



Case Study:
Koninklijke Rotra

Efficiëntie in de logistiek
door **Continu Verbeteren**





Over deze Case Study

Deze case study onderzoekt de transformatie van het Nederlandse familiebedrijf Rotra, van een traditionele top-down organisatie naar een moderne digitale expediteur met een sterke focus op “**continu verbeteren**” en een “**bottom-up**” benadering. Acht jaar geleden begon Rotra met het centraal stellen van procesmanagement binnen de organisatie. Voorheen werden beslissingen voornamelijk door het management genomen waarbij ideeën en innovaties beperkt door de gehele organisatie stroomden.

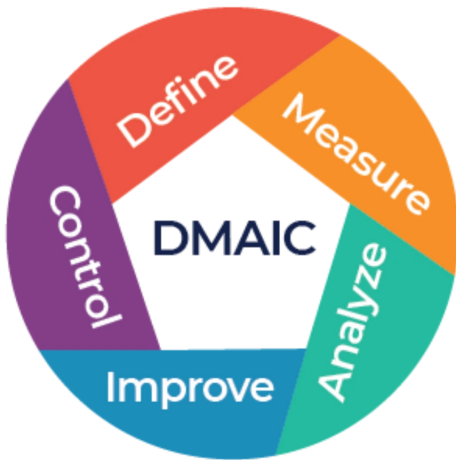
Om groei en betrokkenheid binnen de organisatie te bevorderen, besloot Rotra te investeren in een afdeling voor Continuous Improvement (CI). Sinds de oprichting van deze afdeling in 2020 zijn de doorlooptijden van de logistieke processen met 20-25% verkort. Deze Case Study is geschreven in samenwerking met Olaf Honders, Programma Manager bij Rotra.

De Succesvolle Opzet van de CI Afdeling

De afdeling CI is vijf jaar geleden opgezet. De drie jaar voorafgaand aan deze vijf jaar stonden voornamelijk in het teken van een verandering aanbrengen in de cultuur van de organisatie en het introduceren van procesmatig denken. Van een “**top-down**” naar een “**bottom-up**” cultuur. De CI afdeling bestaat uit één Lean coach per locatie:

- Amsterdam
- Doesburg
- Rotterdam
- België

De Lean coach helpt bij het oplossen van problemen samen met degene die het probleem of idee heeft bedacht of aangedragen. Wanneer de problemen groter worden of er meerdere problemen zijn, wordt de DMAIC-methode (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) ingezet. Deze methode helpt om de grondoorzaak te identificeren en de problemen vanuit dit perspectief op te lossen. Olaf Honders fungeert als overkoepelend Programma Manager en brengt alle Lean coaches en hun ideeën samen. Hiervoor vindt maandelijks een overleg plaats. Bij grotere projecten is er zelfs wekelijks overleg. Bij alle ideeën staat de vraag centraal: Welke waarde kunnen wij toevoegen voor de klant en hoe maken wij het proces zo efficiënt mogelijk?

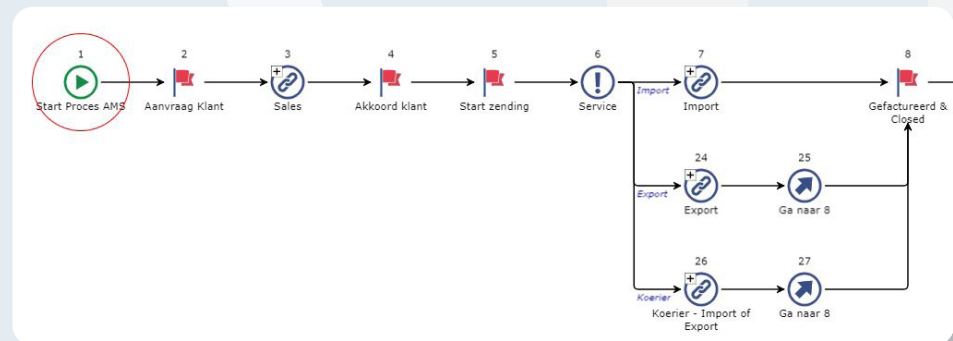


Het in kaart brengen van de processen met medewerkers

Engage Process is gekozen als procesmanagementplatform om de processen vast te leggen, te analyseren en te dienen als centrale vorm van documentatie. Werkprocessen worden samen met medewerkers gedocumenteerd, afhankelijk van het onderwerp en relevantie. Dit omvat gedetailleerde omschrijvingen en koppelingen naar de benodigde documenten in SharePoint, zoals een handleiding voor het afsluiten van een transportverzekering. Daarnaast zijn specifieke voorwaarden voor audits opgenomen in de relevante processtappen, zodat uitvoerende medewerkers hiervan op de hoogte zijn, juist op de plek en het moment in het proces waar dit van toepassing is.

De processen bij Rotra beginnen op het hoogste niveau. Door op de verschillende processtappen te klikken, duik je steeds dieper in het proces en kom je uit bij afdelingsspecifieke werkprocessen, bijvoorbeeld de processen douanezaken en operationele procedures. Deze processen worden nauwkeurig gedocumenteerd en beheerd binnen Engage Process, waardoor elke afdeling precies weet welke stappen ze moeten volgen en waar de verantwoordelijkheden liggen.

Naast afdelingsspecifieke processen zijn er ook processen die organisatie breed gelden, zoals HRM, CRM en financiële procedures. Deze overkoepelende processen zijn cruciaal voor de integriteit en consistentie binnen de organisatie, door bijvoorbeeld een zending pas vrij te geven na ontvangst van de betaling. Dankzij de mogelijkheid om proceskoppelingen te maken, kunnen afdelingsspecifieke en organisatie brede processen efficiënt worden geïntegreerd.



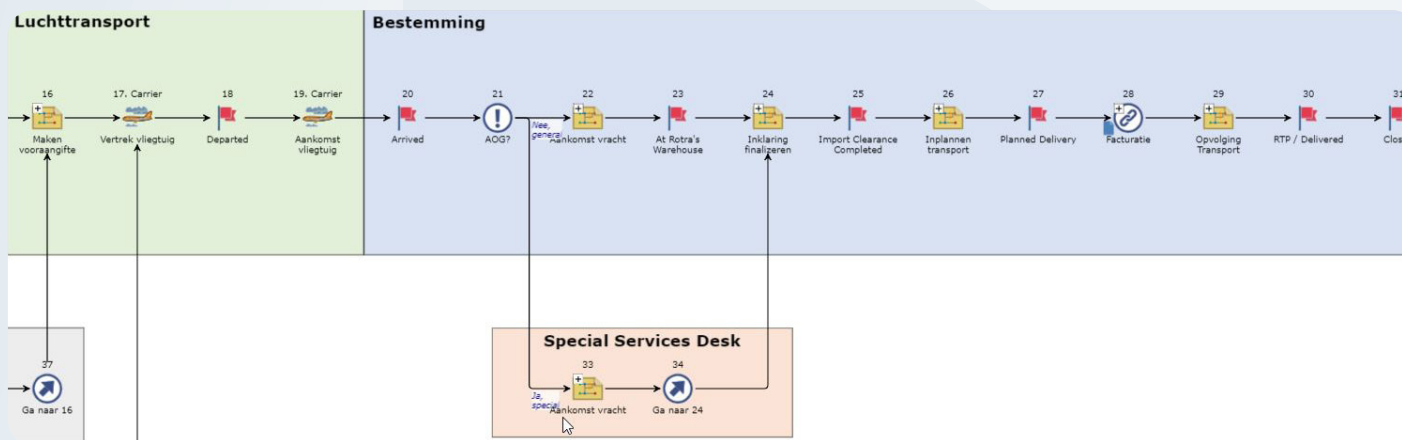
In dit werkproces van Rotra worden diverse proceskoppelingen gebruikt.

“ Door de mogelijkheid om subprocessen gemakkelijk in en uit te klappen behoud je het overzicht over de gehele procesketen. De betrokkenheid van de medewerkers wordt zo ook groter omdat ze steeds kunnen zien waar hun activiteiten passen in het hele proces.

-Olaf Honders

”

Risico's zijn duidelijk gemarkeerd met uitroepstekens, zodat medewerkers precies weten bij welke processtappen ze extra alert moeten zijn. Regelmatig voorkomende uitzonderingen worden zorgvuldig gedocumenteerd en kunnen leiden tot de creatie van een aparte processtroom. Unieke en zeldzame uitzonderingen worden niet specifiek gemodelleerd om de processen overzichtelijk en beheersbaar te houden. Deze kunnen waar nodig dan in de omschrijving van een eerdere stap meegenomen worden.



Dit proces van Rotra gemaakt in Engage Process bevat diverse subprocessen en proceskoppelingen. Het uitroepteken geeft een risico aan, zodat medewerkers weten dat ze hier alert moeten blijven.

Het intern delen en toegankelijk maken van de in kaart gebrachte processen



Rotra gebruikt de Engage Process Viewer om alle gedocumenteerde processen te delen. Daarnaast worden de processen als deze in kaart zijn gebracht ook uitgeprint. Het grootste proces bleek maar liefst acht meter lang en één meter hoog te zijn. Het hele bedrijf doorloopt deze processen samen, waarbij medewerkers post-its plakken met verbeterpunten.

“*We gebruiken de processen, gedocumenteerd in Engage Process, ook als **inwerkdocument voor nieuwe medewerkers**. Aan de processtappen zijn omschrijvingen toegevoegd. Je kunt gemakkelijk zien waar je in het proces zit, wat je moet gaan doen en hoe je dat vervolgens uit moet voeren. Screenshots van operationele programma's en links naar benodigde documentatie zijn hier ook aan toegevoegd. Dit werkt heel goed en we ontvangen veel positieve reacties van nieuwe medewerkers.*

-Olaf Honders

”

Procesonderzoek en analyse in Engage Process

In Engage Process kun je de statistieken van twee verschillende processen vergelijken in een vergelijkingsdialoog. Door het huidige proces te dupliceren en aan te passen, kun je de **“huidige AS-IS situatie”** vergelijken met de **“gewenste TO-BE situatie”**. Op deze manier wordt direct duidelijk wat de impact is van de aanpassingen, onder andere op de totale doorlooptijd van het proces. De doorlooptijd verwijst naar de totale tijd die nodig is om een proces van begin tot eind te voltooien.

Het is niet ongebruikelijk dat maar 10 tot 15% van de stappen in een proces klantwaarde toevoegen. En vaker wel dan niet vertegenwoordigen deze stappen een klein deel van de totale productietijd. De andere stappen zijn administratief, nodig om dingen uit te zoeken, wachttijden, dubbele handelingen, etc. In de Waardestroom weergave in Engage Process kun je de optie ‘Waarde toevoegend’ aanzetten met een vinkje, deze weergave biedt een extra invalshoek.



Met behulp van de kleuren rood, geel en groen kun je eenvoudig knelpunten identificeren en een processtap aanpassen of zelfs elimineren. Dit is handig voor het visualiseren van waarde creatie en het identificeren van verbetermogelijkheden.

“Wij gebruiken deze weergave om te zien welke stappen geen waarde toevoegen voor de klant of organisatie. Doen wij dingen die de klant niet wil, dan is dat zonde. Alle rode stappen proberen we te elimineren om de kwaliteit en efficiency te verhogen.

-Olaf Honders

Daarnaast heeft Rotra de waarde voor de klant verder vergroot door de introductie van een geavanceerd klantenportal met real-time track-en-trace mogelijkheden: rotraNext. Dit portal stelt klanten in staat om hun zendingen nauwkeurig in real-time te volgen, wat aanzienlijke verbeteringen biedt in kwaliteit en transparantie. Door deze innovatie kunnen klanten direct zien waar hun zending zich bevindt, wat bijdraagt aan een verbeterde klantervaring. Om deze real-time informatie te kunnen leveren, heeft Rotra strategische verbindingen gelegd met diverse partijen zoals Cargonaut en luchtvaartmaatschappijen op Schiphol.

Behaalde resultaten tot nu toe voor Rotra; Low Hanging Fruit en Continu Verbeteren

Het opzetten van de afdeling CI heeft bij Rotra aanzienlijke resultaten opgeleverd. Door het aanbrengen van een cultuurverandering en introduceren van procesmatig denken, zijn medewerkers veel meer betrokken bij het verbeteren van processen. Het visueel maken van processen en resultaten heeft geleid tot een groter begrip en acceptatie binnen de organisatie.

De eerste stap na het opzetten van de CI afdeling was het aanpakken van “**low hanging fruit**”: eenvoudige verbeteringen die relatief gemakkelijk door te voeren zijn en snel resultaat opleveren. Deze verbeteringen werden geïmplementeerd en na een jaar opnieuw geëvalueerd om te bepalen of verdere optimalisatie nodig was en of ze het gewenste resultaat hadden behaald. Uitdagingen veranderen voortdurend. Door een cultuur van continu verbeteren op te zetten blijven de processen en dus ook het real-time klantenportal actueel.

Het in kaart brengen van processen heeft geleid tot een beter inzicht in het gebruik van IT-systemen, rollen en

verantwoordelijkheden, en een vlottere overdracht tussen afdelingen. Voorheen bestond er veel ruimte voor interpretatie, bijvoorbeeld in hoe de salesafdeling informatie aanleverde aan de operationele afdeling. Nu is er een gestroomlijnde workflow zonder wachttijden, wat irritaties heeft verminderd. Het begrip Value Stream Mapping (VSM) en ook Engage Process zijn een integraal onderdeel van de bedrijfscultuur geworden. Medewerkers zijn beter in staat om procesaanpassingen te herkennen en te begrijpen wat deze opleveren.

Inmiddels zijn 60-70% van de geïdentificeerde verbeterpunten daadwerkelijk doorgevoerd. Sinds de oprichting van de CI-afdeling in 2020 zijn de doorlooptijden van logistieke processen met 20-25% verkort. Dit heeft ervoor gezorgd dat ondanks het gelijkblijvende aantal medewerkers, er meer werk in kortere tijd kon worden verricht. Dit is vooral belangrijk gezien de toenemende externe factoren en strengere eisen, zoals die van de douane, waar maximale efficiëntie van cruciaal belang is.

Procesmanagement: Een Blik op de Toekomst



Voor de toekomst heeft Rotra ambitieuze plannen, met als het ultieme doel alle verspillingen in de organisatie weg te snijden. Dit streven naar efficiëntie betekent dat elk aspect van de bedrijfsvoering voortdurend wordt geanalyseerd en geoptimaliseerd om onnodige stappen te elimineren. Daarnaast streeft Rotra ernaar om alle processen goed door te meten om volledige controle te hebben over hun eigen bedrijfsvoering. Dit houdt in dat elke processtap wordt geanalyseerd en dat er gegevens worden verzameld om beslissingen te onderbouwen. Deze data gestuurde aanpak zorgt ervoor dat Rotra goed in staat is om snel te reageren op veranderingen en om verbeteringen door te voeren waar nodig.



EngageProcess

Over Engage Process

Engage Process biedt een eenvoudige en zeer effectieve manier voor het in kaart brengen en analyseren van je bedrijfsprocessen. Het platform is 100% SaaS en stelt je team in staat om processen samen te bespreken, te evalueren en te verbeteren.

Door de medewerker op de eerste plaats te zetten, is Engage Process een echte human-centric oplossing. Dit betekent proactief processen verkennen en opnieuw vormgeven in real-time.

Processen vormen de basis voor managementprogramma's zoals compliance, rechtmatigheid, risicomanagement, continu verbeteren en digitale transformatie. Meer dan 300 organisaties in Nederland en wereldwijd zetten Engage Process dagelijks in, waaronder Gemeente Ede, Flanderijn, Provincie Noord-Holland, City of Edinburgh Council, RIVM, Omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied en SCS Railways.

HOOFDKANTOOR

Tel: 020 530 72 80
Email: sales@engageprocess.com
Website: engageprocess.nl
Kantoor: Boeingavenue 8
1119 PB, Schiphol-Rijk

UK OFFICE

Phone: +44 2045927949
Email: sales@engageprocess.com
Website: engageprocess.co.uk
Office: 3 Waterhouse Sq, Greater
London, England EC1N 2SW