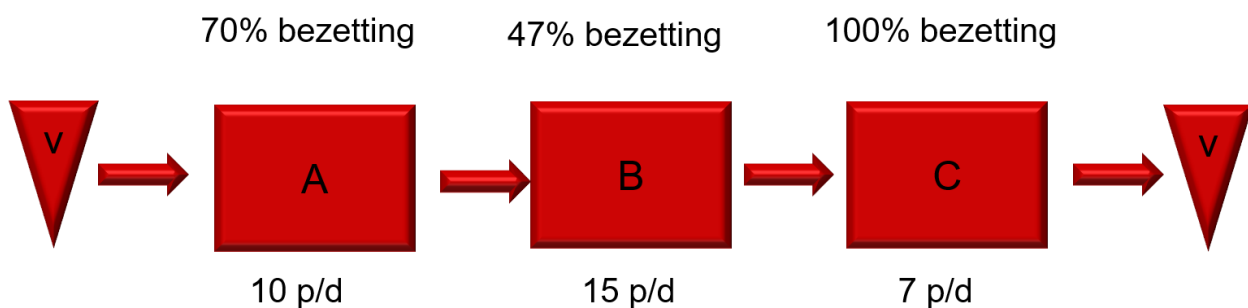


Beperkende factoren opsporen

Elke onderneming levert producten of diensten aan klanten en waarschijnlijk ook jouw onderneming. Je richt het primaire proces van je onderneming in om vanaf inkoop, via planning en productie, je producten en diensten te verkopen en te leveren op jouw markt. Hiervoor heeft je organisatie middelen ter beschikking en koopt het grond- en hulpstoffen in om van grondstof een gereed product te maken. Bij dienstverlening is de inkoop van je grond- en hulpstoffen beperkt tot het aantrekken van het juiste personeel op het juiste moment. Voor de een is dit proces duidelijk en eenvoudig en voor de ander is dit een stuk complexer. Verleen je een dienst als administratiekantoor dan doe je voor een of meer bedrijven de administratie en dat is het dan.

Maak je echter papier of karton via een hybride planning bestaande uit een procesplanning op productniveau en een discrete planning op klantniveau, dan is je primaire proces een stuk ingewikkelder. Voor beide geldt echter dat je alles in de juiste hoeveelheid aanwezig moet hebben om te kunnen voldoen aan de exacte levertijden en doorlooptijden. Helaas lukt dit niet altijd en komen storingen voor waardoor er vertragingen in je bedrijfsproces ontstaan of, erger nog, je klant niet meer op tijd beleverd kan worden. Het is dus zaak om jouw bottlenecks, beperkende factoren, op te sporen en te verhelpen voordat deze zich voordoen. Heb je eenmaal een bottleneck gevonden en opgelost dan zoek je weer een volgende die je ook weer oplost en daarna ga je verder met de volgende bottleneck enzovoorts. Je lost de bottlenecks op tot op enig moment dat je er nog maar een over hebt die je natuurlijk ook oplost¹.

Je primaire proces bestaat uit een aantal opeenvolgende stappen die van je grond- en hulpstoffen een eindproduct maken dat aan de klant geleverd kan worden. Elke stap, of sub-proces, heeft een bepaalde capaciteit die bepaalt hoeveel stuks er per tijdseenheid verwerkt kunnen worden. Bijvoorbeeld dat je 5 administraties op een dag kun afronden of dat je 100 ton papier in een shift van acht uur maakt. In onderstaande primaire proces zie je drie processen die achtereenvolgens uitgevoerd worden.



Niet elk proces produceert per dag evenveel eenheden. Het maximum wat je hier kunt produceren is beperkt door de capaciteit van proces C en dat is zeven eenheden per dag. Dat betekent dat je proces A en je Proces B niet voor de volle honderd procent bezet zijn en dat is natuurlijk jammer van deze niet

¹ Eliyahu Goldratt, Theory of constraints

gebruikte capaciteit. Je kunt deze bottleneck oplossen door er een voorraadpunt tussen te zetten of een tweede Proces C erbij zetten zodat je de capaciteit van Proces C verdubbeld. Dit levert je meteen een nieuwe bottleneck op namelijk bij Proces A die maximaal tien stuks per dag kan produceren. Ook deze los je dan weer op totdat je geen bottlenecks meer hebt.

Zo kun je ook kijken naar de acquisitie van je klanten. In de Klantfabriek heb je geleerd dat acquisitie ook een proces is van attention, activatie en inkomsten, waarbij je ook rekening houdt met klanten die terugkomen en klanten die voor nieuwe klanten zorgen. Ook deze vijf meetpunten kun je zien als bottlenecks. Benader je bijvoorbeeld honderd potentiële klanten per week en er worden er maar vijf geactiveerd dan zit daar een bottleneck. Heb je die opgelost dan zoek je de volgende bottleneck enzovoorts.

Bekijk ook de video op YouTube The Art of Business Modelling waarin meer toelichting opgenomen is over de bottlenecks. Onder andere op welke middelen je bottlenecks tegen kunt komen.

Modelling. YouTube: <https://youtu.be/gTecfRnbl3Y>

Marijn Mulders

marijn.mulders@tolobranca.nl

www.tolobranca.nl

Blog: 1 september 2021