verpakken lopen soms op. Jan wijt dit aan het feit dat de vijftientig, voornamelijk Poolse, medewerkers, hoewel ze in dagdienst werken, niet goed de planning volgen. Hij moppert soms tegen de teamleider van het verpakken: "Ze nemen gewoon die orders waar ze zin in hebben." Het gevolg hiervan is dat de verpakkingafdeling vol met containers met snoepjes staat. Het verpakken zelf is goed opgezet door de verpakkingstechnoloog en verloopt goed. Tijdens het proces worden PVC-bakken (waarin de weekmaker di (2-ethylhexyl) ftalaat, DEHP, wordt gebruikt) gevuld met 1500 gram Confettini's en gesloten met een deksel. Daarna worden deze bakken voorzien van een etiket waarop de houdbaarheid wordt geprint, zoals weergegeven in figuur 3 en met zes tegelijk in een kartonnen doos verpakt. Volgens de planner komt het bij het verpakken regelmatig voor dat te weinig hoppers beschikbaar zijn. Een hopper is een trechtersvormige bak die boven een verpakkinglijn wordt geplaatst en waar een kleur Confettini's in wordt gedaan. Voor elke kleur Confettini's die wordt verpakt, vaak samen met andere kleuren, wordt een aparte hopper gebruikt. In het geval dat er te weinig hoppers zijn, wordt de betreffende order niet verpakt en soms staat een hele lijn daardoor stil. Na het verpakken worden de eindproducten opgeslagen in het magazijn, zodat ze later, na eindcontrole door de kwaliteitsdienst, worden verstuurd naar de klanten. Ook op personeelsgebied loopt het verpakken niet altijd soepel. Door het hoge ziekteverzuim van 7% zijn de verpakkinglijnen regelmatig onderbezet, zodat de medewerkers dan extra gas moeten geven of de teamleider inspringt.

Pete's Sweets wil kwaliteit leveren, maar dat lukt niet altijd

Na het verpakken worden de orders gecontroleerd door de kwaliteitsdienst. Van elke pallet wordt een bak met Confettini's gecontroleerd en daarnaast wordt de registratie van de controles tijdens het verpakken kritisch bekeken.

Ondanks deze eindcontrole krijgt Pete's Sweets relatief veel klachten van klanten, te weten één klacht op elke twintig orders ofwel zestig in het afgelopen jaar. De klachten betreffen voornamelijk verpakkingsschade en smaakafwijking, respectievelijk 26 en 19. Daarbij lijken de rode snoepjes het vaakste een afwijkende smaak te hebben. Andere klachten betreffen transportschade (9 keer), missende houdbaarheidsdatum (4 keer) en ontbrekend etiket (2 keer).

De logistiek van Pete's Sweets

Een taak van de logistieke afdeling is te zorgen voor ontvangst en opslag van de goederen, opslag van de halffabricaten en eindproducten en het voorbereiden van de verzending. Ook wordt het interne transport verzorgd met twee elektrische heftrucks. Daarnaast zorgt de afdeling voor het plannen van het productie- en verpakkingproces, waarbij de voorspellingen van klantorders worden vertaald in productie- en verpakkingorders.



Etiket Confettini's met daarop de houdbaarheid geprint

Pete's Sweets heeft een cultuur van aanpakken

Jan heeft de manager Personeelszaken opdracht gegeven het HRM-beleid beter in te richten. De belangrijkste aanleiding daarvoor was dat Jan tijdens een congres hoorde over vergrijzing. Bij navraag kwam hij erachter dat de gemiddelde leeftijd bij Pete's Sweets 52 jaar is, met vooral in de productie oudere medewerkers. Ook de burn-out van de manager Inkoop en logistiek is op het bordje van de HR-manager gelegd. Jan begrijpt niet hoe een burn-out in zijn bedrijf kan gebeuren. Er is tenslotte sprake van een hands-on cultuur en als echt familiebedrijf ziet hij zijn personeel als een hechte club die van aanpakken weet.

Ook het werkoverleg vraagt aandacht van de HR-manager. Bij het coaten vindt dit weliswaar elke maand plaats, maar bij het vormen slechts twee keer per jaar, met de verpakking medewerkers één keer per jaar en bij het mengen heeft het helemaal niet plaatsgevonden.

Pete's Sweets staat niet stil

In de ruim zestig jaar van het bestaan van Pete's Sweets is het proces niet sterk veranderd. Veel van de machines zijn dan ook al aardig op leeftijd, met uitzondering van die bij het vormen en coaten. Deze zijn de afgelopen jaren vernieuwd, waardoor ze een hogere betrouwbaarheid en grotere capaciteit hebben. Dat is dan ook de reden

dat Jan zijn bezoekers altijd meeneemt langs deze machines. Dan staat hij ook stil bij de proef met SCADA die op een van de coaters loopt. SCADA is een computersysteem dat gegevens uit de machine beschikbaar maakt voor analyse en waarmee je gegevens naar de machine toe kunt sturen.

Jan ziet de noodzaak dus in om te vernieuwen. Daarom wordt momenteel ook gekeken naar de mogelijkheden van het integreren van de processen mengen, vormen en coaten met gebruik van de huidige apparatuur. Daarbij speelt automatisering een belangrijke rol. Dat speelt niet bij het verpakken, waar de machines door hun leeftijd niet geschikt zijn voor automatisering.

Hoewel het 25 jaar oude planningspakket op het AS400-computersysteem nog steeds voldoet, wil Jan ook hier met de tijd mee en laat hij andere systemen onderzoeken. Hij vindt daarbij belangrijk dat hij de data makkelijk uit het systeem kan halen, want hij zag onlangs hoe een stagiaire met behulp van data uit het ERP-systeem verbetermogelijkheden in het facturatieproces aantoonde.