

WHITE PAPER

Procesverbetering met behulp van RASCI

*Supply chain processen verbeteren
met een inzichtelijke verdeling
van taken en rollen*



Supply Chain Optimization

WHITE PAPER

Procesverbetering met behulp van RASCI

Voor een goed financieel rendement zijn effectieve en efficiënte processen cruciaal. Een instrument zoals RASCI is daarbij een belangrijk hulpmiddel.

Rendement

Als we de doelstelling van een bedrijf tot de meest basale kern terugbrengen komt het neer op het realiseren van rendement. Dat rendement komt tot stand door verschillende componenten: hoge omzet, lage kosten, gezonde marges en een zo laag mogelijk vermogensbeslag. Nu markten steeds transparanter worden en de concurrentie uit verschillende hoeken komt, is het belangrijk om aan al deze componenten aandacht te besteden. Daarvoor zijn twee dingen nodig: een juiste strategische focus en een uitstekende, efficiënte uitvoering.

Samenhang

Die strategische focus en efficiëntie hebben veel met elkaar te maken en zijn beide een kwestie van het hele bedrijf, over de afdelingsgrenzen heen. Efficiency mag bijvoorbeeld niet ten koste gaan van klanttevredenheid.

Stel, u bent frietproducent en levert hoofdzakelijk aan een grote fastfoodketen die een constante, hoge productkwaliteit verwacht. Door de droge zomer zijn aardappels schaars en duur. Uw marge staat onder druk. De afdeling inkoop krijgt daarom als opdracht om efficiënter te werken (lees: goedkoper in te kopen). De vertrouwde Hollandse aardappelboer wordt vervangen door goedkopere import. Helaas gaat de productkwaliteit achteruit en de leverbetrouwbaarheid is ook niet meer om over naar huis te schrijven. Inkoop heeft haar doel bereikt, maar de klant is ontevreden en dreigt het contract op te zeggen. Niet de gewenste uitkomst voor het bedrijf. Anders gezegd: de afdelingsdoelstelling is behaald, maar de bedrijfsdoelstellingen worden geschaad.



Differentiatie

De klant tevreden houden is dus een randvoorwaarde, maar dat betekent niet voor elke klantgroep hetzelfde. Stel, u besluit als frietproducent om een extra doelgroep te bedienen: discount supermarkten. Deze legt veel meer de nadruk op een lage prijs; een hoge kwaliteit is van minder belang. U bedient nu twee verschillende markten, elk met een andere concurrentiestrategie:

- Aan de fastfoodklant levert u een topproduct, met een constante kwaliteit en hoge leverbetrouwbaarheid. Deze strategie wordt ook wel 'customer intimacy' genoemd. Daarvoor maakt u hogere kosten, maar u ontvangt er ook een hogere prijs voor.
- Aan de discounters levert u een product van iets minder kwaliteit en u levert niet altijd binnen een dag, maar wel altijd tegen een zeer lage prijs. Hier is uw strategie 'operational excellence'.

Kortom, er is hier sprake van twee verschillende product-markt-combinaties waarbij de interne processen (zoals inkoop, productie en verkoop) anders ingericht worden.

Processen

Wat betekent deze strategische keuze voor de processen in uw bedrijf?

- De klantwensen zijn het uitgangspunt voor de inrichting van uw processen. Medewerkers van verschillende afdelingen leveren elk hun bijdrage aan de overall bedrijfsdoelstellingen door met elkaar en over afdelingsgrenzen heen samen te werken.
- Heeft u verschillende soorten klanten met verschillende eisen, dan is het verstandig om uw processen te differentiëren, zodat u de verschillende klanten geeft wat voor hen belangrijk is. Zo onderscheidt u zich, zonder dat u 'alles voor iedereen' hoeft te doen (wat kostentechnisch niet haalbaar is).

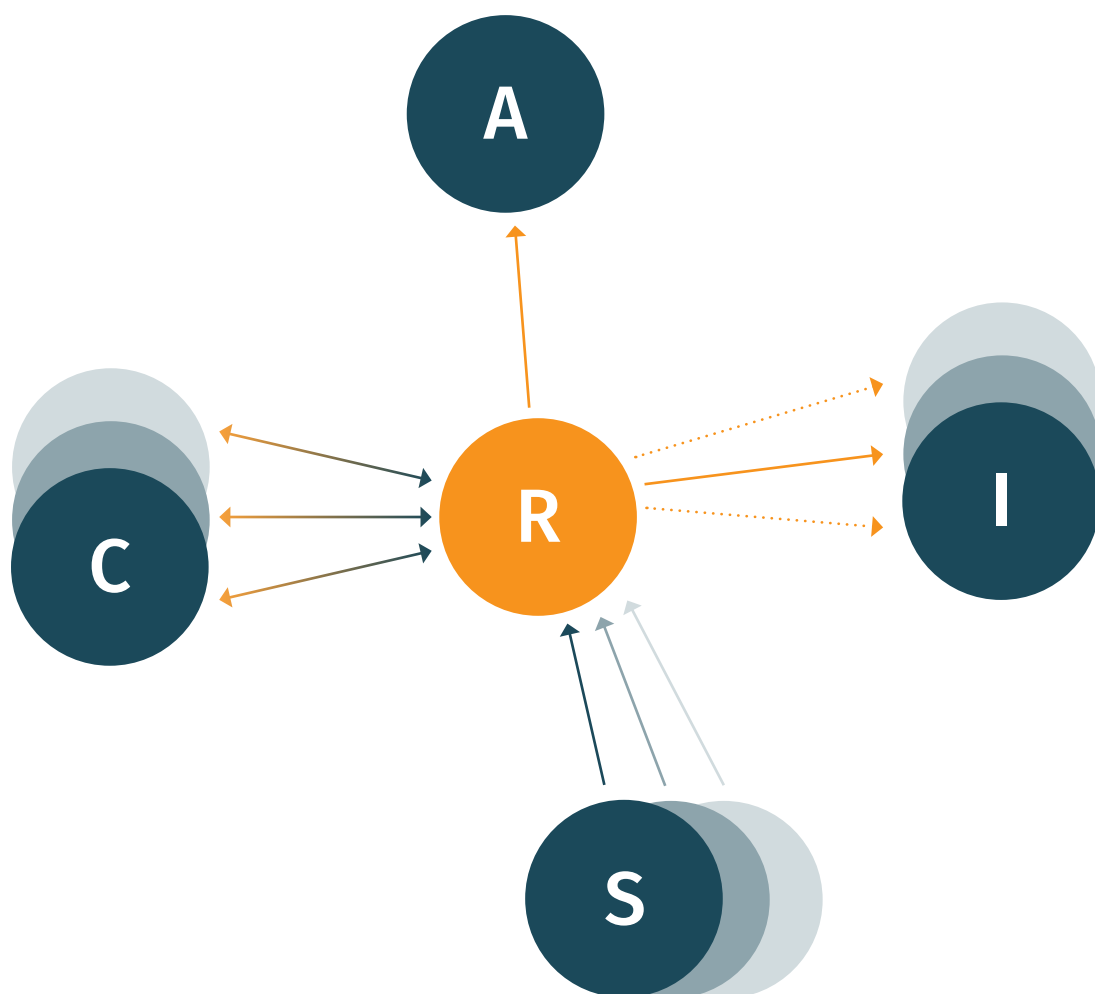
Wanneer u processen wilt differentiëren, is het belangrijk dat medewerkers hier het nut en de noodzaak van inzien en begrijpen wat zij bijdragen aan het geheel. Daarvoor is met name goede communicatie heel belangrijk. Een van de instrumenten die u daarbij kunt gebruiken is RASCI.



RASCI voor procesverbetering

Het RASCI-model voor procesverbetering bestaat uit een matrix waarin de rollen en verantwoordelijkheden worden weergegeven van alle personen die bij een (verbeter)project of bij een dagelijks uitvoerend proces zijn betrokken. De afkorting RASCI staat voor:

- **Responsible:** degene die verantwoordelijk is voor de uitvoering van een proces of activiteit. Hij of zij heeft een budget en tijdsplanning en kan anderen inschakelen. Deze persoon R legt verantwoording af aan de persoon die accountable is.
- **Accountable:** er is altijd maximaal één iemand eindverantwoordelijk. De Responsible persoon rapporteert aan A en kan bij A budget of andere resources aanvragen. A geeft goedkeuring aan het resultaat, kan het afkeuren of zelfs de stekker eruit trekken.
- **Support:** dit zijn de personen die de werkzaamheden uitvoeren, aangestuurd door R.
- **Consulted:** dit kunnen meerdere personen zijn. C moet worden geraadpleegd, goedkeuring verlenen of input leveren, voorafgaand aan een stap in het proces. Zo geeft C (mede) richting aan het resultaat. Het gaat hier om communicatie in twee richtingen. De Responsible persoon mag een advies van C niet zomaar naast zich neerleggen. Zijn R en C het oneens, dan kan geëscaleerd worden naar de eindverantwoordelijke A.
- **Informed:** vaak zijn er meerdere personen die geïnformeerd worden over de beslissingen, de voortgang en de bereikte resultaten, zodat er een volgende stap kan worden gezet. Het gaat hier om communicatie in één richting.



Hulpmiddel

Voor elk project of taak kun je een RASCI-matrix maken. Hierin staan onder elkaar de namen van de betrokkenen. Daarachter staan de op te leveren resultaten, processen of activiteiten. Per activiteit of proces is aangegeven welke rol iemand heeft: R, A, S, C of I. Zo is voor iedereen duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en aan wie zij rapporteren.

Toch blijft RASCI een hulpmiddel. Het maken van een RASCI-matrix betekent niet dat mensen echt begrijpen wat er van hen verwacht wordt, dat ze het ermee eens zijn, dat ze ertoe in staat zijn of dat ze de verantwoordelijkheid ervaren. Om daadwerkelijk draagvlak bij de betrokkenen te verkrijgen is leiderschap nodig en een goed begrip van menselijk gedrag.

RASCI in supply chain management

Bij BLMC zetten wij RASCI vooral in bij projecten op het gebied van supply chain optimalisatie. Om zeker te stellen dat management en medewerkers betrokken zijn bij de verbeteringen en dat deze ook gedragen worden, werken we altijd stap voor stap.



STAP 1 Analyse

We beginnen met een analyse van de huidige situatie. We kijken daarbij naar de marktomgeving en naar de interne organisatie. Wie zijn uw concurrenten? Welke afnemers zijn er nationaal en internationaal en wat verwachten die? Hoe staat u bekend in de markt? Waar krijgt u klachten over en waarvoor wordt u geroemd? Wie zijn uw leveranciers en hoe is uw relatie met hen?

We brengen desgewenst uw supply chain volwassenheid in kaart en benchmarken die met andere bedrijven. Essentiële factoren daarbij zijn ondermeer uw mate van outside-in focus en samenwerking tussen afdelingen en in de keten. Zo krijgen we inzicht in uw sterkten en het verbeterpotentieel.

STAP 2 Ontwerp

Samen met u ontwerpen we uw supply chain strategie. We brengen in kaart welke product-markt-combinaties u bedient en wat de bijbehorende klantwensen zijn. In welke marktsegmenten en bij welke klanten kunt u groei verwachten? Welke producten hebben de hoogste margebijdrage en welke de hoogste omzetbijdrage? We segmenteren de product-markt-combinaties en bepalen de optimale supply chain strategie per segment. Bijvoorbeeld customer intimacy of product leadership. Daarbij bepalen we de belangrijkste KPI's.

Deze uitgangspunten vertalen we naar supply chain processen. Deze ondersteunen de samenwerking tussen afdelingen en uiteindelijk in de keten. Daarbij levert iedereen een bijdrage aan het succes van de organisatie. De RASCI-matrix is hierbij een belangrijk instrument.

STAP 3 Implementatie

Misschien wel de allerbelangrijkste voorwaarde voor succes is de betrokkenheid van alle medewerkers bij de uitvoering van deze verbeteringen. Daarom begeleiden we de implementatie van veranderingen zorgvuldig. We besteden daarbij veel aandacht aan factoren zoals leiderschap, cultuur en gedrag. Een belangrijk element van het creëren van betrokkenheid is het ontsluiten van de kennis van medewerkers bij het ontwerpen van de nieuwe werkwijze. Daarbij is het ook van belang dat mensen daadwerkelijk voelen dat de verandering geen bedreiging betekent, maar resulteert in een verbetering en in minder belangentegstellingen tussen functies en afdelingen. Dat maakt het werk niet alleen effectiever en efficiënter maar ook plezieriger.

Conclusie

De meest succesvolle bedrijven excelleren omdat ze in staat zijn samen te werken over afdelingsgrenzen heen en uiteindelijk ook over organisatiegrenzen heen. De RASCI-matrix vormt hierbij een uitstekend hulpmiddel.

Toch is het goed vastleggen van taken en verantwoordelijkheden niet voldoende: om een project te laten slagen, is het belangrijk dat medewerkers betrokken zijn, dat ze de gezamenlijke doelen onderschrijven en bereid zijn tot samenwerking om die doelen te bereiken. Daarvoor is het nodig ook aandacht te besteden aan acceptatie en draagvlak bij alle betrokkenen.

Meer weten?

BLMC Supply Chain Optimization helpt bedrijven om hun supply chain optimaal in te richten. We adviseren én implementeren. Daarbij zetten we ervaren Senior Supply Chain Specialisten in. Onze methode is gebaseerd op de wetenschap en beproefd in de praktijk. We zijn onafhankelijk, mensgericht en hebben maar een belang: uw resultaten verbeteren.

Wilt u meer weten over deze white paper of over onze dienstverlening? Neem dan eens contact met ons op.