

Vergroot uw voortzettingsvermogen: resilience raamwerk en stappenplan



Auteur: [Bart Lammers](#)

30 dec 2008

Bent u voorbereid op verstoringen in de logistieke keten? Een economische crisis, wanprestatie van een leverancier, brand bij uw logistieke dienstverlener, de stroom die plotseling uitvalt, een product recall. Stuk voor stuk voorvallen die tot flinke schade leiden. Bart Lammers biedt een aanpak voor managers die hun organisatie weerbaarder willen maken.

Dit artikel biedt een voorproefje van het boek 'Risicomanagement en logistiek, kan uw organisatie tegen een stootje?' van Bart Lammers, Walther Ploos van Amstel en Pascal Eijkelenbergh, dat begin februari 2009 uitkomt. De hieronder beschreven aanpak is mede tot stand gekomen met hulp van Bas van der Moolen en Xun Li van TNO.

Eerst even een inleiding en wat theorie. Dit is nodig om het stappenplan juist te interpreteren. Indien u te ongeduldig bent, adviseer ik u door te scrollen naar het kopje 'praktisch stappenplan'.

Wat is het probleem?

Verstoringen leiden tot onderbreking van de goederenstromen en/of onderbreking van de informatiestromen die deze goederenstromen begeleiden. Dat betekent schade in termen van kosten, prestatieverslechtering naar klanten, omzetverlies of imagoschade. En soms komt de continuïteit van de organisatie in gevaar. En aangezien de kwetsbaarheid en complexiteit in logistieke ketens toeneemt, is er voldoende reden te anticiperen op verstoringen.

Resilience

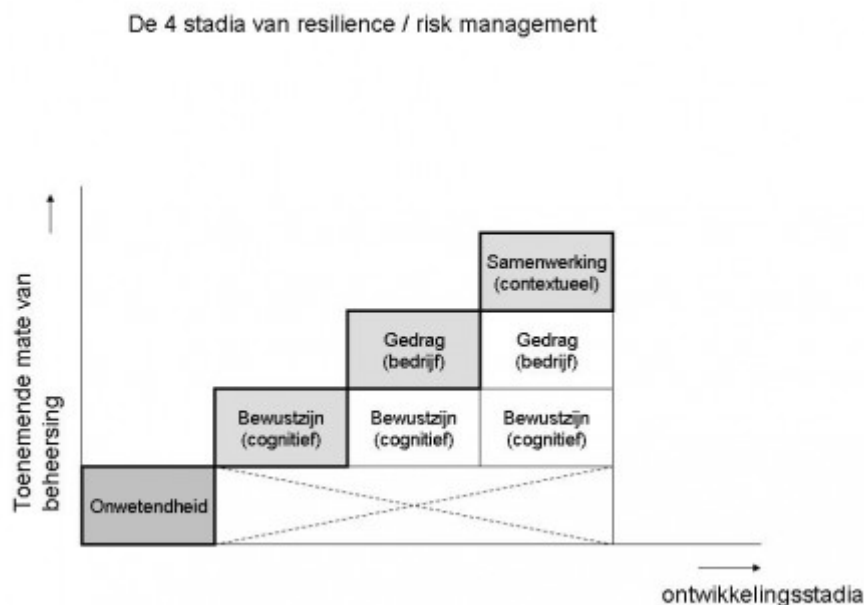
In de wereld van risicomanagement is resilience een steeds belangrijker begrip aan het worden. In een logistieke context betekent resilience: *'de mate waarin een bedrijf kan herstellen van ernstige verstoringen in de logistieke keten, en het gemak waarmee het terugkeert in de oorspronkelijke (of gewenste) staat'.*

Drie soorten resilience en vier ontwikkelingsstadia

In het raamwerk splitsen we resilience op in drie soorten, te weten cognitieve-, gedrag-, en contextuele resilience. Ik leg eerst even uit wat ik daarmee bedoel:

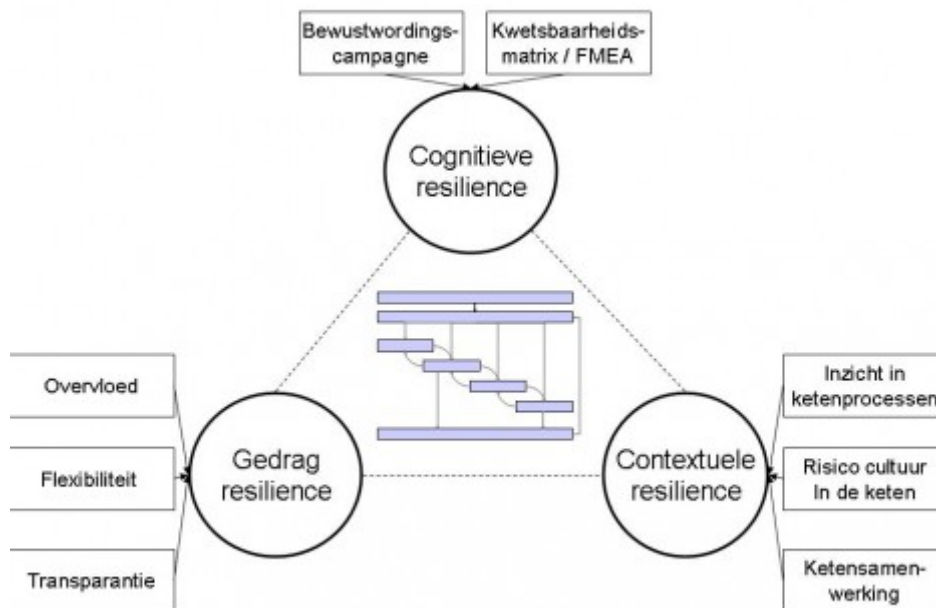
- Cognitieve resilience gaat vooral over het bewustzijn en het weten wat de risico's en eventuele gevolgen zijn van logistieke verstoringen;
- Gedrag resilience is de vaardigheid om eigen middelen en capaciteiten op gestructureerde wijze te benutten om meer resiliënt te worden;
- Contextuele resilience gaat over de vraag of bedrijven samen met klanten, leveranciers en dienstverleners verstoringen op kunnen vangen.

Deze indeling geeft houvast aan de ontwikkeling die een organisatie op dit vlak doormaakt (zie figuur 1).



Het resilience raamwerk

Het resilience raamwerk is als het ware een 'bril' die u opzet om naar risicomanagement en resilience te kijken. Het bevat factoren die u niet mag vergeten, en helpt u de juiste benadering te kiezen. Zie figuur 2.



Het ziet er ingewikkeld uit, maar valt mee, een toelichting:

Hoe bereikt u cognitieve resilience?

Een interne bewustwordingscampagne over noodzaak van risicomanagement kan nuttig zijn. Vervolgens biedt de kwetsbaarheidsmatrix (op 2 assen zet u kans en gevolg tegen elkaar uit, risico is immers kans maal gevolg) een snel beeld van de belangrijkste risico's. De FMEA (failure mode and effect analysis) is een methode die een slag dieper gaat, over het doordenken van faalwijzen. De FMEA-methode kunt u zo gedetailleerd maken als u zelf wenst. Hierbij kan bijvoorbeeld ook - naast kans maal gevolg - rekening worden gehouden met de vraag hoe snel verstoringen worden opgemerkt (dat noemt men detectie) of de snelheid waarmee het bedrijf kan herstellen. Op de FMEA ga ik hier niet verder in.

Hoe bereikt u gedrag resilience?

Hiervoor bieden overvloed, flexibiliteit en transparantie een goed uitgangspunt. Overvloed duidt op extra voorraad, reserve productiecapaciteit, meer transportcapaciteit dan op korte termijn benodigd. Flexibiliteit duidt op de mogelijkheid alternatieve 'paden' te kiezen om in tijden van verstoringen snel om te schakelen. Dit kan door meerdere leveranciers te hebben voor eenzelfde product, door verschillende transportketens te beheren voor dezelfde herkomst-bestemmingsregio. Transparantie gaat over zicht op naderende verstoringen, en inzicht in de vraag waar goederen zijn of waar ze vandaan komen. Dat is nuttig bij haperende levering van toeleveranciers, naderend faillissement van partners, dreigende stakingen of een product recall. Alle drie - overvloed, flexibiliteit en transparantie - stellen een bedrijf in staat acties te nemen om meer resiliënt te worden. Maar het is

niet zo dat u alle drie altijd nodig hebt. Dat hangt van uw markt en situatie af.

Hoe bereikt u contextuele resilience?

Maak concrete afspraken met andere partijen (ketensamenwerking) over het voorkomen of genezen van verstoringen. Bent u in staat om - als het erop aan komt - meerdere schakels in de keten te mobiliseren? Inzicht in ketenprocessen en aanwezigheid van risicocultuur in de keten zijn voorwaarden.

Gebruik het integraal logistiek concept

De maatregelen die u kiest dienen getoetst te worden in het integraal logistiek concept (het figuurtje midden in het raamwerk, in figuur 3 apart neergezet). Dit concept gaat in op vragen als 'passen maatregelen bij de strategie en de doelen van de organisatie?' Als de doelen helder zijn, wat moet er dan veranderen in grondvorm, besturing, informatievoorziening en organisatie? En welke zaken moet u meten om te weten of u op de goede weg bent om die nieuwe doelen te realiseren? En niet onbelangrijk 'hoe behouden we samenhang in die maatregelen?'.



Figuur 3: het integraal logistiek concept

Zo, nu heeft u wat inleiding en theorie gezien. U heeft een 'bril' opgezet. Een praktisch stappenplan geeft echter nog meer houvast om ook echt aan de slag te gaan.

Praktisch stappenplan

Het stappenplan kent vijf bouwstenen die u chronologisch kunt doorlopen.

Stap 1: bereidt u voor en breng focus aan

Ook bij het verbeteren van uw bedrijfscontinuïteit dient u eerst antwoorden te vinden op een aantal basale vragen. Zoals: waarom beginnen we er eigenlijk aan? Wat vinden klanten ervan? Wat zijn de

sectorspecifieke risico's? Stel een risicoteam samen (anders wordt u een roepende in de woestijn)! En vergeet niet om focus aan te brengen. Als u te weinig aandacht besteedt aan afbakening van het project, houdt u daar last van in alle volgende stappen.

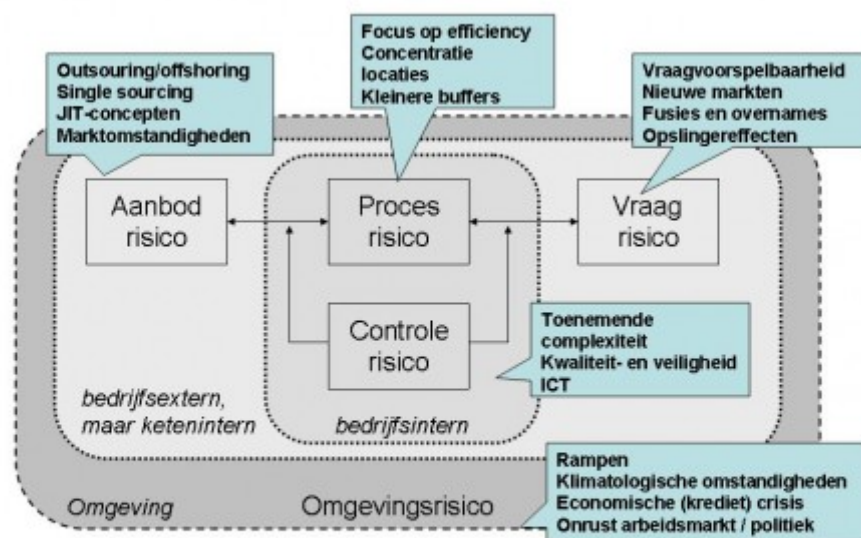
Stap 2: Breng strategie en processen in kaart

Is die stap nodig? De strategie en processen zijn toch bij iedereen bekend? Misschien soms wel, maar heel vaak ook niet. En als de strategie bekend is, bestaat de kans dat de top van de organisatie al nadenkt over het aanpassen van de strategie aan marktwensen. Aangezien u bezig bent met de toekomstbestendigheid van de organisatie, moet u de laatste stand van zaken kennen. En over processen blijkt ook niet iedereen het zomaar eens te zijn in de praktijk. Een handig concept om de link te leggen tussen strategie en de logistieke processen is het - eerder genoemde - integraal logistiek concept.

Stap 3: voer een FMEA uit

Kies eerst de dingen die u in de FMEA wilt behandelen. Bijvoorbeeld (er zijn vele mogelijkheden!): inventarisatie risico's, kans op verstoring, gevolgen van verstoring, maatregelen om risico's te verkleinen, en een kosten- en batenanalyse (KBA) van die maatregelen.

Organiseer vervolgens een eerste workshop, waarin u alleen de brainstormt over de soorten risico's en de kans en de gevolgen. Bij het nadenken over risico's kan figuur 4 zijn nut bewijzen.



Bron: Christopher en Peck 2005

Figuur 4: interne en externe risico's

Tip: benoem ook commerciële risico's, dit vergroot het draagvlak binnen de organisatie om met risicomanagement bezig te 'moeten'.

Bouw vervolgens tijd in ter bezinning. Niet iedereen denkt normaal gesproken na over risico's. Dit betekent dat mensen alsnog na de eerste workshop met nieuwe inzichten kunnen komen, of zelfs dat mensen op onderzoek uit gaan en nieuwe risico's vinden.

Doe vervolgens een tweede workshop waarin u ingaat op de overige factoren, zoals in dit voorbeeld de maatregelen en bijbehorende KBA. U hebt nu een aardig beeld van de maatregelen die u kunt nemen.

Stap 4: Bepaal de resilience strategie en pas logistiek concept aan

Bedenk welke resilience-ingrediënten u wilt inzetten om de resilience strategie te bepalen. We behandelden ze eerder, namelijk overvloed, flexibiliteit, transparantie en ketensamenwerking. Wilt u kwetsbaarheid reduceren door meer flexibiliteit in te bouwen, of meer overvloed? Hoe combineert dit met de maatregelen die u bij stap 3 vond? Benoem eventueel expliciet in uw strategie de drie soorten van resilience: cognitieve, gedrags-, en contextuele resilience.

Doorloop opnieuw het integraal logistiek concept nadat u een aangepaste strategie heeft geformuleerd. Een echte strategieaanpassing kan namelijk niet zonder consequenties blijven. Stel en beantwoord bijvoorbeeld onderstaande vragen:

- Veranderen uw logistieke doelen? Voorbeeld: u wilt key accounts 80% van de goederen blijven beleveren wanneer er een ernstige verstoring optreedt.
- Verandert de grondvorm van de goederenstroom? Voorbeeld: u wilt drie regionale DC's in Europa in plaats van één EDC. Of u gaat uitbestede activiteiten onderbrengen bij meer verschillende logistiek dienstverleners.
- Verandert de logistieke beheersing? Voorbeeld: u verlegt het klantorderontkoppelpunt stroomafwaarts.
- Verandert de informatievoorziening? Voorbeeld: u vraagt vervoerders om met pre-alerting te gaan werken, zodat u geïnformeerd wordt over fouten voordat uw klant het merkt. Of u zet een computer uitwijkcentrum in.
- Verandert de organisatie? Voorbeeld: u stelt een risk manager aan. Of u decentraliseert verantwoordelijkheden om in geval van naderend onheil beslissingen te nemen op de werkvloer.
- Veranderen de kengetallen/metingen? Voorbeeld: u gaat bijhouden welke klanten langer dan een week backorders hebben uitstaan bij u.

Stap 5: Volg het op: plan, do, check, act

Maak een plan (dat is wat anders dan een dik pak papier). Stem af met klanten en leveranciers. Volg het op en borg. De organisatie en haar omgeving veranderen continue. Dit betekent dat ook risico's veranderen.

Tip: borg risicomanagement door aan te sluiten wat u toch al doet. Het is lastig om risicomanagement als nieuwe actie op de agenda te houden. Er zijn bedrijven die het updaten van risicoprofielen en maatregelen koppelen aan jaarplannen, strategische plannen of organisatie SWOT's. Dit maakt risicomanagement meer onderdeel van uw normale bedrijfsvoering en maakt borging tegelijkertijd makkelijker.

Tot slot

Misschien is het niet nodig om veel maatregelen te nemen, maar u weet dit pas nadat u zich hierin heeft verdiept. Dan slaapt u wellicht ook lekkerder. Succes.