

Kunststofverwerker ziet integrale kwaliteitsaanpak als cruciale succesvoorwaarde

Meldon Plastics: 'Klantwaarde ontstaat uit kwaliteit'

We zijn op bezoek bij Meldon Plastics, een kunststofverwerkend bedrijf dat zich richt op extrusie. Een fraai pand, waarbij een reusachtige vitrine met daarin het ouderlijk huis en voormalig kantoor van directeur/eigenaar ing. Marco Zeekaf meteen de aandacht trekt. Maar het bedrijf uit het Limburgse Nieuw Bergen is veel meer dan een fraaie buitenkant. Een verhaal over een extrusiespecialist, waar alle aspecten van de bedrijfsvoering nauwgezet gemanaged worden en waar 'meten is weten' veel verder gaat dan alleen de techniek. Wij spreken met de heer Zeekaf en met KAM-manager Guido Soontjens over de cruciale rol die kwaliteit in de bedrijfsvoering speelt.

Door Hugo van der Horst

We kennen in Nederland en België slechts een handjevol kunststofextrusiebedrijven van formaat. Meldon — in 1949 opgericht door de heren Van Melzen en Donné — behoort tot die paar echt grote, zeker binnen de Benelux. Toen de heer Donné drie jaar later aftrad als directeur, werd hij opgevolgd door de heer J. Zeekaf, de vader van de huidige directeur/eigenaar. Onder zijn leiding groeide het bedrijf fors. In 1989 trad hij uiteindelijk terug en werd zoon Marco de nieuwe directeur/eigenaar. Die stortte zich vol overgave op zijn taak en onder zijn hoede groeide het bedrijf uit tot een speler van formaat. Meldon beschikt over een modern pand met tienduizend vierkante meter productievloer. Die ruimte wordt momenteel bevolkt door ruim tachtig medewerkers.

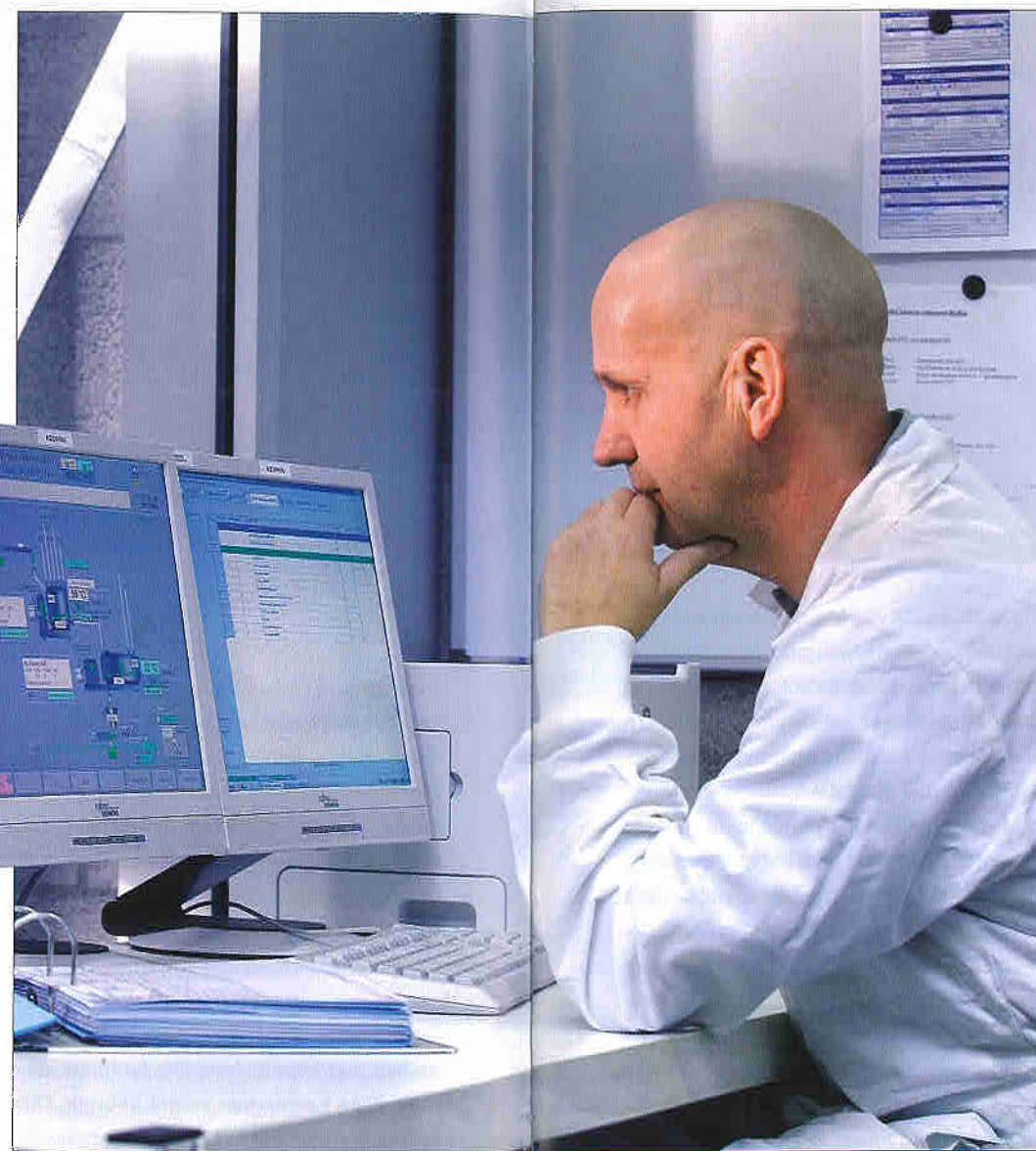
Bij de rondgang door de verschillende bedrijfsruimten vallen een aantal zaken direct op. In de eerste plaats ziet alles er schoon en opgeruimd uit. Nog opvallender zijn de kantoren op de productievloer: volledig opgetrokken uit glas! Slim, op meerdere manieren: vanuit de kantoorruimte is er haast onbelemmerd zicht op de werkvloer en vanuit de werkvloer zie je meteen of het kantoor bemand is. Economisch, ook waar het de verlichting betreft en last but not

least: het is in esthetisch opzicht een fraaie oplossing. En over verlichting gesproken: in alle ruimten waar geen mensen aanwezig zijn, gaat het licht vanzelf uit. Er is merkbaar aandacht voor details.

Meldon fabriceert (een groot aantal klantspecifieke) kunststof profielen. Voor een deel zijn dat standaard profielen, maar het overgrote deel wordt naar klantspecificatie geproduceerd. Daarbij worden veel verschillende en op de toepassing afgestemde materialen ingezet. Om die reden ontwikkelt en produceert het bedrijf haar eigen compounds — kunststofmengsels — en granulaten. De combinatie van een groot aantal technische kunststoffen en een groot aantal additieven maakt de mogelijkheden eindeloos. De receptuur wordt in nauwe samenspraak met de klant in eigen huis ontwikkeld en getest. Ook de benodigde matrijzen worden in eigen beheer ontwikkeld, vervaardigd en onderhouden.

Pionieren en maatwerk leveren

In twee grote — haast identieke — productiehallen staan enorme rijen extruders opgesteld. Verschillende uitvoeringen, met een keur aan volgapparatuur. Extrusie is een continuproces, dat zich uitstekend



leent voor automatisering. Er worden hier behoorlijk complexe profielen vervaardigd, want bij Meldon kiest men nadrukkelijk voor marktsegmenten waar behoorlijk wat know how een voorwaarde is. Aan de wanden vallen de grote beeldschermen op, waarop actuele productie-informatie in één oogopslag valt af te lezen. Aan Marco Zeekaf de vraag op welke marktsegmenten zijn bedrijf zich richt. 'Het is een niche-markt waarin we opereren. Er is slechts een beperkt aantal

toeleveranciers, zeker wanneer het gaat om klantspecifieke profielen. Er zijn voldoende extruders voor buizen en ramen, maar dat is toch absoluut niet de wereld waarin wij actief willen zijn. Waarom niet? Het zijn vechtmakten. Dat gaat over output per uur en als je toevallig tien kilo per uur meer kunt extruderen, is dat net de marge die je kunt verdienen. Wij zitten meer in het pionieren met processen van producten waarvan je nog niet precies weet wat daaruit gaat komen. Daar proberen we maatwerk te leveren. En dan bouw je know how op.'

In dergelijke vechtmakten wordt vaak maar één product gemaakt, gedurende 365 dagen per jaar. Dan is het puur een kwestie van 'lean and mean' de organisatie inrichten. Bij Meldon moet dat uiteindelijk ook, want als het proces eenmaal op gang is moet nadrukkelijk naar kostenreductie worden gekeken. 'Klanten proberen de verkoopprijs steeds verder naar beneden te drukken,' stelt Marco Zeekaf. 'Je ontwikkelt je processen voortdurend verder en meer 'lean' om er dan voor te zorgen dat de

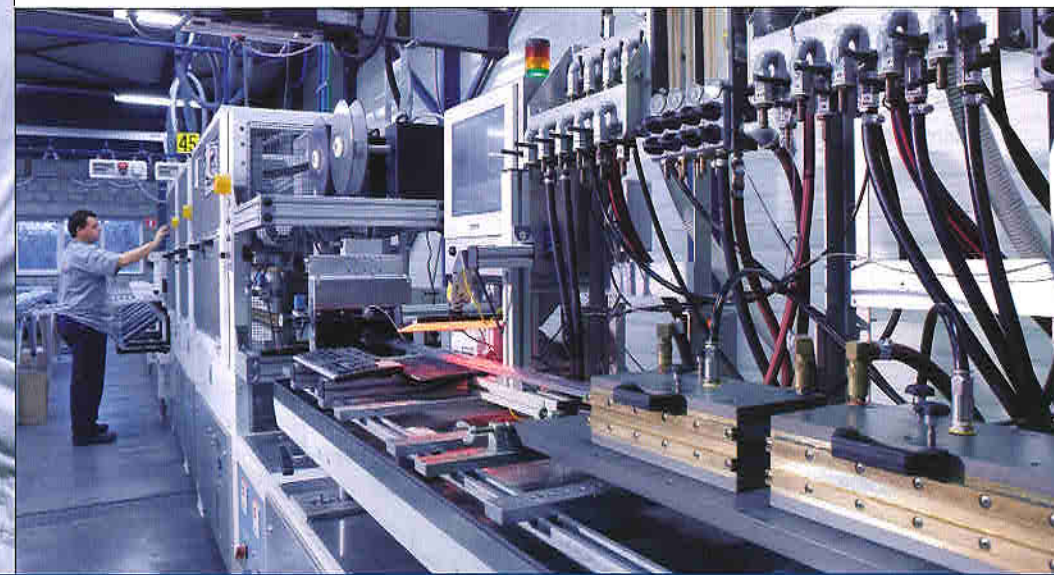
marge wel even groot blijft. Omdat de klant een lagere verkoopprijs hanteert, betekent dat niet dat het van jouw marge af moet gaan. Door het continu verbeteren van je proces hou je je marge gelijk en kan de verkoopprijs omlaag.'

Slimmer organiseren, om tegen de laagste kosten te kunnen produceren. Dan moet je creatief worden in productie- en ontwikkelprocessen.

Marco Zeekaf: 'Als je weet wat het op lange termijn oplevert, kun je daarin ook gaan investeren. Spelers uit de automotive-industrie zijn daarin betrouwbare partners. Zij geven bijvoorbeeld aan dat de looptijd van een bepaald product vijf tot zeven jaar is. Dan weet je hoeveel business je voor de komende jaren hebt en dan kun je ook waarmaken wat ze willen: kosten reduceren. Dat heeft in die markt een voordeel. Er zijn ook klanten die je die zekerheid niet kunnen bieden. Dan kun je maar heel beperkt doorinvesteren.'

Integrale procesbeheersing

De productkwaliteit wordt al op de lijn in de



Wat is extrusie?

Extruderen is een vormgevingstechniek waarbij een vervormbaar materiaal — kunststof of metaal — onder hoge druk en bij hoge temperatuur door een vormplaat wordt geperst. Bij kunststof extruderen wordt de extruder gevuld met kunststof korrels, die in een granuleerproces zijn gemaakt. Deze korrels zijn doorgaans een mengsel van diverse materialen, bijvoorbeeld PVC plus nog een aantal additieven. Die additieven hebben grote invloed op het eindproduct, want ze zorgen voor eigenschappen als UV-

bestendigheid, materiaalversterking en kleur. Die korrels worden in de extruder verwarmd en gekneet tot een plastische massa. Deze massa wordt onder hoge druk door een vormplaat geperst. De vorm blijft behouden, doordat het materiaal meteen na het verlaten van de vormplaat gekoeld wordt. Een simpele vorm van extrusie komt u iedere ochtend tegen wanneer u in een tube tandpasta knijpt. Ook daar wordt een 'plastische massa' door een — in dit geval eenvoudige rond — vormgevend deel geperst.

gaten gehouden, bijvoorbeeld met de hulp van vision-systemen. Maar procesbeheersing is bij Meldon een integraal begrip en gaat dus veel verder dan automatisering en kwaliteitscontrole rond de productiemachine. Het bedrijf beschikt over een softwarematig controlesysteem, dat van elke productielijn zichtbaar maakt wat daar aan orders lopen, wat de efficiencygraad is, wat de lijnsnelheden zijn, enzovoort. Een vorm van bewaking op het machinepark. Daar aan gekoppeld is een planningsmodule. Op de afdeling Planning — werkvoorbereiding en bedrijfsbureau — komen we een volledig digitaal planbord tegen. Daar worden orders ook digitaal geschoven: er wordt niets meer op papier gedaan. Dat planbord is gekoppeld aan een ERP-systeem, dat zorgt voor de inzet van mensen en middelen. Daarnaast is er dus de eerder genoemde monitoring — 24 uur per dag — van de productie-apparatuur. Via de flatscreens wordt zichtbaar gemaakt wat de staat van de productie of van een ombouw is, of er storingen zijn, enzovoort.

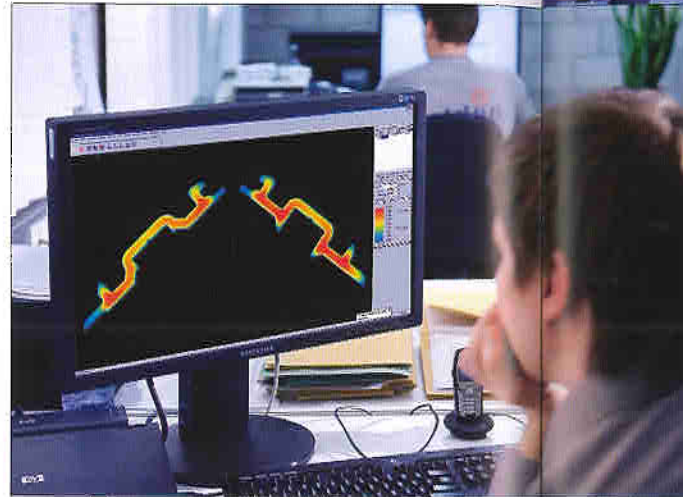
Bij elke ploegwissel kan men direct een ploegrapport laten draaien en de efficiency op elke productielijn laten zien. Elke order, elke machine, elke matris... En hoewel het allemaal behoorlijk modern klinkt, is deze vorm van automatisering al zo'n 15 jaar gemeengoed bij het bedrijf van Marco Zeekaf. Waarmee dan weer niet gezegd is dat er op dit vlak niets meer gebeurt, integendeel. De nieuwe mogelijkheden op het gebied van procesbeheersing worden nauwlettend

in de gaten gehouden en waar mogelijk benut. Ook vanuit de eigen specifieke know-how dragen eigen ontwikkelingen bij aan de evolutie van dit veelomvattende systeem.

Een levend systeem

Ongeveer de helft van de producten van Meldon vindt zijn weg naar Duitsland. Een kwart wordt afgezet in de Benelux, de rest van de omzet komt van buiten Europa. Er wordt een groot aantal verschillende nichemarkten bediend. Het gegeven dat al die markten hun eigen dynamiek kennen maakt het er niet eenvoudiger op. Een verkoopleider — in dit geval Wilhelm Sanders — moet dan ook letterlijk van veel markten thuis zijn. Maar volgens hem ligt er ook een andere uitdaging voor de verkoper. 'Als verkoper heb je een adviserende rol, de verkoper representeert Meldon als engineeringpartner voor een groot aantal verschillende nichemarkten. De klant verwacht dan ook een secuur concept voor de individuele extrusietoepassingen. Een inkoper hoort regelmatig van zijn (potentiële) leveranciers dat zij in staat zijn kwaliteit te leveren, maar dat zegt hem vaak niets. Het is aantoonbare kwaliteit waar het om gaat. We laten de procesketen zien. Dat is precies waar de marktsector automotive ons toe dwingt en je ziet dan het spin off-effect daarvan. In de automobielland wordt gewoon geëist dat je aan die kwaliteitseis kunt voldoen. We maken een Cpk-waarde (de kritische proceshaalbaarheid, red.) van 1.6 of 1.33. Dat betekent dat je statistisch moet aantonen dat je capabel bent. Die leerpro-

cessen, het ontwikkelproces wat daarbij hoort, dat heeft een spin off op andere producten. Dan kun je de klant overtuigen, en laten zien wat dat uitmaakt. Heel veel klanten kennen dat niet. Intern is dat wel een instrument dat gebruikt wordt om onze processen te valideren. Een proces moet aan een bepaalde Cpk-waarde voldoen; het moet robuust zijn. Om daarmee kwaliteit te kunnen leveren, maar ook om je efficiency onder controle te krijgen.'



Wie het kantoor van Marco Zeekaf binnenstapt, wordt meteen geconfronteerd met een lange muur die volgehangen is met grafieken. Meldon blijkt een management-informatiesysteem te hanteren met daarin een honderdtal prestatie-indicatoren. Aan KAM-manager Guido Soontjens de vraag hoe dat kennelijk erg brede systeem in elkaar steekt. 'Het is een systeem dat door de hele organisatie is uitgerold en door alle mensen die daarmee werken ook zelf bijgehouden wordt. Het is dus eigenlijk een systeem waarbij heel veel verschillende lijnen sâmenkomen. Vanuit verschillende afdelingen wordt de belangrijkste informatie samengevoegd tot de indicatoren die het management graag gerapporteerd krijgt om de totale performance te meten. Het blijkt eigenlijk om een vrij eenvoudig systeem te gaan, vooral opgebouwd door het koppelen van allerlei Excel-modellen. Dat systeem is blijvend in ontwikkeling. Soontjens: 'Sommige indicatoren blijken na verloop van tijd niet meer actueel; je zult dan opnieuw moeten bedenken of je die nog wel wilt hebben. Het moet ook te overzien blijven, dus we zijn nu bezig te kijken of bepaalde indicatoren er ook weer uit kun-



Het managementsysteem is een heel levend systeem waaraan alle medewerkers kunnen bijdragen en wat daardoor steeds in ontwikkeling is.

nen. Mensen onderhouden het systeem zelf en kunnen ook dingen anders inrichten en zaken aanpassen aan de actualiteit. En dat maakt het een heel levend systeem, waaruit iedereen de voor hem relevante informatie kan halen op elk niveau.'

Verbeteren door te meten

Daarmee is duidelijk geworden hoe het systeem met informatie wordt gevoed. Vervolgens moet er natuurlijk wel geacteerd worden, wanneer die indicatoren bijvoorbeeld laten zien dat de prestaties onder de norm dreigen te raken. Pakken de mensen dat dan zelf op? Wordt dat in een groter verband opgepakt? Volgens Soontjens speelt het hele management daar een rol in. 'Elk afdelingshoofd heeft overleg met zijn medewerkers en kijkt naar de resultaten die daar behaald zijn. En afhankelijk van welke indicatoren het betreft wordt het op afdelingsniveau, op managementniveau of in overleg met de directie opgepakt. Er zijn een aantal indicatoren die wekelijks in het operationeel overleg worden besproken en er zijn indicatoren die wat meer op de lange termijn worden gevolgd. Vooral de laatste komen onder de aandacht van de

directie. Het gaat dan om een stuk of acht tot tien indicatoren, die iets zeggen over de totale situatie binnen de organisatie. Op afdelingsniveau ga je veel dieper en kijk je in detail naar die informatie.' Marco Zeekaf benadrukt dat de wens te kunnen meten aan de basis ligt van een systeem, waarin zoveel prestatie-indicatoren zijn samengebracht. 'Die indicatoren zijn eigenlijk tot stand gekomen vanuit bepaalde verbetersteams, die deze wilden gebruiken om te kunnen verbeteren en te kunnen monitoren. Wanneer je iets wilt veranderen, moet je eerst de uitgangssituatie kennen. Waar staan we nu? Kwantificeer de huidige situatie eerst en probeer daar een doelstelling naar groei voor te formuleren. Je weet pas echt of je verbetert als je weet waar je vandaan komt. Je kunt wel zeggen dat je de kwaliteit verbetert, maar kwaliteit is altijd "ten opzichte van". Je moet dus eerst kwantificeren en meetbaar maken, alvorens je in staat bent er een verbeteringslag aan toe te voegen. Zo zijn heel veel grafieken ontstaan vanuit een verbeteractie. Ze worden gehandhaafd zodat we kunnen zien of we op niveau blijven of zelfs nog verder verbeteren.'

Mensen moeten zich kunnen ontwikkelen

Van een bedrijf dat de processen zo goed

in de hand heeft en waar zoveel ontwikkelingen op zoveel terreinen plaatsvinden, verwacht je dat de aandacht voor het personeel eveneens op een hoog plan staat. Dat klopt; de afdeling P&O is zelfs direct verbonden aan het KAM-management en valt als zodanig eveneens onder de paraplu van Guido Soontjens. Bij Meldon strekt het beleid zich zelfs uit tot voorbij de eigen fabriekspoort. Marco Zeekaf: 'Er zijn processen waarin bijzondere vaardigheden van medewerkers worden gevraagd. Die worden meegenomen in het ontwikkeltraject dat medewerkers doorlopen. Bij projecten worden de operators betrokken in de ontwikkelingsfase, waardoor de overdracht naar de productie gemakkelijker gaat. Omdat die bepaalde lijn alleen kan draaien met die vaardigheden, wordt dat deel intern getraind. Verder hebben we gedurende twee jaar een externe trainer gehad, door wie iedereen is geschoold. Niet alleen vakinhoudelijk, maar bijvoorbeeld ook op het gebied van werkoverleg en basale communicatieve vaardigheden. Werken met een externe trainer heeft als voordeel dat je het afdwingt, omdat er intern altijd excuses zijn waarom het nu even niet hoeft. Bovendien is die interne trainer een vakman die aan de lijn staat en die daar dus ook nodig is. Dat traject hebben we als gevolg van de crisis, waaronder ook wij hebben geleden, even



Het pand van Meldon met daarin het ouderlijk huis van directeur/eigenaar Marco Zeekaf.

bevoren. We hebben de eigen opleidings-modules weer opgepakt en die door een externe trainer laten trainen.'

Het management van Meldon is ervan overtuigd dat permanente opleiding noodzakelijk is. Mensen moeten zich ontwikkelen en er moet ruimte zijn voor ontplooiing. Om dat te faciliteren heeft men competentie-management ingevoerd. Aan de functieprofielen zitten competentiematrices. Door inzichtelijk te maken wie welke competenties in huis heeft, komt ook in beeld waar een overschot of juist een tekort aan vaardigheden ligt. Dat was de eerste fase. Daarna kwam de ontwikkeling. Competenties ontwikkelen is lastig, omdat ze vaak in iemand zitten ingebakken, maar je kunt wel trainen op vaardigheden. Jobrotation is een ander middel dat hiervoor wordt ingezet. Doordat medewerkers op meerdere posities inzetbaar te zijn, wordt de organisatie flexibel. Een andere heel belangrijke motivator is zorgen dat medewerkers niet alleen weten hoe het product moet worden gemaakt, maar ook zorgen dat men weet waar het wordt toegepast en voor welke klant het wordt gemaakt. Marco Zeekaf: 'Dat is ook voor het personeel een bindende factor. Het gaat niet alleen om de producten die worden gemaakt. Weten wie de klant is zorgt voor loyaliteit, zowel naar de klant toe als voor de eigen organisatie. Mensen betrekken bij ontwikkeltrajecten is heel belangrijk. Een deel van de projecten wordt gedaan door externen, maar de eigen mensen zijn daar wel onderdeel van. Dat geeft ook een goed beeld naar de klant toe. We kunnen de medewerkers nu bij nacht en ontij bellen. Ze werken mee, al is het pas om twaalf uur 's nachts gereed, zij willen de leveringsdeadline halen. Er is gewoon een aantal kernklanten waarbij je die binding moet hebben. Je personeel maakt dan het verschil.'

Aandacht voor energie-management

Het viel ons al op dat het licht vanzelf aanen uitgaat en dat maakt ons des te nieuwsgieriger welke andere oplossingen binnen het bedrijf worden ingezet op het vlak van milieuzorg en binnen het kader van het ISO 14001-gecertificeerde milieumanagementsysteem. Een extrusiebedrijf is per slot van rekening per definitie een energieverbruiker



KAM-manager Guido Soontjens (l) en ing. Marco Zeekaf, directeur/eigenaar van Meldon Plastics BV, praten over de cruciale rol die kwaliteit in de bedrijfsvoering speelt.

van formaat. Dat laatste beaamt Marco Zeekaf volmondig. 'De kunststofverwerkende industrie is waar het gaat om energieverbruik een heel inefficiënte industrie. Materiaal wordt eerst opgewarmd en daarna ook weer afgekoeld, alleen om het te kunnen vervormen. Bovendien is kunststof een isolator, die je wel eerst moet opwarmen. We hebben hier een gesloten circuit voor koelwaterbeheersing, ook via koelers. Dat moet ook om de kwaliteit van het koelwater onder controle te houden. Dat is voor een aantal processen elementair. Daar zijn we zeer alert op en we zijn op dit vlak dan ook weer een nieuwe investering aan het doen. We gaan een systeem uit roestvrijstaal ontwikkelen, om corrosie in het circuit te minimaliseren. Zeker omdat we in heel kleine profielen zitten waarbij fijnheid van gereedschappen in kritische elementen uitkomen, moet je goed industriewater hebben. Verder hebben we een energiescan gedaan. We kijken ook met toeleveranciers of we met meer energiezuinige machines kunnen gaan werken en of we zonnecollectoren kunnen plaatsen om energie mee op te wekken. We willen een stagiair aannemen om onderzoek te doen naar energiemangement, om nog eens dieper te kijken of we geen dingen over het hoofd hebben gezien.'

Profilieren in de keten

Meldon heeft laten zien een modern en goed gemanaged bedrijf te zijn, met een

niet aflatende drang om zich op alle vlakken van de bedrijfsvoering continu te verbeteren. Aan Marco Zeekaf de vraag waar de komende tijd de focus zal liggen. 'In grote lijnen maken we nadrukkelijk die professionaliseringsslag. Nog meer in de diepte, waardoor we selectiever worden in de keuzes van marktsegmenten waarin we actief willen worden. Ook wat betreft de technologie gaan we op een aantal fronten verder de diepte in. We hebben een aantal forse investeringen achter ons. We weten namelijk niet wát we de komende jaren moeten maken, maar wel dát wat de klant vraagt. Eén van de doelstellingen is aan de ATEX-richtlijnen te voldoen ten aanzien van explosieveiligheden.

Daarnaast moet alles honderd procent traceerbaar zijn. Precies weten wat in welke batch heeft gezeten. Op het vlak van companderen hebben we een grote slag gemaakt. Want als je op de grondstofvoorbereidende afdeling het proces niet beheerst, weet je zeker dat je de problemen over jezelf afroept voor de processen die daarna komen. Het gaat bij ons niet alleen om excellent management, maar ook om de technologie. Dat geeft ons de voorsprong. We zijn technisch gedreven, maar wel op zoek naar customer value. We kunnen ons niet alleen concentreren op extrusie, maar moeten ons ook in andere delen van de keten profileren.' **Q**