

# Logistik og strategi – om nødvendigheden af et udvidet teoretisk perspektiv

---

Af Lanni Füssel

## Resumé

*Logistik har traditionelt fokuseret på interne styrings- og beslutningsredskaber til løsning af forholdsvist velafgrænsede problemer i virksomheders materialeflow. I de senere år spores imidlertid en interesse for eksterne perspektiver på logistik, ikke mindst et strategisk. Dette stiller krav om forståelsesrammer, som logistikens nuværende teorigrundlag ikke kan rumme. Artiklen argumenterer for, at nyere erhvervsøkonomiske begrebsdannelser med fordel kan anvendes.*

## 1. Introduktion

Logistik som praksisfelt og erhvervsøkonomisk disciplin står ved et vendepunkt. Med udgangspunkt i teknologiens og konkurrenceforholdenes udvikling formulerer Persson (1989) behovet for en forskningsmæssig forskydning fra et organisationsinternt perspektiv på logistik til et eksternt. Årsagerne er, at logistiske teknologier, styringssystemer og organisationsformer spiller en stadig større rolle for virksomheders fleksibilitet og omstillingsevne og kan bidrage til konkurrencemæssig profilering især på markeder, hvor pris- og produktparametre efterhånden udtømmes som differentieringsmuligheder. Logistik har således væsentlig betydning for opbygning af virksomheders konkurrencefordele og bliver derfor også et centralt strategisk ledelsesområde.

Foreløbig har denne perspektivforskydning medført en interesse for Porter's (1980) positioneringsmodel. Eksempelvis Persson (1990) diskuterer hvorledes logistikstrategier kan udmøntes som strategiske forretningsen-

heder i såkaldte »materialeflowsegmenter«, eller forsyningskæder, rettet mod bestemte kundegrupper eller markedssegmenter med henblik på positionering og de adgangs- og mobilitetsbarrierer (»lock-in« effekter) sådanne strategier skaber.

Teori- og begrebsudviklingen synes således overvejende at gå i normativ retning. Dette er der ikke i sig selv noget mærkeligt eller odiøst i. For en disciplin som logistik påhviler der selvsagt et ansvar for at udvikle normative modeller for beslutninger og strategisk ledelse. Problemet er, som jeg tidligere har påpeget (Füssel, 1990), at den helt nødvendige dialog mellem analytiske og normative perspektiver ikke er veludviklet i logistikdisciplinen. Reve's (1990) generelle bemærkning om feltet strategisk ledelse synes her relevant:

»It is surprising to find that one of the fastest growing fields in business schools – strategic management – has not even a rudimentary theory of the firm (...) Porter's positioning model (...) has much to say about how firms adapt to competitive forces, but it has little to say about the firm and the management of the firm« (p. 113).

Formålet med artiklen er ikke at fremstille eller udvikle en færdig teori om virksomheden som kan anvendes i logistikdisciplinen, men det mere beskedne, at udpege nogle potentielle elementer til en sådan. Disse elementer kan samtidigt anvendes på nogle af de grundproblemstillinger, der er forbundet med eksternperspektivet.

# Logistik og strategi – om nødvendigheden af et udvidet teoretisk perspektiv

---

Af Lanni Füssel

## Resumé

*Logistik har traditionelt fokuseret på interne styrings- og beslutningsredskaber til løsning af forholdsvist velafgrænsede problemer i virksomheders materialeflow. I de senere år spores imidlertid en interesse for eksterne perspektiver på logistik, ikke mindst et strategisk. Dette stiller krav om forståelsesrammer, som logistikens nuværende teorigrundlag ikke kan rumme. Artiklen argumenterer for, at nyere erhvervsøkonomiske begrebsdannelse med fordel kan anvendes.*

## 1. Introduktion

Logistik som praksisfelt og erhvervsøkonomisk disciplin står ved et vendepunkt. Med udgangspunkt i teknologiens og konkurrenceforholdenes udvikling formulerer Persson (1989) behovet for en forskningsmæssig forskydning fra et organisationsinternt perspektiv på logistik til et eksternt. Årsagerne er, at logistiske teknologier, styringssystemer og organisationsformer spiller en stadig større rolle for virksomheders fleksibilitet og omstillingsevne og kan bidrage til konkurrencemæssig profilering især på markeder, hvor pris- og produktparametre efterhånden udtømmes som differentieringsmuligheder. Logistik har således væsentlig betydning for opbygning af virksomheders konkurrencefordele og bliver derfor også et centralt strategisk ledelsesområde.

Foreløbig har denne perspektivforskydning medført en interesse for Porter's (1980) positioneringsmodel. Eksempelvis Persson (1990) diskuterer hvorledes logistikstrategier kan udmøntes som strategiske forretningsen-

heder i såkaldte »materialeflowsegmenter«, eller forsyningskæder, rettet mod bestemte kundegrupper eller markedssegmenter med henblik på positionering og de adgangs- og mobilitetsbarrierer (»lock-in« effekter) sådanne strategier skaber.

Teori- og begrebsudviklingen synes således overvejende at gå i normativ retning. Dette er der ikke i sig selv noget mærkeligt eller odiøst i. For en disciplin som logistik påhviler der selvsagt et ansvar for at udvikle normative modeller for beslutninger og strategisk ledelse. Problemet er, som jeg tidligere har påpeget (Füssel, 1990), at den helt nødvendige dialog mellem analytiske og normative perspektiver ikke er veludviklet i logistikdisciplinen. Reve's (1990) generelle bemærkning om feltet strategisk ledelse synes her relevant:

»It is surprising to find that one of the fastest growing fields in business schools – strategic management – has not even a rudimentary theory of the firm (...) Porter's positioning model (...) has much to say about how firms adapt to competitive forces, but it has little to say about the firm and the management of the firm« (p. 113).

Formålet med artiklen er ikke at fremstille eller udvikle en færdig teori om virksomheden som kan anvendes i logistikdisciplinen, men det mere beskedne, at udpege nogle potentielle elementer til en sådan. Disse elementer kan samtidigt anvendes på nogle af de grundproblemstillinger, der er forbundet med eksternperspektivet.

## 2. Et transaktionsøkonomisk perspektiv på virksomheden

I logistikdisciplinen er virksomhedsopfattelsen forankret i et system- og situationsteoretisk perspektiv. Tilgangen antager en høj grad af rationalitet hos beslutningstagere og at den givne organisation generelt har en god tilpasningsevne til skiftende omgivelsesbetingelser. Virksomhedens overordnede styringsproblem er design og organisatoriske og administrative strukturer, formelle og uformelle koordinationsmekanismer, som matcher omgivelsernes grad af differentiering og kompleksitet. I overensstemmelse hermed betragtes selv samspillet med de eksterne dele af virksomhedens logistiksystem ud fra en systemfunktional synsvinkel, idet aktiviteter og systemer udgør, og bør udgøre (Ericsson & Persson, 1982), det primære fokus; ikke de institutionelle aspekter ved koordinering med andre organisationer.

Williamson's (1975, 1985) transaktionsomkostningsteori påpeger netop hvorfor en institutionel betragtning er nødvendig. Hovedbudskabet er, at transaktioner ofte kan give anledning til ikke-trivielle kontraktproblemer og at kontraktindgåelse derfor ofte er forbundet med høje omkostninger.

Transaktionsomkostningernes størrelse bestemmes af to sæt af faktorer og deres samspil: agenternes adfærdsforudsætninger og de situationsbetingelser, der karakteriserer transaktionen. Ifølge Williamson er agenter begrænset rationelle, hvilket indebærer manglende evne til på en udtømmende måde at indsamle og fortolke information og derfor heller ikke i stand til med sikkerhed at forudsige fremtidige hændelser. Desuden skulle agenter være tilbøjelige til at handle opportunistisk overfor modparten, f.eks. ved at udnytte assymetrisk informationsfordel om nutidige og fremtidige forhold med relevans for transaktionen.

Situationsbetingelserne beskrives ved følgende dimensioner:

- transaktionens specialiseringsgrad («asset specificity»). Specialiseringsgraden refererer til hvor unik transaktionsgenstanden er for

sælger og køber, herunder også de investeringer, som er specifikke for opretholdelsen af udvekslingsrelationen (højt specialiseret teknologi, viden, arbejdskraft etc.).

- usikkerhed. Der kan være tale om »teknisk« usikkerhed som følge af uforudsigeligheden af fremtidige udbud-efterspørgselsforhold ved en givet aktiv, tilgængeligheden af køber henholdsvis sælger etc. En anden type af usikkerhed, adfærdsmæssig usikkerhed, er dog den mest betydningsfulde kilde til transaktionsomkostninger. Denne type refererer især til muligheden for post-kontraktuel opportunistik i situationer, hvor parterne har investeret i transaktionsspecifikke aktiver, der gør det økonomisk prohibitivt eller i hvert fald vil generere ikke-trivielle omkostninger at skifte samhandelspartner og derfor befinder sig i en tosidig forhandlingssituation.

- frekvens. Denne dimension refererer til hvor hyppigt transaktionen foregår.

Styrende for hvilken reguleringsramme, der vælges for den pågældende transaktion afgøres af de relative transaktionsomkostninger ved alternativerne: rene markedstransaktioner, transaktioner i virksomheden eller transaktioner via mellemliggende former (specificerede kontrakter). Er transaktionen karakteriseret ved høj specialiseringsgrad, stor usikkerhed (opportunistemulighed) og høj frekvens vil transaktionen forventes internaliseret i virksomheden. Er transaktionen omvendt karakteriseret ved lav specialiseringsgrad og lille usikkerhed vil transaktionen kunne foregå som åben markedstransaktion, uanset frekvensen. Bagudrettet integration bør følges overvejes når input på leverandørsiden er karakteriseret ved begrænsede forsyningsmuligheder og når det pågældende aktiv er specialiseret i forhold til virksomhedens produktionsproces. Fremadrettet integration bør overvejes, når virksomhedens kunder er begrænsede i antal og repræsenterer en kritisk fremtidig udviklingsfaktor for virksomheden.

Selvom vertikal integration kan motiveres ud fra transaktionsomkostninger, vil der selvagt eksistere modificerende faktorer. Fraset

rent produktionsøkonomiske barrierer kan integration eksempelvis skabe forøgede kontrolproblemer (Williamson, 1967), forøgede incitamentproblemer (Jensen & Meckling, 1976; Fama, 1980) og beslaglægge ledelses- og andre ressourcer, især hvis genstanden for integration ligger i udkanten af virksomhedens videnskabelige radius.

I mange tilfælde vil transaktioner reguleres af en struktur, der ligger mellem markedets prisstyring og hierarkiets regelstyring. Jo større grad af specialisering, der er nødvendig for samhandel, jo større usikkerhed, der er for at finde egnede samhandelspartnere og jo hyppigere samhandel er nødvendig mellem virksomheder, desto større grad af detaljering og incitamentkongruens må man antage kontrakten indeholder. Williamson (1985) fremhæver således betydningen af gensidige, relationsspecifikke investeringer for parternes incitamenter til at vedligeholde kontrakten. Investeringerne markerer en »credible commitment«, idet et eventuelt kontraktbrud medfører tab af investeringer, der ikke har ligeså produktiv alternativ anvendelse. Som følge af muligheden for opportuniste, relationens ophør, må denne type af kontrakter forsikres herimod. Parterne kan derfor forventes at søge »safeguards« i form af tekniske eller administrative investeringer, forinden sådanne kontrakter indgås.

Grundsynet hos Williamson er således, at det, under forudsætning af en vis specialiseringsgrad i pågældende aktiver, er den forventede opportuniste hos modparten, som tilskynder til at finde den reguleringsstruktur, der bedst muligt reducerer effekterne af denne potentielle opportuniste, dvs. kilden til transaktionsomkostninger. Man må imidlertid forvente, at virksomheder indhøster erfaringer vedrørende transaktioner og transaktionspartnere samt, og bl.a. på denne baggrund, ikke blot tager disse adfærds- og situationsforudsætninger som givne størrelser, men aktivt søger at påvirke niveauet for adfærdsmæssig og teknisk usikkerhed.

Helper's (1990) empiriske undersøgelser af alternative leverandørstrategier er et eksem-

pel herpå. Virksomheders valg af henholdsvis en »exit-strategi« (stående trussel om at forlade relationen til fordel for en anden) eller en »voice-strategi« (stående forsikring om at forblive i relationen og fremme gensidig udveksling) skaber og fremmer forskellige typer af forventninger og organisatoriske evner. Exit-strategier skaber forventninger om forhandlingsmagtprægede relationer og fremmer denne type af evner. En voice-strategi fremmer gensidig tilpasning, især leverandørens investeringer i relationsspecifikke aktiver, eftersom forventningen om fremtidig udveksling også øger forventninger til, at de pågældende investeringer udnyttes og aflønnes. Helper peger således på eksistensen af et trade-off mellem forhandlingsmagt og forøgelse teknisk og administrativ tilpasning. I relation til transaktionsomkostningsteorien er pointen, at virksomheder ikke blot ex ante designer hensigtsmæssige reguleringsstruktur for transaktioner, men gennem udvekslingsprocesserne søger at påvirke forventninger og incitamenter med henblik på at nedtone opportunistemuligheden og fremme de produktionsøkonomiske fordele ved specialiserede aktiver.

Disse betragtninger fører over i en netværkstilgang til virksomheden (Thorelli, 1986; Håkansson, 1987).

### 3. Netværksperspektivet

Hovedbudskabet i den såkaldte Uppsala-skoles netværksteori er, at virksomheders horisontale, men især vertikale, relationer er afgørende for langsigtet udvikling, idet disse relationer repræsenterer vigtige kilder til opnåelse af komplementære og/eller substituerende ressourcer. Investeringer i relationer betragtes som strategiske investeringer, hvis værdi i samspil med virksomhedens egne ressourcer og dens markedsstrategi såvel giver konkurrencefordele på slutmarkedet som muligheder for positionering i det pågældende netværk.

Stabilitetsegenskaber i netværk begrundes i parternes gensidigt anerkendte afhængig-

hed i udveksling af ressourcer og tænkes som interaktionsprocesser, hvor frekvens og intensitet giver baggrund for successiv tilpasning på en række områder: logistisk, administrativt, finansielt, teknologisk og kundskabsmæssigt. Processen kan illustreres ved kumulativ kausalitet, idet relationer (strukturen) og interaktion (processerne) optræder som gensidigt betingende forstærkningsmekanismer. Intensiteten i processerne øger tilpasningsmotiver, der gennem etablering af rutiner og fælles sprog forstærker relationer etc.

Relationerne er vedligeholdt af såvel kontraktlige som interpersonelle aftaler og forbindelser. Den afgørende strukturerende faktor for netværk, uanset relationernes karakter, er tillid.

Som reguleringsramme for transaktioner er der visse lighedstræk med Williamsons teori. Begrænset rationalitet og strukturel usikkerhed forudsættes som »metamekanismer« i netværksdannelse, men indgår ikke eksplicit i analyseinstrumentariet. Desuden spiller transaktionsfrekvensen en væsentlig rolle som forstærkningsmekanisme.

På to punkter skilles vandene mellem disse perspektiver. Hvor Williamsons analyse netop sigter at forklare alternative organisationsformers økonomiske rationale, deres relative efficiensegenskaber, så sigter netværksperspektivet på en beskrivelse af interorganisatoriske relationers rolle for overføring og udvikling af kundskaber og ressourcer. Eller i Williamsons terminologi transaktioner karakteriseret ved høj specialiseringsgrad. Den anden skillelinie går mellem agenternes/aktørers adfærdsforudsætninger; mellem opportuniste som strukturerende for organisationsform (men med opportunisteundertrykkende incitamenter) og tillid som strukturerende for relationer (men med magt og konkurrenceprægede situationer som samtidigt eksisterende).

Netværksforbindelser har megen lighed med hvad der indenfor et kontraktteoretisk perspektiv kaldes implicite kontrakter (Klein, Crawford & Alchian, 1978). Sådanne kontrakter er netop karakteriseret ved at

være uskrevne og opretholdt gennem parternes renommé, ikke gennem en formel autoritet. Ouchi (1980) har tilsvarende anvendt begrebet »klan« om reguleringsstrukturer, der baseres på fælles værdier og tillid og hvor konfliktløsning ofte sker via inter-personelle relationer.

#### 4. Et kundskabsbaseret perspektiv

Som tidligere nævnt berører transaktionsomkostningsteorien ikke spørgsmålet om de ressourcer en virksomhed måtte besidde med henblik på valg af reguleringsramme for transaktioner. Netværksperspektivet fremhæver betydningen af netværksrelationer for adgang til nødvendige ressourcer og kompetenceopbygning, men selve virksomheden fremstår anonym.

Det kundskabsbaserede perspektiv (Teece, 1980 og 1982; Teece m.fl., 1990; Dosi m.fl., 1990) fremhæver derimod kompetence som et stærkt virksomhedsspecifikt fænomen dannet via læreprocesser. Gennem forskellige former og learning-by-doing baserede søgeprocedurer udvikler virksomheder forskellige sæt af organisatoriske rutiner til løsning af tilbagevendende problemer og innovationsproblemer. Læreprocesser institutionaliseres via rutiner som særlige typer af kompetence, kapabiliteter, hvilke sammen med opbyggede ressourcer udgør virksomhedens handleberedskab. Ressourcer tænkes som en konfiguration af ledelsessystemer, fysiske og finansielle aktiver, humankapital etc., medens kapabiliteter refererer til de evner en virksomhed besidder til anvendelse af tekniske, administrative og organisatoriske ressourcer i eksisterende og nye kombinationer. Som Teece (1982) bemærker, ligger virksomhedens kapabiliteter

»... upstreams from the end product – it lies in a generalized capability which might find a variety of final applications« (p. 43).

Virksomheders vækstmønstre anses for at være sporafhængige og de strategiske mulig-

heder stærkt begrænsede. Udviklingsretningen er netop knyttet til den kernekompetence samt de øvrige kompetencefelter, komplementære aktiver (Teece, 1986), der historisk er udviklet. Komplementære aktiver kan være nødvendige at etablere, enten som en teknisk betingelse for kommercialisering af virksomhedens produkter, eller som en beskyttelsesforanstaltning omkring produktet i de tilfælde, hvor den grundlæggende teknologi for produktion af konkurrencedygtige produkter er let at imitere. Færdigheder udviklet gennem komplementære aktiver indgår under alle omstændigheder som ekstra kompetence og som spordannende element.

Som produkt af spordannelse udvikles en større specialiseringsgrad i virksomhedens nødvendige aktiver. Af transaktionsøkonomiske grunde kan sådanne aktiver forventes integreret. Som modargument kunne fremhæves en forventning om, at læreprocesser dels nedtoner visse aktivers specialiseringsgrad og dels udvikler større transaktionsfærdighed og dermed helt eller delvist fjerner de begrundelser, der oprindeligt førte til de pågældende aktivers integration; markedsstyring eller bilateral styring kunne forekomme. Efter som kompetence imidlertid udvikles i en specifik kontekst vil denne ofte indeholde et stærkt element af »tavs viden«, hvilket alene af denne grund, men også af strategiske, sætter grænser for overførbarheden og dermed også grænser for karakteren af de interorganisatoriske relationer en virksomhed måtte indgå i. Den anden dimension af denne problematik er, at kompetence tillige er vanskelig imiterbar for konkurrenter. En virksomheds konkurrencefordele ligger således

»... inside the firm – in its routines, its skills, its organisation, and its capabilities. Because of imperfect factor markets, or more precisely the non-tradeability of »soft« assets like values, culture, and organizational experience, these capabilities generally cannot be acquired; they must be built« (Dosi, 1990: p. 22).

## 5. Nogle implikationer

De præsenterede perspektiver giver baggrund for dels en reformulering af organisations- og beslutningsproblemer i logistik og dels en generel kommentar til strategi.

Det organisationsteoretiske grundsyn i logistik indebærer et temmeligt optimistisk syn på virksomheders muligheder for, gennem differentiering og koordinering, vedvarende at designe kontrolinstrumenter for tilpasning til komplekse og omskiftelige omgivelser, enten gennem intern udvikling eller fremskaffelse af de ressourcer, som muliggør denne tilpasning. Der ses herved bort fra, at koordineringen af den aktivitetsspredning, som et øget differentieringsbehov giver baggrund for, i sig selv skaber (interne) kontrol- og transaktionsomkostninger. Det må dog forventes, at bedre ledelses-, informations- og kontrolsystemer nedtoner disse omkostninger, men næppe fjerner dem (Füssel, 1990). Anvendelse af transaktionen som analyseenhed gør det desuden muligt at operere med en given organisation-omverden relation. Som Ouchi (1983) fremhæver, må »omgivelser« forstås som en mængde mikroomgivelser med bestemte karakteristika i den givne situation. Forskellige reguleringsrammer vil, afhængig af den specifikke kontekst, have forskellige transaktionsøkonomiske egenskaber og derfor øve væsentlig indflydelse på virksomhedens grænser mod omgivelserne.

Ud fra tilsvarende overvejelser og det traditionelle beslutningsproblem i logistikken – optimeringen af omkostninger og servicegrad – må udvides til også at omfatte en teoretisk behandling af institutionelle aspekter, idet vertikal organisering i distributionskanalen må forventes at øve væsentlig indflydelse på virksomhedens markedspræstationer. Den vertikale organisering af distributionskanalen involverer dels transaktionsøkonomiske overvejelser, herunder mulighederne for opbygning af hensigtsmæssige forventnings- og incitamentstrukturer, og dels kompetencebase-rede overvejelser; nødvendigheden af besiddelsen af komplementære aktiver eller ej samt de transaktionsrelaterede kapabilite-

ter kundskabsbasen. Helt parallelt hermed vil en sådan tilgang kunne anvendes til en række andre områder af det man kunne kalde styringsproblematikkens institutionelle aspekter.

I relation til mere generelle strategiske spørgsmål synes de tre præsenterede perspektiver, metodologiske forskelligheder til trods, til en vis grad komplementære. Det kundskabsbaserede perspektiv understreger den stærke indlejring af kapabiliteter og ressourcer i den enkelte virksomhed og lokaliseringen af konkurrencefordele heri. Netværksperspektivet påpeger betydningen af implicite kontrakter for positionering og ressourcegrundlag og indeholder implicit det budskab, at relationel kundskabsudveksling og -udbygning akkumulerer relationsspecifik viden, der til en vis grad er spordannende og tilbagepløjes i den enkelte virksomheds kompetencegrundlag. Endelig giver transaktionsomkostningsperspektivet en ramme for, at alternative reguleringsstrukturers relative efficiensegenskaber i bestemte situationer kan inddrages strategisk.

For logistikdisciplinen er det afgørende, at elementer til en teori om virksomheden dels kan udvide og berige indsigten i de problemstillinger, som teorielementerne skal være fortolkningsramme for og dels kan bidrage til at øge normative anvisningers bæredygtighed. Hvad den analytiske dimension angår, kunne ovenfor peges på begreber, som ligger tættere på nyere organisationsøkonomisk teori og kan re-fortolke og tilføje væsentlige dimensioner til den logistiske virksomhedsforståelse og problembeskrivelse. De normative konsekvenser peger derfor også i forskellig retning, hvilket især er tydeligt for det kundskabsbaserede perspektiv. Hvor den strategisk orienterede logistik ofte fremhæver logistisk markedspositionering og barrieredannelse som løsning på kortlivede eller fraværende pris- og produktdifferentielle fordele, kommer det kundskabsbaserede perspektiv nærmest til den modsatte konklusion, nemlig at kilden til langsigtede konkurrencefordele ligger i virksomhedens kapabiliteter. Dikoto-

miseringen er bevidst fremhævet for at illustrere Prahalad & Hamel's (1990) pointe om, at opbygningen af markedsafledte strategier indebærer en overfokusering på strategiske forretningsenheder indenfor eksisterende produktmarkedskonfigurationer på bekostning af strategier til vedligeholdelse og udbygning af virksomheders kernekompetence, som kan finde udtryk i nye produktkombinationer.

---

### Litteratur

Dosi, G. m.fl. (1990): Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks, Working Paper, March 1990.

Ericsson, D. & G. Persson (1982): Materialadministration - ett företagsledaransvar.

Fama, E. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm, *American Economic Review*, 76, p. 971-83.

Füßel, L. (1990): Logistik - mod et nyt teoretisk perspektiv? i: T. Skjøtt-Larsen (red.), *Logistik i Norden*, TTR.

Helper, S. (1990): An Exit-Voice Analysis of Supplier Relations, Boston University, Working Paper 90-23.

Håkansson, H. (ed.) (1987): *Industrial Technological Development - a Network Approach*, Croom Helm.

Jensen, M.C. & W.H. Meckling (1976): Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, p. 305-360.

Klein, B.R. m.fl. (1978): Vertical Integration, Appropriate Rents and the Competitive Contracting Process, *Journal of Law and Economics*, 21, p. 297-326.

Ouchi, W.G. (1983): Markets, Bureaucracies, and Clans, *Adm. Science Quart.*, 25, p. 129-141.

Persson, G. (1989): *Logistikens nya förutsättningar*, Handelshøyskolen, BI, Oslo.

Persson, G. (1990): *Logistik som konkurrensstrategi*, Handelshøyskolen, BI, Oslo.

Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, New York.

Prahalad, C.K. & G. Hamel (1990): *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Re-

ter kundskabsbasen. Helt parallelt hermed vil en sådan tilgang kunne anvendes til en række andre områder af det man kunne kalde styringsproblematikkens institutionelle aspekter.

I relation til mere generelle strategiske spørgsmål synes de tre præsenterede perspektiver, metodologiske forskelligheder til trods, til en vis grad komplementære. Det kundskabsbaserede perspektiv understreger den stærke indlejring af kapabiliteter og ressourcer i den enkelte virksomhed og lokaliseringen af konkurrencefordele heri. Netværksperspektivet påpeger betydningen af implicitte kontrakter for positionering og ressourcegrundlag og indeholder implicit det budskab, at relationel kundskabsudveksling og -udbygning akkumulerer relationsspecifik viden, der til en vis grad er spordannende og tilbagepløjes i den enkelte virksomheds kompetencegrundlag. Endelig giver transaktionsomkostningsperspektivet en ramme for, at alternative reguleringsstrukturers relative efficiensegenskaber i bestemte situationer kan inddrages strategisk.

For logistikdisciplinen er det afgørende, at elementer til en teori om virksomheden dels kan udvide og berige indsigten i de problemstillinger, som teorielementerne skal være fortolkningsramme for og dels kan bidrage til at øge normative anvisningers bæredygtighed. Hvad den analytiske dimension angår, kunne ovenfor peges på begreber, som ligger tættere på nyere organisationsøkonomisk teori og kan re-fortolke og tilføje væsentlige dimensioner til den logistiske virksomhedsforståelse og problembeskrivelse. De normative konsekvenser peger derfor også i forskellig retning, hvilket især er tydeligt for det kundskabsbaserede perspektiv. Hvor den strategisk orienterede logistik ofte fremhæver logistisk markedspositionering og barrieredannelse som løsning på kortlivede eller fraværende pris- og produktdifferentielle fordele, kommer det kundskabsbaserede perspektiv nærmest til den modsatte konklusion, nemlig at kilden til langsigtede konkurrencefordele ligger i virksomhedens kapabiliteter. Dikoto-

miseringen er bevidst fremhævet for at illustrere Prahalad & Hamel's (1990) pointe om, at opbygningen af markedsafledte strategier indebærer en overfokusering på strategiske forretningsenheder indenfor eksisterende produktmarkedskonfigurationer på bekostning af strategier til vedligeholdelse og udbygning af virksomheders kernekompetence, som kan finde udtryk i nye produktkombinationer.

---

### Litteratur

Dosi, G. m.fl. (1990): Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks, Working Paper, March 1990.

Ericsson, D. & G. Persson (1982): Materialadministration - ett företagsledarsvar.

Fama, E. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm, *American Economic Review*, 76, p. 971-83.

Füßel, L. (1990): Logistik - mod et nyt teoretisk perspektiv? i: T. Skjøtt-Larsen (red.), *Logistik i Norden*, TTR.

Helper, S. (1990): An Exit-Voice Analysis of Supplier Relations, Boston University, Working Paper 90-23.

Håkansson, H. (ed.) (1987): *Industrial Technological Development - a Network Approach*, Croom Helm.

Jensen, M.C. & W.H. Meckling (1976): Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, p. 305-360.

Klein, B.R. m.fl. (1978): Vertical Integration, Appropriate Rents and the Competitive Contracting Process, *Journal of Law and Economics*, 21, p. 297-326.

Ouchi, W.G. (1983): Markets, Bureaucracies, and Clans, *Adm. Science Quart.*, 25, p. 129-141.

Persson, G. (1989): *Logistikens nya förutsättningar*, Handelshøyskolen, BI, Oslo.

Persson, G. (1990): *Logistik som konkurrensstrategi*, Handelshøyskolen, BI, Oslo.

Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, New York.

Prahalad, C.K. & G. Hamel (1990): *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Re-



view, May-June, p. 79-91.

Reve, T. (1985): The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts, i: O.E. Williamson & M. Aoki (eds.): *The Firm as a Nexus of Treaties*, London.

Teece, D.J. (1980): Economics of Scope and the Scope of an Enterprise, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 1, p. 223-247.

Teece, D.J. (1982): Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 3, no. 1, p. 39-64.

Teece, D.J. (1986): Profiting Form Technological Innovation, *Research Policy*, vol. 15, no. 6, p. 285-305.

Teece, D.J. m.fl. (1990): Firm Capabilities, Resour-

ces, and the Concept of Strategy, Working Paper EAP-38, University of California.

Thorelli, H. (1986): Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 1, p. 37-52.

Williamson, O.E. (1967): Hierarchial Contral and Optimum Firm Size, *Journal of Political Economy*, vol. 75, no. 2.

Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*, New York.

Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capatalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York.