

Dilemma's van marktpositionering en innovatie

Praktische ketensamenwerking

Het leveren van maatwerk wordt vaak genoemd als deel van de visie voor de marktpositionering van een bedrijf. In maatwerk komen kwaliteit, flexibiliteit, klantwensen en levertijd samen. Als een bedrijf het zelfs in zijn naam onderbrengt, zoals AP Maatwerkmetaal te Dreumel, waarbij de scepter gezwaaid wordt door iemand met een bancaire achtergrond, wordt vanzelf de nieuwsgierigheid gewekt naar de overlevingsstrategie tijdens deze kredietcrisis. Gezien de specialisatie, het ontwerp en de productie van onder andere revalidatieartikelen, kan de term 'maatwerk' ook meteen de maat genomen worden. Door een heuse ergotherapeute in stelling te brengen, wist vakblad Oppervlaktetechnieken de theorie te toetsen aan de praktijk.

Directeur Pieter van Bergen verraadt zijn interesses en visie al in de eerste meters van het bedrijfspand. De ledenbordjes van de Metaalunie en de NEVAT (Nederlandse Vereniging Voor Algemene Toelevering) tonen dat hij zich goed laat informeren op het gebied van wetgeving en ketensamenwerking. Direct achter de voordeur hangt het predicaat Erkend Leerbedrijf, en op de directietafel ligt "The innovators Dilemma" van Clayton M. Christensen. Wat is dan volgens hem het grootste dilemma? "Dat de levensduur van een product steeds korter wordt, en de ontwerpfase steeds langer. Je moet dus steeds harder gaan lopen om aan de bak te blijven. Tien jaar geleden kwam er iemand binnen met een tekeningetje en zó-was-het. Dan ging je dat uitvoeren. Nu is het zo, dat als een klant met een gedachte komt, je al naast die klant moet zitten. Dus aan het begin van de ontwerpfase, zelfs al aan het begin van de ideefase. Een ander deel van het dilemma is: je moet niet alleen je klant kennen, maar ook je eindgebruiker. Ik noem dat de 3 C'tjes," en zo komt een uitgeprint lijstje ter tafel want het interview was blijkaar van beide zijden van de tafel goed voorbereid. "Creativiteit, Comfort en Cost: als je dié voor elkaar hebt ben je een heel eind. 'Creativiteit' is co-engineering, co-design, R&D. 'Comfort' betekent zorg wegnemen, een stuk ketenregie. En gemak voor de eindgebruiker. En de kosten moeten voor beide partijen op een

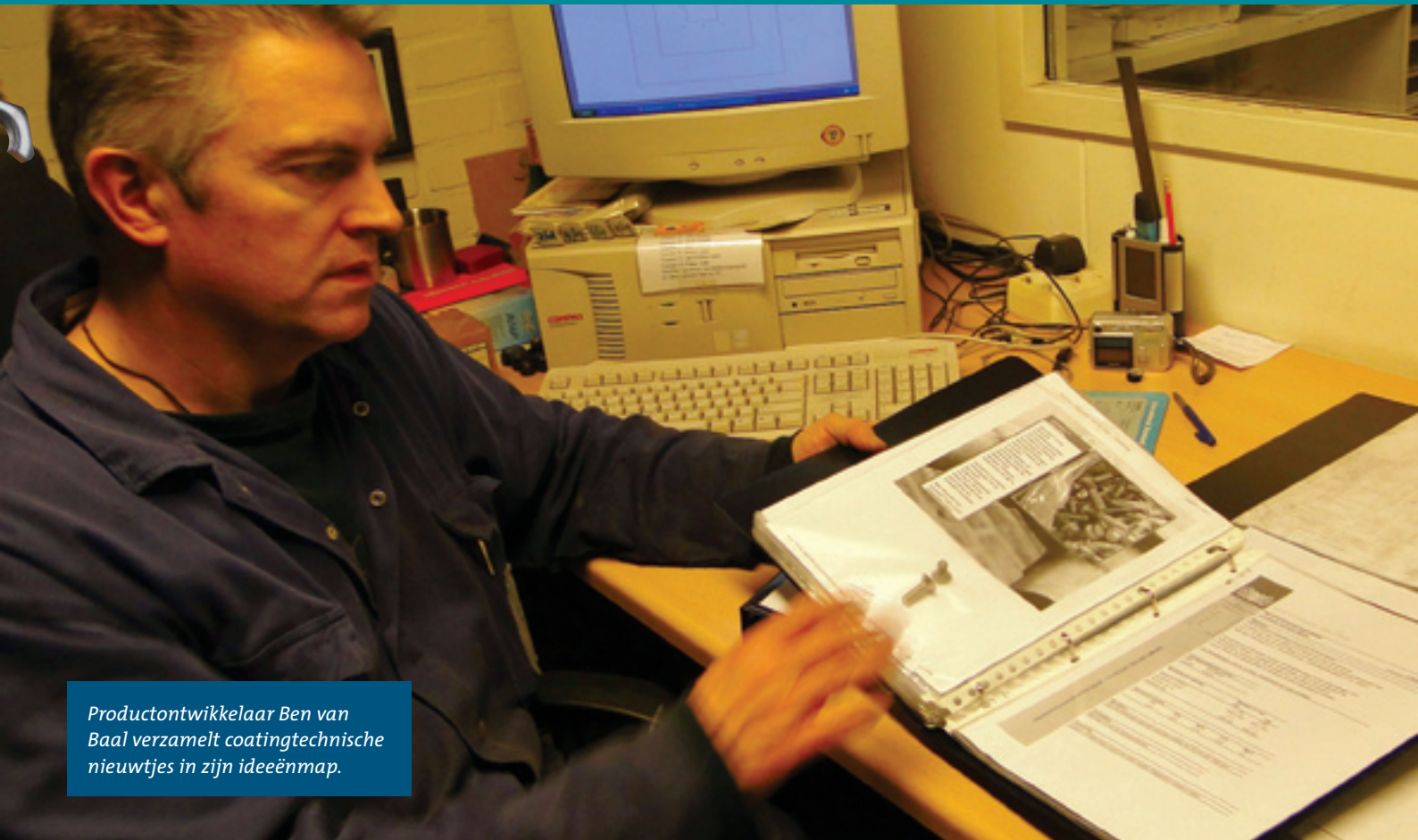
acceptabel niveau liggen. Want wáár kom ik binnen... bij de inkoper? Dan weet ik dat het over de prijs gaat. Bij de directie of beslissers? Dan weet ik dat het over het product gaat, dus het probleem en de oplossing. Dan heb ik meer invloed op het beslisproces. Maar het moet óók nog gemaakt kunnen worden en voor een goede prijs."

ZWARE BEPROEVING DOOR ONVERMOEIBARE TESTGROEP

Een gloedvolle opening, maar de rauwe praktijk van het gebruik van revalidatieartikelen in verzorgingshuizen vergt een nadere toelichting. Binnen de coatingtechniek behoren de mosterdtest, koffietest, zuurdip-testen en warme corrosiesproeitesten tot de zwaardere beproevingen. Ze worden echter ook in de alledaagse praktijk onverbiddeijk gepraktiseerd, zo weet ergotherapeute Theresia Kamphuis, die voor de gelegenheid als praktijkdeskundige wat vragen voorbereid heeft. Ze helpt mensen hun zelfredzaamheid en mobiliteit te vergroten in alledaagse situaties. In verzorgingshuizen worden bovengenoemde beproevingen in combinatie met mechanische stoot- en buigbelasting uitgevoerd door in dit opzicht onvermoeibare gebruikers en medewerkers. Behalve morsen met als gevolg vastgekoekte etensresten, en stoten, heeft de coating ook andere wisselbelastingen te verduren. Rolstoelen worden bijvoorbeeld niet met een poetslapje maar

onder een douche gereinigd en van vastgekoekte etensresten ontdaan, waardoor vocht makkelijk in het buizenframe kan dringen. En tussen armleuningen, zittingen en het frame wil nog wel eens een restantje consumptie of anderszins corrosiebevorderend medium achterblijven. Vastroestende knoppen en inbusbouten, roestwater uit buizenframes, onthechting van de coating met als gevolg verfsnippers en zelfs gekleurde handen: het is allemaal voorgekomen. Overigens bleek het einde van het mysterie van de afgeevende frames samen te vallen met het begin van de periode dat ze bij AP Maatwerkmetaal werden ondergebracht, hetgeen deze kennismaking des te frapperanter maakte. Minder vrolijk was de constatering dat sommige verstelmechanismen na de eerste corrosieverschijnselen zó zwaar gaan, of met accutollen aangedraaid zijn in de fabriek, dat een collega in het reactiveringscentrum inmiddels een tennisarm en een gekwetste pols heeft. Prompt wordt daar een product met hoeklasvleugelmoeren ten tonele gevoerd, om de collega mee op te beuren tot ze zelf weer gereactiveerd is. Overigens moet het ook weer niet zo makkelijk gaan, dat de bewoners van verzorgingscentra zelf gaan experimenteren met de afstelling. Dat zou weer iets té gebruiksvriendelijk zijn.

ROESTWATER EN VERKLEURDE MENSEN
De termen 'roestwater' en 'onthechting' zijn



Productontwikkelaar Ben van Baal verzamelt coatingtechnische nieuwtjes in zijn ideeënmap.

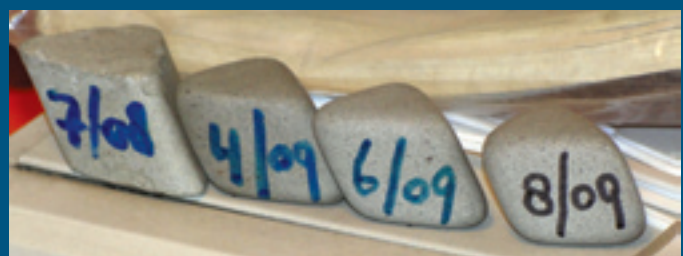
dan al vroegtijdig gevallen, hetgeen het onderwerp onvermijdelijk op het coatingsysteem brengt. Dat blijkt hier toch – en terecht – een buitenkwaliteit te zijn, hoewel hier het misverstand van binnengebruik-dus-binnenkwaliteit voor de hand zou liggen. Het bedrijf beschikt in Ben van Baal echter over een ontwerper die zelf gastcollege op een hogeschool zou kunnen geven (zie kadertekst),

zózeer combineert hij technische inzichten met praktische oplossingen en een enthousiasme dat alleen de echte coatingtechnicus kenmerkt. Hoofd Bedrijfsbureau Jan Willem van Zwam licht de toegepaste coatingsystemen toe. “Meestal hebben we voor rolstoelen een primer en dekkende coating. Een opdrachtgever voor ziekenhuisrolstoelen wil ze kataforese gelakt hebben, en dan gepoe-

dercoat. Daar worden ook zoutsproeitesten op uitgevoerd, we hebben er nooit eentje teruggehad.” Easy to Clean coatings of hygiënische coatings worden tot nog toe niet gevraagd of voorgesteld. Als conversielaag wordt zinkfosfateren toegepast, hetgeen extern uitbesteed wordt omdat de handhaving van de chemische voorbehandeling voor de kleine series een relatief zware >>

Vaak wordt gesteld dat de ongunstige ketenpositie van oppervlaktebehandelaars ervoor zorgt, dat de coating als mosterd na de maaltijd aangebracht moet worden op een constructie die als het ware ontworpen lijkt om maximaal te kunnen gaan roesten. Het is de ontwerpers niet geheel kwalijk te nemen, aangezien ze in hun opleidingen veel onderwijs krijgen over bijvoorbeeld sterkteberekeningen, maar hoe sterk de constructie na jaren weer en wind is, blijft veelal buiten beschouwing. Ongunstige materiaalcombinaties, te scherpe randen, moeilijk inspecteerbare delen, roestende verbindingen, het komt allemaal terug in de dagelijkse praktijk van het materiaalonderhoud. Een mogelijke oplossing is het ontwerp dicht op de uitvoering van de oppervlaktetechniek te laten plaatsvinden. In Ben van Baal heeft AP Maatwerkmetaal een bevlogen ontwerper die met tal van coatingtechnische aandachtspunten rekening houdt. De leverancier van het plaatwerk past vaak lasersnijden toe voor exactheid en productiviteit. Dit wordt natuurlijk hogelijk gewaardeerd, maar Van Baal gooit er dan een trommelbewerking tegenaan waarbij hij ook het slijtagepatroon van de chips in de loop der tijd monitort (zie foto). Hij houdt zelf een enorme map bij met materiaaleigenschappen en nieuwe snufjes op coatingtechnisch gebied, waarbij kleine onderdeeltjes

die de behandeling hebben ondergaan in zakjes bewaard worden, samen met bijvoorbeeld een roestvast stalen referentie voor de vergelijking. Met kleuranodiseren en parelstralen is hij uiteraard ook bekend. De manier waarop hij over oppervlaktetechniek en materiaalkeuzes praat, laat wel zien dat hij zijn ideeën en inzichten vaak terug ziet komen in het uiteindelijke ontwerp. Met de poedercoatafdeling in eigen huis zijn de lijnen uiteraard ook kort. Een voorbeeld dus van hoe het ook kan: niet op het eind “een kleurtje erop”, maar een integraal ontwerp maken. Daar zijn de eindgebruikers uiteindelijk het beste mee geholpen.



Een driedimensionaal logboek van de trommelstenen.

>> taakbelasting vormde. Eens hoefde het niet zo nodig van een klant, een tweelaags coating was wel afdoende. Later bleek dat een degelijke voorbehandeling zeker geen luxe is. "Of je gebruikt RVS of aluminium, dat helpt, dat zie je veel in douchestoelen," aldus Van Zwam. Uiteraard is dan weer te hopen dat de medewerkers van verzorgingstehuizen de materiaalkundige kennis hebben om RVS niet met chloor te reinigen. Maar dat is kennis die bij Kamphuis goed in het hoofd zit. Het belang van een goed coatingsysteem is destijds in ieder geval algemeen doorgedrongen, toen mensen klachten kregen dat hun handen een onnatuurlijke kleur kregen, hetgeen dus niet aan de kamertemperatuur of de kwaliteit van de voeding lag.

EINDGEBRUIKER BETREKKEN BIJ ONTWERP

In hoeverre de producent annex oppervlakbehandelaar werkelijk in staat gesteld wordt de eindgebruiker te betrekken in het ontwerp, heeft hij overigens niet helemaal zelf in de hand. De ervaring van Kamphuis is, dat de aanschaf van nieuwe materialen simpelweg aangekondigd wordt aan degene die ermee moeten werken, en er vaak veel afstel- en aanpaswerk aan te verrichten is. Directie en Inkoop hebben dan niet vooraf de werkvloer geconsulteerd, of doen zelfs een aanschaf die veel vervolgcosten met zich meebrengt. "In tien jaar ben ik nooit betrokken geweest op het beslissingsniveau van degene die aan het bestellen is," moet ze bekennen. Van Bergen doet de suggestie om die besluitvorming dan eens om te draaien: bezoek de Support of de Medica: op derge-

Poedercoaten wordt in eigen huis uitgevoerd, voor maximale flexibiliteit en logistieke efficiëntie.



Directeur van Bergen grijpt zijn kans voor een demonstratie en wederzijds overleg met de werkvloer-van-de-klant-van-de-opdrachtgever.

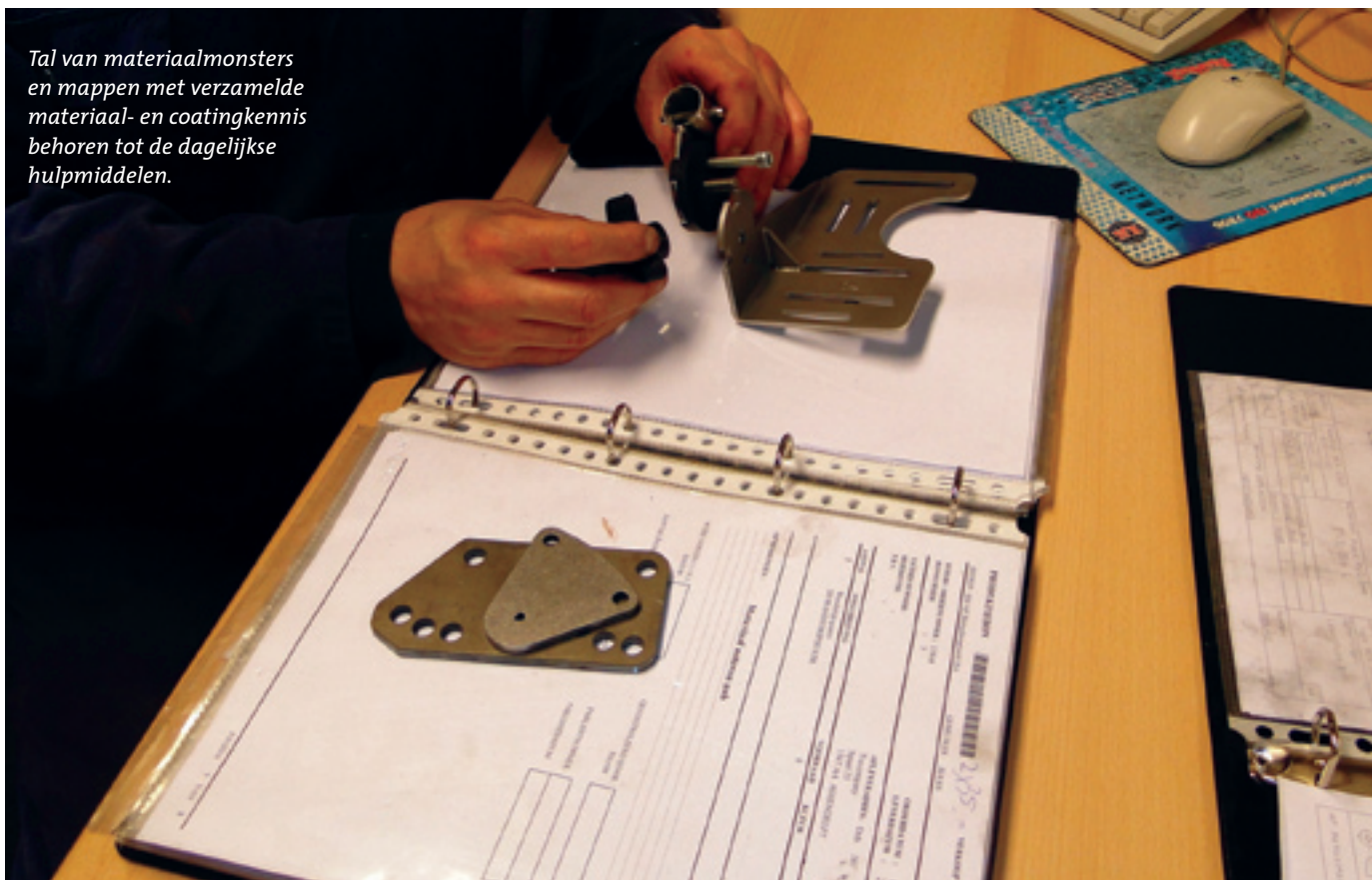
lijke vakbeurzen worden allerlei artikelen gepresenteerd. De praktijk is volgens Kamphuis echter dat praktische besparingsmogelijkheden weliswaar de begroting kunnen halen, maar niet met prioriteit. En een vertegenwoordiger die met een snelle aanbieding langskomt waarop direct besloten moet worden, beneemt vervolgens soms de vrije budgetruimte. "Een Pakket van Eisen maken we altijd wel, maar we zijn niet beslissingsbevoegd. En daarna moeten wij het probleem weer oplossen. Tafels worden dan in het kader van de huiselijk inrichting gewoon op de woonboulevard gekocht, mensen met een rolstoel stoten de knieën of kunnen niet meer gezellig aan tafel zitten. Dan moet ik lage rolstoelen inzetten, waar mensen vervolgens moeilijk uit op kunnen staan." Dat betekent dus dat de producent maatflexibele producten moet leveren, wordt gretig geconcludeerd door Van Zwam. "Ja, inderdaad," beaamt ze, "en door een bedrijf dat die contacten met de werkvloer kan leggen." Wat dat betreft zou het wellicht een idee zijn de rollen om te draaien en de praktijkmensen bij producent en eindgebruiker meer het voortouw te gunnen om er samen uit te komen. Als het eenmaal gemaakt is, kan er weinig meer aan gedaan worden, aangezien bij een ongeval de verzekering een naderhand aangebrachte wijziging aangrijpt om niet tot uitkering over te gaan.

SYSTEM SUPPLIER

Terug naar de bedrijfsvisie. Veel bewerkingen worden door derden gedaan, maar behandelingen zoals het poedercoaten gebeuren intern. De knip wordt vooral gemaakt op basis van de overwegingen die met productontwikkeling te maken hebben, en productmarktcombinaties die men met leveranciers kan ontwikkelen. Natuurlijk zijn de te behalen bezettingsgraad van het machinepark en het benodigde vakmanschap ook een overweging. Alleen plaatmateriaal, draai- en freeswerk worden momenteel uitbesteed. Van Zwam: "Wij kunnen alles, en hoe we het maken vullen we zelf wel in. We kunnen alles wel zelf maar willen het niet altijd." Van Bergen licht toe hoe het bedrijf onder zijn leiding sinds 2000 een System Supplier geworden is. "In 2003 hebben we deelgenomen aan de T&U-wedstrijd (Toeleveren & Uitbesteden -red.) van de Metaalunie, we eindigden bij de laatste drie. Je gaat na waar je goed in bent, en waarin niet, en wat je beter aan anderen kan overlaten. Als je je gaat concentreren op massawerk, waarbij je zoveel mogelijk producten tegen de laagste prijs moet maken, dan kun je dat op de lange duur niet volhouden. Tegen rollators uit Vietnam, China en Taiwan kun je niet meer op. Je moet je concentreren op niches." Dat blijkt ook de eindgebruiker weer te helpen, want verzekeraars vergoeden rollators

>>>vervolg op pagina 30>>>

Tal van materiaalmonsters en mappen met verzamelde materiaal- en coatingkennis behoren tot de dagelijkse hulpmiddelen.



>>>vervolg van pagina 27>>>

tegenwoordig 'in eigendom verstrekt', dus er komt na de levering niemand meer langs om een remmetje te repareren. Ook zijn er al ongelukken gebeurd met low budget rollators die plotseling inklapten doordat de borging niet veilig was. "Dan mag oma op haar 85e met zo'n rollator met kapotte rem de stoep op en af naar de fietsenmaker. Als ze zulke spullen gaan invoeren, stop ik met ergotherapie", laat ze zich na het bedrijfsbezoek ontvallen.

KETENVISIE IN DE KREDIETCRISIS

In alle ervaringsuitwisseling wordt bijna de vraag naar de huidige omstandigheden vergeten: hoe ziet Van Bergen als oud-bankman de kredietcrisis, nu hij zelf een metaalbedrijf leidt? "Pffff... hoeveel tijd heb je... Door de crisis wordt alles scherper aangezet, zowel door de overheid, de bancaire sector, door pers en media. Laten we weer vertrouwen opbouwen en dat kan heel makkelijk: dat merken we aan de producten, omdat we 25 nieuwe producten hebben en contacten hebben opgebouwd. Maar in Nederland is het soms net de arena uit de Romeinse tijd: een goed idee wordt makkelijk neergesabeld en dan is er weinig kans iets op de markt te krijgen. Iedereen blijft dan wachten om iets in de markt te gaan zetten. Als iemand nou eens zegt 'het lijkt me interessant om met de gebruikers of de fysio- of ergotherapeut

te praten,' dan kan de financiële afdeling ook zeggen 'ga maar eens op zoek naar dat product.'" Kamphuis gooit er nog maar eens een voorbeeld tegenaan van een hulpmiddel van 500 euro dat niet meer werd vergoed door de zorgverzekeraar, omdat een product van 1.500 euro de voorkeur had gekregen, tegen het advies van de medewerkers in die het minder praktisch vonden. De gebruiker leverde het na enkele weken weer in...

Ten slotte wordt de ketenvisie nog eens met een meegevertje gesymboliseerd: een bieropener waarvan de draaijerij de moer levert, AP Maatwerkmetaal de steel en het laswerk, en een extern oppervlaktebehandelaar de chroomlaag of het parelstralen. Alle drie de bedrijven hebben zo met gesloten beurs dezelfde weggever met dezelfde boodschap: Creativiteit in de keten levert Kostenbeheersing en Comfort op.

MEER INFORMATIE

AP Maatwerkmetaal BV
Margrietstraat 31
Dreumel
www.AAPE.nl



KORTOM:

- Een bewuste marktpositionering helpt bedrijven zich te handhaven in hogelonenlanden.
- Het ontwerp van producten moet bij voorkeur niet alleen in samenspraak met opdrachtgevers maar ook op eindgebruikersniveau gebeuren.
- Productontwikkelaars kunnen die samenspraak wel voorstellen, maar zijn vervolgens afhankelijk van de opdrachtgever die bepaalt welke ketenpartijen er door hem mede bij betrokken worden.
- Die opdrachtgever heeft dat vervolgens ook niet helemaal zelf in de hand: zijn klant heeft namelijk niet altijd de visie zijn eigen werkvloer bij de inkoop te betrekken of wordt geleid door budgetscheidingen en incidentele actiekortingen.