

PROJECTNAAM

ENHANCING RESILIENCE WHILE MAINTAINING EFFICIENCY: PLANNING AND HUMAN DECISION MAKING FOR THE UNPREDICTABLE

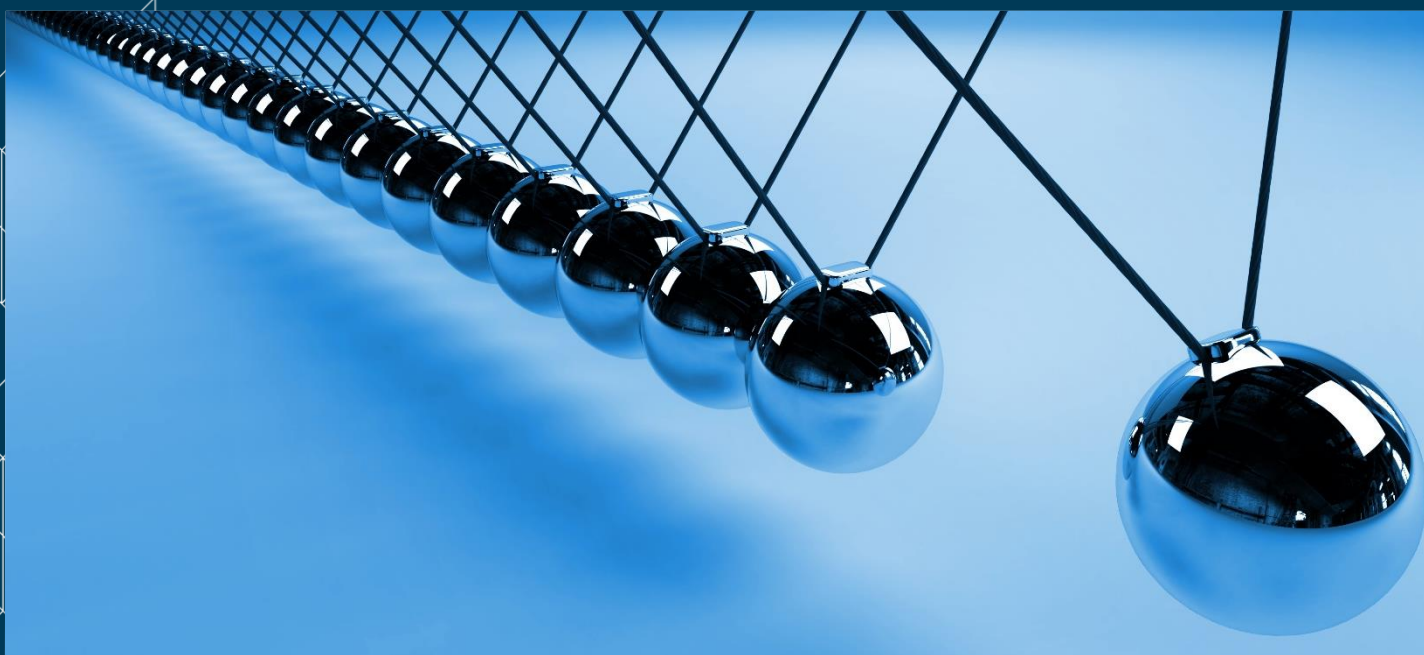
WAAROM

Gedurende de afgelopen twintig jaar hebben bedrijven voortdurend gezocht naar mogelijkheden om de effectiviteit en efficiëntie van hun keten/supply chain te verbeteren. Een direct gevolg is dat bedrijven in toenemende mate principes van lean management hebben omarmd en gepoogd hebben om met ketenpartners in hun toeleveringsnetwerk betere integratie te realiseren (supply chain integratie). Helaas, gaat het streven naar zeer hoge efficiëntie veelal gepaard met een verhoogde kwetsbaarheid voor verstoringen: zelfs een relatief kleine, lokale gebeurtenis kan makkelijk uitgroeien tot een bedreiging voor de continuïteit van een heel bedrijf of de gehele keten. Omdat logistieke ketens en supply chains de basis vormen van de wereldeconomie, is het van groot belang om diepgaande, innovatieve inzichten te ontwikkelen ten aanzien van het omgaan met verstoringen en onzekerheid in deze ketens.

WAT

Het doel van dit project is om empirisch bij te dragen aan de kennis hoe die resilience te realiseren (terwijl de efficiëntie gehandhaafd blijft) in een keten met een aantal partners, op mogelijk verschillende locaties, alsmede de mechanismen te leren kennen die gedurende de herstel periode bijdragen aan resilience of daar juist afbreuk aan doen met specials aandacht voor besluitvorming in teams. Specifiek zijn de doelen van het onderzoek: (1) het identificeren van verschillende dimensies en criteria van resilience en hun relaties, en het verband met de besluitvormingsprocessen in een resiliënt en efficiënte keten; (2) het begrijpen van de factoren die resilience bepalen in de besluitvormingsprocessen in en tussen organisaties, waarbij tijdsdruk en beperkte informatie een rol spelen, en (3) een beeld te krijgen welke factoren een rol spelen bij succes of mislukking bij herstel van een versturende gebeurtenis en hoe organisaties beter voorbereid kunnen zijn op toekomstige verstoringen.

Resilience zien we als het vermogen om zo te kunnen reageren op onverwachte, versturende gebeurtenissen dat prestaties erna minimaal gelijk blijven.



AUTEUR

Dirk Pieter van Donk, Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Economie en Bedrijfskunde

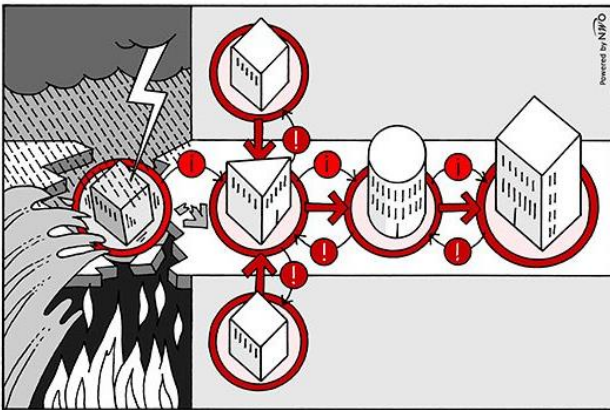


TKI DINALOG
Dutch Institute for Advanced Logistics

HOE

We vinden dat juist kleinere, veel voorkomende verstoringen door managers als zeer belangrijk worden gezien, terwijl de literatuur juist grote, relatief bekende rampen vaak als motivatie voor resilience noemt. We vinden ook dat eigenschappen van verstoringen een rol spelen bij de effectiviteit van maatregelen. Bijvoorbeeld, bij een meer onverwacht, nieuw type verstoring is het effectief meer informatie te delen met ketenpartners om sneller tot een oplossing te komen voor een verstoringen dan bij veel voorkomende verstoringen.

Conceptuele artikelen hebben verschillende dimensies van resilience onderscheiden, maar onze resultaten laten zien dat die dimensies gerelateerd zijn en gecombineerd kunnen worden. Met name samenwerking tussen partners in de keten, blijkt een sleutelrol te vervullen omdat het een platform biedt waarop andere elementen van resilience effectief ingezet kunnen worden of gecombineerd.



Project overzicht

RESULTAAT

Ten aanzien van besluitvormingsprocessen zijn onze resultaten ook interessant. Zo blijkt de aard van de relatie tussen ketenpartners een belangrijke rol te spelen in de snelheid waarmee verstoringen opgevangen kunnen worden. Hierin spelen zowel de intensiteit van de contacten als het aantal wederzijdse contacten een positieve rol.



Samenwerking tussen ketenpartners

Met betrekking tot teams bestaande uit verschillende functionele managers, vinden we in lijn met eerder onderzoek dat zulke teams van belang zijn in het realiseren van meer resilience. Echter, hun aanwezigheid is op zich niet voldoende zulke teams kunnen vooral beter het hoofd bieden aan de mogelijke negatieve effecten, als ze bij een groter aantal dreigende verstoringen in staat zijn effectief, centraal hun besluitvorming te organiseren.

HOE VERDER

De bovenstaande bevindingen geven ook al duidelijke aanwijzingen dat samenwerking en de juiste inrichting van teams organisaties beter bestand maken tegen verstoringen. Interessant genoeg blijken ook andere, al bestaande structuren en processen daarbij een rol te kunnen spelen.

We vinden dat Sales & Operations Planning naast het eigenlijke doel ervan als tactisch planning instrument, een belangrijk platform kan vormen en een structuur voor informatieverwerking en besluitvorming om de effecten van verstoringen te verminderen.

Het project is mede mogelijk gemaakt door TKI Logistiek / Dinalog en de Topsector Logistiek en gefinancierd door het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W).