

## SLIMMER EN COMPACTER PRODUCEREN DOOR LEAN MANUFACTURING

# AHREND HALVEERT ASSEMBLAGERUIMTE

Niet harder, maar slimmer werken, dat levert meer winst op. Daarbij loont het volgens kantoorinrichter Ahrend om vooral handelingen die geen waarde toevoegen, onder de loop te nemen. En aandacht voor duurzaamheid staat voorop.

Tekst **Marianne Vincken** Foto's **Peter Venema**



Ahrend bestaat ruim honderd jaar. Het bedrijf begon als een handel in kantoorartikelen. In de loop der tijd kwam daar de productie van kantoormeubilair bij en verdwenen de kantoorartikelen weer. Nu verkoopt Ahrend in eigen showrooms kantoorinrichtingen die grotendeels bestaan uit producten uit de eigen fabrieken, aangevuld met producten van derden, zoals bekabeling en stoffering. Het bedrijf heeft drie productielocaties: een fabriek in Sint Oedenrode die kasten, ladenblokken en bureaus maakt; een fabriek in Zwanenburg die stoelen en scheidingswanden uit buizen vervaardigt; en Techo in Praag, die voornamelijk houten meubilair produceert. Techo is een aanwinst van de laatste tijd en vormt een mooie aanvulling voor Ahrend, zowel in producten als in afzetgebied. Ook voor het inkooptraject zijn er schaalvoordelen te behalen. Bovendien is Techo goed thuis in Oost-Europa, waar Ahrend veel onderdelen vandaan haalt. Ahrend was een zelfstandige beursgenoteerde onderneming, maar werd een paar jaar geleden eigendom van HAL Investments. De kantoorartikelentak is na de acquisitie verkocht aan het Franse Lyreco.

### Oneindig

Vanuit zijn werkkamer heeft Bart Goossens, *manager operations* bij Ahrend Productiebedrijf Zwanenburg, goed zicht op wat er gebeurt in de enorme hallen vol bureaustoelen in wording. Gedurende de afgelopen 75 jaar werden op deze plek steeds meer verschillende bureaustoelen gemaakt. De aandacht verschuift meer en meer naar inrichtingsconcepten voor het 'nieuwe werken', mensen maximaal faciliteren om hun werk zo goed mogelijk te doen. Functionele duurzame en mooi ontworpen bureaustoelen blijven daar deel van uitmaken. "We hebben 45 verschillende productlijnen en dan heb ik het nog niet over de variaties binnen die lijnen; die zijn bijna oneindig", zegt Goossens. Die verschillende stoelen

werden tot nu toe op 20 verschillende assemblagewerkplekken gemaakt. Maar doordat de variëteit toeneemt en de marktintroducties elkaar steeds sneller opvolgen, liepen de enorme hallen toch vol. "Dat hele verhaal hebben we onder de loop genomen. Doen we dit wel op de juiste manier? Zijn we binnen een productlijn wel slim bezig? We zijn de principes van *lean manufacturing* gaan toepassen op individuele werkplekken. We hebben goed gekeken naar de verspilling: de tijd waarin je geen waarde toevoegt aan je product. Daar is winst te behalen. Het werk bleek slimmer en compacter georganiseerd te kunnen worden. Daarnaast hebben we ook een toekomstvisie ontwikkeld voor de gehele afdeling. We hebben de huidige manier van werken losgelaten en zijn gaan kijken of en, zo ja, hoe we al die verschillende producten in *flow* als mix over dezelfde lijn kunnen laten lopen."

### Kruisvoetenpers

Dat is kennelijk gelukt. Trots gaat Goossens voor naar de plek in de fabriek waar de nieuwe lijn staat opgesteld. Het is er veel lichter en opgeruimder dan in de rest van de fabriek. Vijf mannen staan naast een lopende band waarover trolleys met onderdelen kunnen bewegen. Op een speciaal ontworpen standaard zijn een rugleuning, een kruisvoet, een zitting, wielen en armleuningen te herkennen, ergonomisch verantwoord geplaatst, zodat niemand boven zijn macht hoeft te reiken of te bukken. In de bak ernaast liggen kleinere onderdelen. Een sticker met een barcode geeft aan om welk type stoel het gaat. Het systeem zorgt ervoor dat de operator op het scherm voor zijn neus de bijbehorende werkinstructies te zien krijgt. Een gekleurde balk onder in het beeld loopt langzaam terug. Als die tot nul is gereduceerd, moet de man klaar zijn en schuift de stoel na gereed melden automatisch door naar het volgende station. Tussen twee stations zijn



Bart Goossens: "We hebben goed gekeken naar de verspilling: de tijd waarin je geen waarde toevoegt aan je product. Daar is winst te behalen."

## ▶ FACTS

Ahrend ontwerpt en creëert inrichtingen voor werk-, leer- en leefomgevingen.

**Omzet** 185 M euro

**Hoofdkantoor** Amsterdam

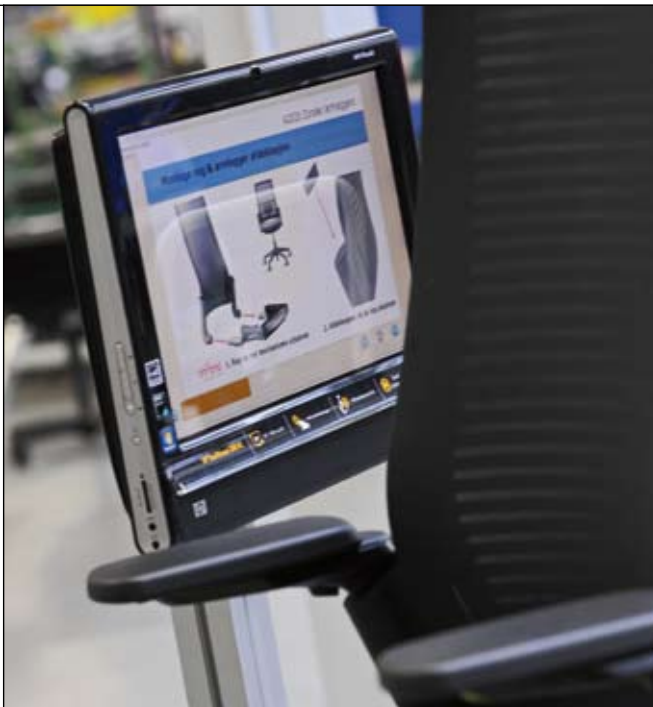
**Productie** Zwanenburg, Sint Oedenrode en Praag (Tsjechië)

**Producten** kantoormeubilair (bureaus, bureaustoelen, kasten, tafels, scheidingswanden)

**Klanten** wereldwijd via grote klanten (o.a. ING, Shell, Randstad), marktleider in de Benelux

**Personeel** 1.100, in Zwanenburg 175, van wie 100 direct in de productie

Het systeem zorgt ervoor dat de operator op het scherm voor zijn neus de juiste werkinstructies te zien krijgt.



twee bufferplekken ingericht, om kleine tijdverschillen op te vangen. Elke twee uur wisselen de mannen van station. Mensen hoeven niet meer van lijn A naar lijn B en omsteltijden behoren tot het verleden. Eén nieuw ontwikkelde kruisvoetenpers past zich automatisch aan het type stoel aan en perst de wielen in de kruisvoet. Hij neemt de plaats in van 20 verschillende persen die allemaal bijna hetzelfde deden. “Van dit type stoel komt er nu elke 1¼ minuut een van de lijn. Voorheen kostte dat 7 à 8 minuten. We hebben ook stoelen waarvan er elke minuut een van de lijn komt”, zegt Goossens tevreden. Het grote voordeel is de flexibiliteit: een andere stoel wil alleen maar zeggen een nieuwe trolley met andere stoelonderdelen aanleveren. De werkinstructies worden na het scannen van de productsticker automatisch aangepast.

### Supermarkt

Op borden zijn de bedrijfsscores (*Key Performance Indicators*) vermeld. De operators krijgen feedback over de voortgang en kunnen er verbeterideeën op kwijt. Aan een van de stoelen in wording die voorbijkomt, hangt een kaartje dat eruitziet als een ‘niet-storen-deurhanger’ die je in hotels vindt. Daarop kan worden aangekruist wat er mis is. De man op het volgende station hoeft dan niet opnieuw te kijken wat er fout is en schuift hem gewoon door. Op het laatste station, de testplek waar de operator ook echt op een stoel gaat zitten en alle mechanismen bedient, wordt de gelabelde stoel uit de lijn gehaald en bekijkt de procesbegeleider wat er mis is. Hij verhelpt het probleem en stuurt het geheel opnieuw de lijn in. “In het verleden zag je dat een probleemstoel de gehele lijn ophield. Nu schuif je hem gewoon door”, vertelt Goossens. “Als gedurende het assemblageproces blijkt dat er extra instructies nodig zijn, dan kunnen we die vanuit het kantoor de lijn in schieten, zonder het proces te verstoren.” Ahrend gebruikt een door TP ontwikkelde systeem, de *Personal Guide*-instructiesoftware. Die omschakeling kost natuurlijk wat, maar Goossens heeft berekend dat de investering in een jaar is terugverdiend.

Als er straks in plaats van twintig assemblagelijnen nog maar zes of zeven in de fabriek nodig zijn, staat meer dan de helft van de assemblagehal leeg. Een deel van de ruimte zal worden

gebruikt voor wat Goossens de supermarkt noemt: rekken met rugleuningen, armleggers, zittingen, wielen, andere onderdelen en voormontages die niet in de hoofdlijn gebeuren. De *kitter* vult aan de hand van een onderdelenlijst de trolleys. Op dit moment pakt iemand nog linker- en rechterarmleggers uit en legt deze naast elkaar in een krat, maar van dat soort werk wil Goossens af. “Dat leggen we bij de leverancier neer. Die moet zijn spullen zo aanleveren, dat onze kitters aan de hand van een onderdelenlijst voor een bepaalde stoel in de supermarkt de trolleys zo efficiënt mogelijk kunnen vullen en de lijn in kunnen sturen. Wij kunnen ons dan concentreren op het toevoegen van waarde aan het product.”

Het verschil tussen de oude en de nieuwe werkwijze is goed te zien aan de voorraad kruisvoeten. Een deel staat op al palen, klaar voor het grijpen. Een ander deel ligt op pallets, eerst per stuk verpakt in karton, daarna met een stuk of tien in een grote doos. Uitpakken en gereed leggen kost de kitter in het laatste geval meer tijd. “Misschien moeten we meer betalen aan de leverancier, als we de spullen anders aangeleverd willen krijgen. Als wij er vervolgens tijd mee winnen die we kunnen besteden aan zaken waar wij goed in zijn, levert dat toch winst op. De afdeling logistiek zorgt ervoor dat alle onderdelen en subassemblages op de juiste plek in de supermarkt terechtkomen.” Goossens schat dat hij zo per lijn vijf mensen in de assemblage kan besparen. De extra capaciteit die nodig is voor de logistiek, probeert hij bij de leverancier neer te leggen.

### Ahrend Next Life

Kantoorinrichting is een conjunctuurgevoelige bedrijfstak. De economische levensduur van kantoormeubilair is zo'n zeven tot tien jaar, maar als het economisch niet goed gaat, stellen bedrijven de aankoop van nieuw meubilair uit. Om die schommelingen op te vangen, zet Ahrend flexibele arbeidskrachten in. Een uitzendbureau in huis kan putten uit een poule van ervaren krachten die het bedrijf en het werk kennen en niet ingewerkt hoeven te worden. In goede tijden kan die aangevuld worden met krachten die tijdelijk hand- en spandiensten kunnen verlenen. Als de gehele productieafdeling volgens de nieuwe principes is ingericht, kan dat betekenen dat er veel minder flexibele arbeidskrachten nodig zijn. Behalve de levensduur is ook de duurzaamheid van kantoormeubilair steeds meer een punt van aandacht. Enkele Ahrend-bureaustoelen hebben al een *cradle-to-cradle-certificaat*. Het streven is dat alle materialen in de stoel hergebruikt kunnen worden of biologisch afbreekbaar zijn. Goossens: “We verkopen niet meer alleen stoelen, we zijn ook bezig de kringlopen te sluiten. We verkopen mensen een inrichting, waarbij we ze vervolgens voor 25 jaar ‘ontzorgen’. Wij halen die stoelen op een gegeven moment weer op. We demonteren ze en zetten ze of opnieuw in elkaar of brengen de onderdelen zo terug in de bio- of technosfeer, dat ze weer als hoogwaardige grondstof kunnen dienen. We zijn ook steeds meer bezig met *Ahrend Next Life*. Daarmee proberen we de levensduur van een stoel te verlengen. Hiervoor hebben we verschillende mogelijkheden: *Re-fresh* (reinigen), *Re-fit* (repareren), *Re-use en Re-turn* (hergebruik materialen). We verkopen klanten een stoel. Vijf jaar later komen we langs en knappen de stoel op, zodat hij weer vijf jaar meekan. Of we sluiten een contract van 25 jaar af, zoals we dat laatst voor de inrichting van de Kromhoutkazerne in Utrecht deden. Daarbij leveren we minimaal twee keer een nieuwe bureaustoel.” ◀