

# **Logistik og supply chain management: Er der et teoretisk ståsted?**

Forskningen indenfor logistik og supply chain management er i kraftig udvikling, men den er fragmenteret

## **Resumé**

*I 1994 argumenterede Bjørn & Bukh (1994:197) for, at logistikbegrebet blot var gammel vin på nye flasker. Gammelgaard (1996a) tog til genmæle og forsvarede logistikbegrebets eksistensberettigelse med bl.a., at den hårde kerne er en fokusering på materialestrømmenes organisering og den deraf afledte organisatoriske og interorganisatoriske kompetence. Hun påpegede dog også, at det er logistikforskernes opgave at profilere og udvikle disciplinen i den danske virkelighed. Denne artikel tager tråden op og forsøger at give nogle bredere perspektiver på logistikdisciplinen. Idet logistik kan opfattes som en subdisciplin indenfor erhvervsøkonomien, lægger artiklen først ud med en karakteristik af denne. Dernæst diskuteres forskellige typer af teorier, hvilket resulterer i en typologi herfor. På baggrund af de to første afsnit foretages en analyse af logistikdisciplinen. Som så ofte rejser sådanne analyser flere spørgsmål end de besvarer. Forskningen indenfor disciplinen er i de senere år intensiveret, og specielt begrebet supply chain management har fået stor opmærksomhed. Selvom den hårde kerne synes at være modnet, er feltet stadigvæk fragmenteret. Dette fænomen er ikke kun gældende for logistikdisciplinen men også for erhvervsøkonomien generelt.*

Af Jan Stentoft Arlbjørn

## **Indledning**

Logistikbegrebet har gennemgået en kraf-

# **Logistik og supply chain management: Er der et teoretisk ståsted?**

Forskningen indenfor logistik og supply chain management er i kraftig udvikling, men den er fragmenteret

## **Resumé**

*I 1994 argumenterede Bjørn & Bukh (1994:197) for, at logistikbegrebet blot var gammel vin på nye flasker. Gammelgaard (1996a) tog til genmæle og forsvarede logistikbegrebets eksistensberettigelse med bl.a., at den hårde kerne er en fokusering på materialestrømmenes organisering og den deraf afledte organisatoriske og interorganisatoriske kompetence. Hun påpegede dog også, at det er logistikforskernes opgave at profilere og udvikle disciplinen i den danske virkelighed. Denne artikel tager tråden op og forsøger at give nogle bredere perspektiver på logistikdisciplinen. Idet logistik kan opfattes som en subdisciplin indenfor erhvervsøkonomien, lægger artiklen først ud med en karakteristik af denne. Dernæst diskuteres forskellige typer af teorier, hvilket resulterer i en typologi herfor. På baggrund af de to første afsnit foretages en analyse af logistikdisciplinen. Som så ofte rejser sådanne analyser flere spørgsmål end de besvarer. Forskningen indenfor disciplinen er i de senere år intensiveret, og specielt begrebet supply chain management har fået stor opmærksomhed. Selvom den hårde kerne synes at være modnet, er feltet stadigvæk fragmenteret. Dette fænomen er ikke kun gældende for logistikdisciplinen men også for erhvervsøkonomien generelt.*

Af Jan Stentoft Arlbjørn

## **Indledning**

Logistikbegrebet har gennemgået en kraf-

tig udvikling gennem den seneste årrække. Begrebet er udviklet indenfor militæret til at karakterisere transporten af såvel mandskab som udstyr mellem forskellige destinationer. Herefter har logistikbegrebet fundet anvendelse i.f.m. distribution, hvor det i litteraturen ofte er benævnt transportlogistik. Shapiro & Heskett (1985) sondrer mellem et internt og eksternt perspektiv på logistikken. Det interne vedrører vare- og informationsflowet i den enkelte virksomhed, mens det eksterne vedrører vare- og informationsflowet i et kædeperspektiv. Det interne perspektiv går også under betegnelsen produktionslogistik. Virksomhedens forsynings-side benævnes nu også som forsyningslogistik. Jørgensen (1991:59) har tidligere påpeget, at nærmest et arsenal af definitioner af logistik er fremsat. I den senere tid er dette arsenal blevet udvidet, hvoraf nogle er synonyme for de samme aktiviteter, mens andre har deres specifikke fokusområde (Nielsen, 1998).

Logistikbegrebet er i dette tidsskrift tidligere blevet karakteriseret for at være gammel vin på nye flasker (Bjørn & Bukh, 1994). Der blev bl.a. fremført, at:

*“Logistik fremstår som et blandet og vagt afgrænset begreb i såvel teoretiske som praktiske sammenhænge. I en positiv fortolkning kan begrebet udlægges som en “paraply”, der dækker over en række økonomiske og tekniske fagområder.” Bjørn & Bukh, 1994, s. 203.*

Dette citat kan man både erklære sig enig og uenig i, som det senere vil fremgå.

Denne artikel har sat sig til formål at give nogle bredere perspektiver på, hvorle-

des logistikbegrebet kan opfattes, og hvorfor så mange afledte begreber er opstået. Yderligere er begrebet supply chain management blevet et af 90'ernes mest omtalte ledelsesbegreber, hvorfor mulige sammenhænge mellem dette begreb og til logistikbegrebet vil blive analyseret. Til brug for denne analyse karakteriseres erhvervsøkonomien først som en teoretisk disciplin. Dernæst opstilles en typologi for forskellige teorier. Sluttelig analyseres logistikbegrebet og supply chain management.

### **Erhvervsøkonomien som et fragmenteret adhokrati**

Richard Whitley (1984) har foretaget en interessant sammenlignende analyse af forskellige videnskaber. Sammenligningen skete ved brug af følgende to dimensioner:

1. Grad af gensidig afhængighed.
  - Funktionel afhængighed.
  - Strategisk afhængighed.
2. Grad af opgave usikkerhed.
  - Teknisk opgave usikkerhed.
  - Strategisk opgave usikkerhed.

Den gensidige afhængighed opdeles i henholdsvis en funktionel og en strategisk afhængighed. Ved *funktionel afhængighed* forstås behovet for at koordinere forskningsresultater samt at etablere fælles standarder herfor mellem forskerne indenfor feltet. Forskningen indenfor erhvervsøkonomien kan karakteriseres ved en lav funktionel afhængighed. Ved *strategisk afhængighed* forstås i hvilket omfang en given forsker skal overbevise kolleger om betydningen og vigtigheden af sine forskningsproblemer samt de måder, hvorpå disse problemer søges behandlet. Også her er

der tale om en lav grad af afhængighed indenfor de erhvervsøkonomiske discipliner.

Dimensionen opgave usikkerhed opdeles i en teknisk opgave usikkerhed og en strategisk opgave usikkerhed. Ved *teknisk opgave usikkerhed* menes, hvorvidt de anvendte metoder og teknikker er forståelige og egnede til at producere pålidelige forskningsresultater. Erhvervsøkonomien kan karakteriseres ved en høj teknisk opgave usikkerhed, idet der forefindes flere forskningsteknikker og strategier. Dette kan bl.a. ses i diskussioner blandt forskere vedrørende brugen af kvantitativ og kvalitativ metode. Diskussioner af begreber, af mere videnskabsfilosofisk karakter såsom ontologiske og epistemologiske udgangspunkter, synes også at ske mere eksplicit indenfor nogle discipliner end indenfor andre. Brugen af forskellige dataopbejldningsteknikker - litteraturstudier, observationer, kvantitativ og kvalitativ metode - kendetegner erhvervsøkonomien. Ved *strategisk opgave usikkerhed* forstås variationer i problemtyper, samt deres vigtighed indenfor et felt. Indenfor erhvervsøkonomien kan den strategiske opgave usikkerhed siges at være høj, hvilket viser sig ved de mangeartede problemtyper, der forskes i. Relevansen og vigtigheden af dette arbejde vurderes yderligere vidt forskelligt blandt forskellige forskergrupper.

Ovenstående fører frem til en karakteristik af erhvervsøkonomien som et fragmenteret adhokrati, hvormed Whitley (1984) mener, at forskningen er:

*"... rather personal, idiosyncratic and only weakly coordinated across research sites."*  
Whitley, 1984, s. 786.

## Teorityper

Indenfor erhvervsøkonomien forefindes mange typer af teorier, hvilket måske er en naturlig følge af den foregående karakteristik. En entydig opfattelse eller definition af teoribegrebet eksisterer ikke. Dog må der kunne opnås en bred enighed om, at det drejer sig om at opstille nogle antagelser, så vi på baggrund heraf kan forstå, forklare og eventuelt forudsige fænomener i den komplekse virkelighed. Dette kan så angribes ud fra mange forskellige vinkler. Indenfor videnskabsteorien er der f.eks. tre forskellige opfattelser af, hvad viden er, og hvordan den skabes. Der tænkes her på positivisme, neo-positivisme og konstruktivisme. Kort kan det nævnes, at den væsentligste forskel mellem de tre syn findes i forskellige ontologiske og epistemologiske udgangspunkter. Debatten går primært på, hvorvidt verden er objektiv eller subjektiv givet (Burrell & Morgan, 1994:3). Disse forskellige udgangspunkter betyder, at resultatet af et givent forskningsarbejde - teoridannelsen - bliver forskellig. Teori, der bygger på et positivistisk syn, kan f.eks. karakteriseres ved, at der etableres årsag-virknings sammenhænge mellem begreber. Indenfor neopositivismen tales der i stedet for om indikator-effekt sammenhænge mellem begreberne, idet vi her har forladt en 100% objektiv virkelighed. Teoridannelser indenfor det konstruktivistiske paradigme har mere karakter af at være baseret på forskerens subjektive fortolkninger af fænomener.

En anden måde at skelne mellem forskellige typer af teorier er behandlet af Jensen (1995). Ved at tage udgangspunkt i de problemtyper man beskæftiger sig med, opnår han tre typer af teori. Man må

først, ifølge Jensen (1995:17), skelne mellem *teoretiske* og *praktiske problemer*. *Teoretiske problemer* forudsætter noget eksisterende teori. På baggrund af disse teorier er man i stand til at have forventninger, foretage forudsigelser, og definere, hvad der er normalt. Det teoretiske problem kan f.eks. bestå i, at noget eksisterende teori ikke længere er tidssvarende. Teoretiske problemer har dermed en deskriptiv karakter. Med praktiske problemer refererer Jensen (1995:18) til de situationer, hvor det er muligt at forestille sig en situation, der er bedre end den nutidige. Løsningen sker ved at finde mulige løsningsforslag på problemet, hvorefter disse skal implementeres. Praktiske problemer har dermed en normativ karakter. De tre typer af teorier

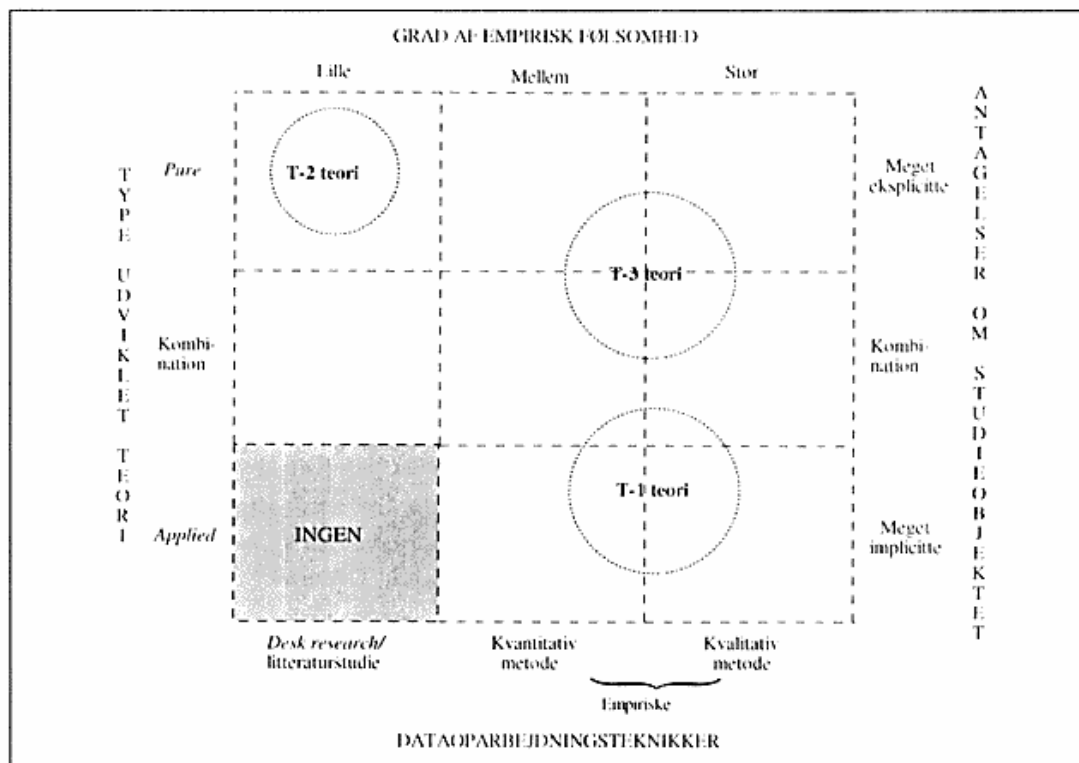
kaldes Jensen (1995) for henholdsvis for T-1, T-2 og T-3. T-1 teori vedrører løsningen af praktiske problemer. T-2 teorier vedrører løsningen af teoretiske problemer, mens T-3 teori anvender T-2 teorier på praktiske problemer. Jensen (1995:22) nævner, at ingeniører som oftest udvikler T-1 teori, mens økonomer udvikler T-3 teori.

De tre teorityper er illustreret i figur 1, hvor de er relateret til fire andre dimensioner, som kan karakterisere såvel den oparbejdede teori som de forudsætninger og dataopbejdningsmetoder, der kan bringes i anvendelse.

De fire dimensioner i figur 1 er:

1. *Pure* versus *applied* teori.

Figur 1. Klassificering af teorityper.



2. Antagelser om studieobjektet.
3. Dataopbejldningsteknikker.
4. Grad af empirisk f3lsomhed.

Dimensionerne 1 og 2 er direkte relaterede, hvilket ogs2 g2lder for dimensionerne 3 og 4. Sondringen mellem *pure* og *applied* teori henf3rer sig i denne sammenh2ng til ambitionsniveauet for den enkelte forsker. Hvis en forsker har som ambitionsniveau at udvikle pure teori, kan det formodes, at der er opstillet nogle meget eksplicite foruds2tninger om studieobjektet. Sagt med andre ord er analyseenheden velafgr2nset. Jo mere vi bev2ger os i retning af T-1, jo lavere bliver abstraktionsniveauet, og jo mere diffus bliver teoridannelsen. Med dataopbejldningsteknikker menes, hvilke teknikker den enkelte forsker v2lger at benytte sig af for at l3se problemet. V2lger en forsker litteraturstudier, som sine prim2re datakilde, er dette relativt lidt empirisk f3lsomt. Det er vigtigt at bem2rke, at denne fremstilling, ligesom s2 mange andre klassificeringer af teori, er partiel. Teorier kan ogs2 karakteriseres ved andre dimensioner f.eks. graden af forskernes involvering i feltet i.f.m. dataindsamlingen. Aktionsforskning er her et godt eksempel. Teoridannelser baseret p2 enten deduktion eller induktion samt det videnskabsteoretiske udgangspunkt er andre dimensioner, som den n2rv2rende fremstilling ikke eksplicit tager h3jde for.

Teoridannelser indenfor "industri3konomi" (*Industrial Organization*) foresl2s her som eksempler p2 T2-teorier. Teorier indenfor dette omr2de har hver deres forskellige opfattelse af, hvad virksomheden er for en st3rrelse. Bl.a. fokuserer Williamsons' (1985) transaktionsomkostningsteori

p2, hvorfor nogle transaktioner eksternaliseres til markedet, mens andre internaliseres i virksomheden (*Make & Buy*). Ogs2 den ressourcebaserede teori, der bygger p2 Penroses' (1959) bidrag om gr2nserne for virksomhedens v2kst, kan henf3res hertil. Virksomheden ses her som et bundt af heterogene ressourcer. Dette bidrag er senere, af en r2kke forskere, herunder bl.a. Wernerfelt (1984), lagt til grund for en kritik af Porter's (1980) positioneringsskole i.f.m. strategiplanl2gning.

Et eksempel p2 en T-1 teori findes i den succesfulde bog "*In Search of Excellence*" (Peters & Waterman, 1982), der, via en r2kke casestudier af amerikanske virksomheder, opstillede en kogebog for, hvad der kendetegnede *best practice*. Problemet for bogen blev imidlertid, at godt halvdelen af de virksomheder, der deltog i unders3gelsen, gik konkurs nogle 2r efter unders3gelsen (Saunders, 1994:83).

T-3 teori kan karakteriseres ved, at der anvendes teori af type T-2 p2 praktiske problemer. Eksempler p2 dette er f.eks. Porters' (1980) konkurrenceintensitetsmodel - *five forces* - der bygger p2 mikro3konomiske antagelser om virksomheden.

Ovenst2ende karakteristik giver anledning til mange indbyrdes kritikpunkter blandt forskerne indenfor feltet. Cox (1996:58) karakteriserer f.eks. indk3bslitteraturen som v2rende for overvejende baseret p2 ateoretiske og uvidenskabelige metoder. Dette begrundes med, at s2vel forskere som praktikere overvejende fokuserer p2 bestemte typer af industrier (is2r bilindustrien), og p2 den baggrund s3ger at generalisere p2 tv2rs af alle industrier uden p2 forh2nd at have unders3gt, under hvilke betingelser og omst2ndigheder

denne praksis lader sig overføre. Problemet med litteraturen er ifølge Cox (1996), at den ikke er opbygget ud fra en teoretisk opfattelse af virksomheden. Han karakteriserer metoden som:

*"Barefoot empiricism or systematic empiricism. It is an approach which is common in social science practice, but it has, correctly in my view, been heavily criticized as a pseudo-science." Cox, 1996, s. 59.*

Cox (1996) udvikler derfor, på baggrund af bl.a. transaktionsomkostningsteori, en typologi over forskellige samarbejdsformer med leverandører. Denne teoridannelse kan karakteriseres som værende af type T-2. Men det er jo én blandt flere opfattelse af, hvad teori er. Man kan vel ikke komme uden om, at teori udviklet i den nederste højre kvadrant i figur 1 ikke er teori. Det nedfældede - desuagtet klare og veldefinerede forudsætninger om genstandsfeltet - er vel stadigvæk en simplificering af virkeligheden.

Som det er fremgået af ovenstående, kan der anlægges mange betragtninger på, hvad teori egentlig er for en størrelse. Dette skal læseren være sig bevidst om, når der i det næste afsnit ses på logistikdisciplinen.

### **En analyse af logistikdisciplinen**

Vender vi tilbage til karakteristikken af erhvervsøkonomi som et fragmenteret adhokrati, kan logistikdisciplinen siges at følge dette mønster. Afhængigheden blandt forskerne indenfor feltet er lav, som måske skyldes, at disciplinen er meget anvendelsesorienteret. Ifølge Knudsen (1994:200) har sådanne discipliner ofte nogle eksterne

målgrupper for sin forskning. Dette kan føre til, at arbejdet mere bærer præg af udrædningsarbejde i stedet for egentlig forskning. I længden kan dette være en farlig vej at følge, fordi det kan øge risikoen for, at forskeren mister sin frihed og kritiske sans. Yderligere kan det spærre vejen for egentlig nytænkning på området.

Indenfor disciplinen synes to strømme af teoriudviklinger at finde sted. Disse strømme kan karakteriseres som T-1 og T-3 teorier. Eksempler herpå er Sharland (1993) og Andersson (1997), der begge har analyseret outsourcing ved brug af transaktionsomkostningsteori. Olavarrieta & Ellinger (1997) har foretaget en udførlig behandling af den ressource baserede teori og har forslået den anvendt indenfor områder som skabelse af vedvarende konkurrencemæssige fordele, partnerskaber og outsourcing beslutninger. Endelig har Skjøtt-Larsen (1999) behandlet transaktionsomkostningsteori og netværksteori som et grundlag for at give en dybere forståelse af interorganisatoriske relationer i forsyningskæden. Det vurderes dog, at hovedvægten af forskningen indenfor logistikdisciplinen er af type T-1. Dette begrundes med, at langt størstedelen af de forskningsresultater, der præsenteres i forskellige tidsskrifter, er redegørelser for enten kvantitative eller kvalitative analyser af, hvad et antal virksomheder (ofte benævnt *best practice*) foretager sig, uden nogen nærmere afgrænset analyseramme og specificerede antagelser om genstandsfeltet. I litteraturen har det for eksempel været meget populært at behandle emner som *Business Process Reengineering*, *Just-In-Time*, *Total Quality Management*, *Outsourcing*, *Strategiske Alliancer*, *Partnerskaber*, for-

skellige former for *Replenishment*, EDI, Internettet etc. uden et forsøg på at teoretisere over, hvad disse begreber har af potentialer i forskellige typer af fremstillingsvirksomheder. De værste eksempler herpå er, når kvantitativt baserede undersøgelser iværksættes og når frem til en såkaldt *best practice* på baggrund af gennemsnitsstørrelser af fremstillingsvirksomheder på tværs af industrier samt grossister og detailhandlere. Analyser af denne karakter tager ikke højde for en række kontekstuelle forhold, men tester alene udbredelsen af kendte fænomener (Arlbjørn & Johansen, 1998). Yderligere skal det nævnes, at mange af disse begreber er lidet målbare. Hvordan kan man f.eks. i et spørgeskema måle graden af integration?

Hvis man på et generelt plan sammenligner skandinavisk logistikforskning med amerikansk kan der argumenteres for to forskellige måder at angribe forskningen på.<sup>2</sup> På baggrund af interview med fem amerikanske professorer vedrørende ph.d. uddannelser konkluderer Gammelgaard (1996b), at der lægges stor vægt på kvantitativ metode i USA, idet dette forbedre forskerens fremtidige karrieremuligheder på universiteterne. Hermed kan man stille spørgsmålet, om der reelt er noget metodevalg, hvor forskningsspørgsmålenes karakter styrer metodevalget, eller om det mere handler om at finde en problemstilling, der egner sig til at blive løst via en survey? Den samme analyse konkluderer også, at der lægges vægt på, at forskningen er relevant for praksis, uden dog at have taget stilling til, hvad der menes med 'relevant'. Amerikansk teoriudvikling kan dermed siges at tage form som 'T-1'. I skandinavisk regi er der en større tradition for

at gennemføre kvalitative studier, samt at basere forskningen på eksisterende interorganisatorisk teori. Skandinavisk forskning trækker dermed mere i retning af 'T-3'.

Logistikdisciplinen kan yderligere karakteriseres ved, at den også, ligesom f.eks. indenfor marketing og organisationsstudier, låner fra andre discipliner. Stock (1996) er nok den, der har taget det længste skridt ved at foreslå, at feltet kan udvikles ved også at låne fra områder som antropologi, psykologi og sociologi. Den samme forfatter har også tidligere påpeget, at man skal passe på med at anlægge et for snævert perspektiv på logistikken (Stock, 1990:3). For det første kan det betyde, at logistikopfattelsen blot bygger på et spørgsmål om at flytte nogle varer fra et punkt til et andet. For det andet er det for snævert at opfatte logistik ud fra det syn, at logistikken udelukkende fokuserer på metoder og midler, hvormed logistiske aktiviteter kan udføres mere effektivt og effektivt, uden at tage helheden i betragtning. Et bredere perspektiv på logistikken er derimod, at det kan ses som en del af den overordnede strategi og som en aktivitet, der ikke kun kan reducere omkostninger men også skabe varige konkurrencefordele. Yderligere peger Stock (1990) på, at logistikken kun har opnået begrænset anerkendelse indenfor andre områder. Hovedparten af forskningsresultaterne publiceres indenfor feltets egne tidsskrifter, som til gengæld også er vokset støt.

Som en følge af, at studieobjektet i logistik er vare- og informationsflowet kan man sige, at feltet arbejder på tværs af en række etablerede discipliner. Dette betyder også, at der foregår en parallel forskning om de samme problemstillinger i for-



skellige miljøer. Nogle har så valgt at indskrive sig som logistikforskere, mens andre kalder det for marketing, strategisk ledelse, virksomhedsledelse etc. Logistikdisciplinen har dermed en række snitflader til andre discipliner f.eks. marketing. I relation til marketing er der ifølge Abrahamsson (1993:76) en forskel på teoridannelserne mellem de to områder. Han benytter et eksempel med, hvor mange lagre der skal være i distributionskanalen. Marketing Channel teorien foreslår, ifølge Abrahamsson (1993), at en distributionskanal vil indeholde mange lagre, hvis:

1. Der er et stort antal kunder.
2. Der er en spredt kundestruktur.
3. Der er en smal industriel koncentration i markedet.
4. Der er mange kompetente mellem-mænd til stede.
5. Produktet er standardiseret.

Ifølge Abrahamsson (1993) adskiller logistikteorien sig herfra på specielt følgende to områder. For det første er logistikkanalen adskilt fra marketingkanalen, idet logistikkanalen omfatter hele vareflowet. Den fysiske distribution må således koordineres med såvel den løbende produktion som med materialeforsyningen. For det andet, er antallet af lagre i distributionskanalen, set med logistiske briller, et resultat af totale omkostningsanalyser. De totale fysiske distributionsomkostninger er derimod en funktion af lageromkostninger, transportomkostninger samt omkostninger ved mistet salg.

#### Supply Chain Management

Begrebet supply chain management har

slået sig fast som et af 90'ernes mest populære ledelsesbegreber. Begrebet opstod først i 80'erne og Oliver & Webber (1982) tilskrives hovedrollen som arkitekterne bag begrebets tilblivelse. Ifølge Oliver & Webber (1982) adskiller supply chain management sig fra den mere klassiske materiale- og produktionsstyring på fire væsentlige områder:

1. Hele forsyningskæden skal opfattes som én enhed.
2. Det kræver strategiske beslutninger.
3. Lagre skal ses som afbalancerende mekanismer.
4. Der lægges en stigende vægt på integration.

Såvel forskere som praktikere har efterfølgende med stor iver kastet sig over begrebet, hvilket har givet anledning til et utal af definitioner. Det interessante ved disse definitioner er de forskellige ordvalg, der benyttes. Hvornår er noget supply chain management? Og hvornår er noget strategisk leverandørudvikling og -samarbejde? Og hvad med partnerskaber og strategiske alliancer? Disse begreber er også sat i.f.m. supply chain management. Et udpluk af definitioner af supply chain management er medtaget i skema 1. To definitioner af logistik er også medtaget med det formål at give et sammenligningsgrundlag.

Som det fremgår af skema 1, er der tale om forskellige ordvalg til at karakterisere supply chain management. Disse ordvalg varierer mellem:

- En sammenhængende serie af aktiviteter.
- Et netværk af organisationer.

- En integrerende filosofi.
- En samarbejdsbaseret strategi.
- Et interorganisatorisk sæt af aktiviteter.
- Integration af forretningsprocesser.

Selve begrebets navn giver dermed anledning til en del problemer. Begrebet starter for det første med *supply*, hvilket umiddelbart giver associationer til virksomhedens forsyningside. Men begrebet rummer ikke kun forsyningsiden. Også vareflowet fra virksomheden er indeholdt i tankegangen. For det andet er der begrebet *chain*. Som det fremgår ovenfor, anvendes også begrebet netværk til en karakteristik af

forsyningskæden. Der synes med andre ord at være tale om begrebsforvirring. Hvornår er noget en kæde, og hvornår er der tale om et netværk? Endelig er der delbegrebet management, der i sig selv har fået mange udlægninger i litteraturen. Ifølge New & Payne (1995) er det problematisk, når begrebet er så elastisk, at det kan omfatte flere og flere aktiviteter. Dette understøtter, eller måske ligefrem forstærker, det tidligere citat fra Bjørn & Bukh (1994). Man sammensætter tre vage og flertydige begreber og konstruerer et "nyt" ledelsesbegreb. Er det produktinnovation? Harland (1996:64) problematiserer også, at begrebet tillægges forskellige be-

Skema 1. Definitioner af logistik og supply chain management.

Forfatter(e)	Definitioner
Council of Logistics Management <sup>1</sup> (1991) i: Bowersox & Closs (1996:4)	<b>Logistics</b> is the process of planning, implementing and controlling the efficient, effective flow and storage of goods, services and related information from the point of origin to the point of consumption for the purpose of conforming to customer requirements.
Council of Logistics Management (1999)	<b>Logistics</b> is that part of the supply chain process that plans, implements, and controls the efficient, effective flow and storage of goods, services, and related information from the point of origin to the point of consumption in order to meet customers' requirements.
Stevens (1989:3)	The <b>supply chain</b> is the <u>connected series of activities</u> which is concerned with planning, coordinating and controlling material, parts and finished goods from suppliers to the customer.
Christopher (1992:12)	The <b>supply chain</b> is the <u>network of organizations</u> that are involved, through upstream and downstream linkages, in the different processes and activities that produce value in the form of products and services in the hands of the ultimate consumer.
Cooper & Ellram (1993:13)	<b>Supply chain management</b> is an <u>integrative philosophy</u> to manage the total flow of distribution channel from the supplier to ultimate user, and beyond, including the disposal process.
Bowersox (1997:183)	<b>Supply chain management</b> is a <u>collaborative-based strategy</u> to link cross-enterprise business operations to achieve a shared vision of market opportunity.
Narasimhan (1997:44)	The <b>Supply chain</b> is the <u>inter-organizational set of entities</u> that engage in value-creating processes which span raw materials acquisitions to provision of goods and services to end-users or customers.
Lambert et al. (1998:504)	<b>Supply chain management</b> is the <u>integration of business processes</u> from end user through original suppliers that provides products, services, and information that add value for customers.

tydninger. Han referer til fire typiske anvendelser af begrebet supply chain management, der også senere er understøttet af New (1997):

1. Den interne forsyningskæde (intern logistik).
2. Ledelse af et dyadisk forhold til en nær leverandør.
3. Ledelse af en kæde af forretningsprocesser incl. leverandøren, leverandørens leverandør, en kunde og en kundes kunde.
4. Ledelse af et netværk af forretningsenheder mellem virksomheder.

Ovenstående fire anvendelsesområder kan også udlægges som fire trin i et udviklingsforløb.

Persson (1997) konkluderer på baggrund af en omfattende analyse af begrebet, at litteraturen ikke har formået at bibringe den store nyhedsværdi i forhold til den litteratur, hun benævner "forerunners". Herved forstås den litteratur, der ligger før begrebets introduktion i 1982. Hun konkluderer dog også, at ideerne bag supply chain management i dag er mere sammenhængende, end de tidligere var. De grundlæggende antagelser om supply chain management sammenfatter hun til koordination og integration af materialeflowet, win-win relationships samt kundefokusering.

Sammenfattende kan man stille spørgsmålet, hvor logistikbegrebet bliver af i diskussionen af supply chain management. Er det to sider af samme sag, eller er logistik nu ét element under en ny "paraply", ved navn supply chain management? Det er denne forfatters opfattelse, at der ingen

reel forskel er. De tidligere fire nævnte karakteristika ved supply chain management er også behandlet under logistikbegrebet. Den udvikling, der har fundet sted med logistikbegrebet og nu supply chain management, kan udtrykkes med følgende citat, der er lånt fra Michelsen (1996) i forbindelse med en karakteristik af 'distribution requirement planning' og 'distribution resource planning':

*"De to [begreber] illustrerer i øvrigt den generelle tendens at begreber ofte successivt tillægges et bredere og bredere indhold - og dermed med tiden bliver mere og mere diffuse." Michelsen, 1996, s. 15.*

På den anden side må man også udvise en vis ydmyghed overfor begrebet, idet det er under stadig udvikling. Der kan argumenteres for, at supply chain management i højere grad analyserer forsyningskæden i en helhed, mens logistikbegrebet mere er relateret til den enkelte virksomhed. Dette synes dog ikke at harmonere med de to definitioner af logistik som vist i skema 1. At supply chain management nu skal opfattes som en integration af forretningsprocesser mellem parter i forsyningskæden illustrerer en vis udvikling af begrebet.

Sammenfattende kan det konkluderes, at der i litteraturen findes flere opfattelser af, hvad supply chain management reelt dækker over. Tiden er måske moden til at viske tavlen ren og opfinde et nyt begreb, som i højere grad rummer substansen og eventuelt klargør distinktionen over til logistikbegrebet, hvis der er nogen!

### **Konklusion og forskningsbehov**

Denne artikel har søgt at diskutere den

kompleksitet, der generelt ligger i såvel erhversøkonomien som logistikken som forskningsdiscipliner. Logistikforskningen kan karakteriseres som værende meget empirisk orienteret. Feltet kan yderligere karakteriseres ved, at låne teoridannelser fra andre discipliner. Den lave grad af afhængighed mellem forskerne kombineret med en høj strategisk opgave usikkerhed medfører, at der er mange selvstændige målgrupper for forskningen. Dette er en mulig forklaring på, at så mange begrebsdannelser indenfor området eksisterer. Feltet har altså ikke blot ét teoretisk ståsted men flere, om end de kan forekomme implicite. På den ene side er denne teoretiske pluralisme sund, idet det kan være med til at åbne op for nye vinkler på feltet. På den anden side kan det også skabe en del forvirring - også blandt forskere! Fra en forskningsmæssig synsvinkel kan det anbefales, at fremtidig teoriudvikling i højere grad vil tage form som T-3 teorier. Hermed vurderes det, at der kan opnås en større sammenhængende progression i vidensbasen.

### Summary

*In 1994, Bjørn and Bukh (1994: 197) argued that the logistics concept was simply new wine in old bottles. In her reply, Gammelgaard (1996a) sought to justify the existence of the logistics concept on the grounds that the core issue is a focus on the organisation of materials flow and subsequent organisational and interorganisational competence. However, she also pointed out that it is the task of logistics researchers to profile and develop the discipline in Denmark. This article picks up the thread in an attempt to offer broader perspectives in the discipline of logistics. Since logistics can be per-*

En potentiel fare ved at forskningen mere går i retning af T-1 teorier kan være, at den kommer til at ligne den stadig voksende konsulentlitteratur indenfor området. Dette kan med tiden føre til en endnu større fragmentering, hvor logistikbegrebet bliver mere og mere udhulet. Disciplinen mangler således at udvikle egentlige selvstændige logistikteorier. Teoridannelser om strukturer for organisering af vare- og informationsflowet i forskellige typer af virksomheder, som eksplicit inddrager en række forskellige kontekstuelle forhold (contingency faktorer) kan være potentielle indsatsområder.

I praksis betyder denne diskussion, at der forefindes forskellige logistikopfattelser. Hvad der opfattes som logistik i én virksomhed, kan måske opfattes som supply chain management i en anden. Det kan derfor anbefales, at man gennem dialog præciserer, hvad der forstås ved de termer, der benyttes såvel i den enkelte virksomhed som i relationer af virksomheder.

*ceived as a sub-discipline in business economics, the article begins with a discussion of this topic; various types of theories are then discussed, leading into a typology. The discipline of logistics is then analysed, based on the two preceding sections. As is often the case, such analyses raise more questions than they answer. In recent years, research in this discipline has been intensified, and the concept of supply chain management in particular has received much attention. Even though the hard core seems to have softened, the field is still fragmented. This phenomenon is valid not only for the discipline of logistics but also for business economics in general.*

## Noter

'Council of Logistics Management er en amerikansk logistikorganisation for sævel praktikere som forskere. Mere information kan findes på følgende adresse:  
<http://www.clm1.org/>

## Litteratur

Abrahamsson, Mats: Time-Based Distribution. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 4 No. 2, s. 75-83, 1993

Andersson, Dan: *Third Party Logistics: Outsourcing Logistics in Partnerships*. Linköping, Department of Management and Economics, 1997

Arbjorn, Jan Stentoft & Johansen John: *The Best Logistical Practice - In Retrospect*. I: *Opening Markets for Logistics*. Proceeding of the 10<sup>th</sup> Annual Conference for Nordic Researchers in Logistics. ed. by Bask, Anu H. & Vepsäläinen, Ari P.J., s. 124-138. Helsinki, The Finnish Association of Logistics, 1998

Bjorn, Lars Bonderup & Bukh, Per Nikolaj D.: Når ledelsesflasker får indhold: Om logistik i teori og praksis. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*. Vol. 58 No. 3, s. 197-205, 1994

Bowersox, Donald J. & Closs, David J.: *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. New York: McGraw-Hill, 1996

Bowersox, Donald J.: *Integrated Supply Chain Management: A Strategic Imperative*. I: *Annual Conference Proceedings - Council of Logistics Management*, s. 181-189. Chicago, Illinois, 1997

Burrell, Gibson & Morgan, Gareth: *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Brookfield, Ashgate Publishing Company, 1994

Christopher, Martin: *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services*. London: Pitman Publishing, 1992

Cooper, Martha C. & Ellram, Lisa M.: Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 4 No. 2, s. 13-24, 1993

Cox, Andrew: Relational competence and strategic procurement management. *International Journal of*

*Skandinaviske logistikforskere er samlet under NOFOMA, der står for 'Nordiske Forskere i Materiale Administration. Materiale Administration er her et synonym for logistik.*

*Purchasing & Supply Management*. Vol. 2 No. 1, s. 57-70, 1996

Gammelgaard, Britta: Logistikbegrebet - et oplæg til diskussion. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*. Vol. 60 No. 1, s. 39-52, 1996a

Gammelgaard, Britta: *PhD Education in Logistics*. WP11/1996 - ILT. Institut for Logistik og Transport, Handelshøjskolen i København, 1996b

Harland, C.M.: Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. *British Academy of Management*. Vol. 7 Special Issue, s. 63-80, 1996

Jensen, Hans Siggaard: *Paradigms of theory-building in business studies*. I: *European Research Paradigms in Business Studies*. ed. by Elfring, Tom et al. s. 13-28. København, Handelshøjskolens Forlag, 1995

Jørgensen, Niels: Logistiksystemets opbygning og styring. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*. Vol. 55 No. 2, s. 59-63, 1991

Knudsen, Christian: *Økonomisk metodologi - videnskabs teori & forklaringstyper*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1994

Lambert, Stock et.al.: *Fundamentals of Logistics Management*. Boston, Irwin McGraw-Hill, 1998

Michelsen, Aage U.: Produktionsstyring - set i et udviklingsperspektiv. I: *Logistikledelse*, Børsen Ledelses-håndbøger, 1996

Narasimhan, Ram: Strategic Supply Management: "A Total Quality Management Imperative". *Advances in the Management of Organizational Quality*. Vol. 2, s. 39-86, 1997

New, Stephen J. & Payne, Philip: Research frameworks in logistics: Three models, seven dinners and a survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 25 No. 10, s. 60-77, 1995

New, Stephen J.: The Scope of Supply Chain Mana-

## Noter

'Council of Logistics Management er en amerikansk logistikorganisation for sævel praktikere som forskere. Mere information kan findes på følgende adresse:  
<http://www.clm1.org/>

## Litteratur

Abrahamsson, Mats: Time-Based Distribution. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 4 No. 2, s. 75-83, 1993

Andersson, Dan: *Third Party Logistics: Outsourcing Logistics in Partnerships*. Linköping, Department of Management and Economics, 1997

Arbjorn, Jan Stentoft & Johansen John: *The Best Logistical Practice - In Retrospect*. I: *Opening Markets for Logistics*. Proceeding of the 10<sup>th</sup> Annual Conference for Nordic Researchers in Logistics. ed. by Bask, Anu H. & Vepsäläinen, Ari P.J., s. 124-138. Helsinki, The Finnish Association of Logistics, 1998

Bjorn, Lars Bonderup & Bukh, Per Nikolaj D.: Når ledelsesflasker får indhold: Om logistik i teori og praksis. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*. Vol. 58 No. 3, s. 197-205, 1994

Bowersox, Donald J. & Closs, David J.: *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. New York: McGraw-Hill, 1996

Bowersox, Donald J.: *Integrated Supply Chain Management: A Strategic Imperative*. I: *Annual Conference Proceedings - Council of Logistics Management*, s. 181-189. Chicago, Illinois, 1997

Burrell, Gibson & Morgan, Gareth: *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Brookfield, Ashgate Publishing Company, 1994

Christopher, Martin: *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services*. London: Pitman Publishing, 1992

Cooper, Martha C. & Ellram, Lisa M.: Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 4 No. 2, s. 13-24, 1993

Cox, Andrew: Relational competence and strategic procurement management. *International Journal of*

*Skandinaviske logistikforskere er samlet under NOFOMA, der står for 'Nordiske Forskere i Materiale Administration. Materiale Administration er her et synonym for logistik.*

*Purchasing & Supply Management*. Vol. 2 No. 1, s. 57-70, 1996

Gammelgaard, Britta: Logistikbegrebet - et oplæg til diskussion. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*. Vol. 60 No. 1, s. 39-52, 1996a

Gammelgaard, Britta: *PhD Education in Logistics*. WP11/1996 - ILT. Institut for Logistik og Transport, Handelshøjskolen i København, 1996b

Harland, C.M.: Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. *British Academy of Management*. Vol. 7 Special Issue, s. 63-80, 1996

Jensen, Hans Siggaard: *Paradigms of theory-building in business studies*. I: *European Research Paradigms in Business Studies*. ed. by Elfring, Tom et al. s. 13-28. København, Handelshøjskolens Forlag, 1995

Jørgensen, Niels: Logistiksystemets opbygning og styring. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*. Vol. 55 No. 2, s. 59-63, 1991

Knudsen, Christian: *Økonomisk metodologi - videnskabs teori & forklaringstyper*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1994

Lambert, Stock et.al.: *Fundamentals of Logistics Management*. Boston, Irwin McGraw-Hill, 1998

Michelsen, Aage U.: Produktionsstyring - set i et udviklingsperspektiv. I: *Logistikledelse*, Børsen Ledelses-håndbøger, 1996

Narasimhan, Ram: Strategic Supply Management: "A Total Quality Management Imperative". *Advances in the Management of Organizational Quality*. Vol. 2, s. 39-86, 1997

New, Stephen J. & Payne, Philip: Research frameworks in logistics: Three models, seven dinners and a survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 25 No. 10, s. 60-77, 1995

New, Stephen J.: The Scope of Supply Chain Mana-

- gement Research. *Supply Chain Management*. Vol. 2 No. 1, s. 15-22, 1997
- Nielsen, Jan Stenoft: *En oversigt over logistikens mange navne. I: Logistikledeelse*, Børsen Ledelseshåndbøger, 1998
- Olavarrieta, Sergio & Ellinger, Alexander E.: Resource-based theory and strategic logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 27 No. 10, s. 559-587, 1997
- Oliver, R. Keith & Webber, Michael D.: *Outlook*. Booz, Allen & Hamilton Inc, 1982
- Penrose, Edith: *The Theory of the Growth of The Firm*. Oxford: Oxford University Press, 1959
- Persson, Ulrika: *A Conceptual and Empirical Examination of the Management Concept of Supply Chain Management*. Licentiate Thesis, Division of Industrial Logistics: Luleå University of Technology, 1997
- Peters, T.J. & Waterman, R.H.: *In Search of Excellence*. New York, John Wiley, 1982
- Porter, Michael E.: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, The Free Press, 1980
- Saunders, Malcolm: *Strategic Purchasing & Supply Chain Management*. London, Pitmann Publishing, 1994
- Shapiro, Roy D. & Heskett, James L.: *Logistics Strategy: Cases and Concepts*. New York, West Publishing Company, 1985
- Sharland, Alexander Peter: *International outsourcing: An empirical study of the role of transaction costs and competitive advantage in the international buyer/supplier relationship*. Ann Arbor, UMI Dissertation Services, 1993
- Skjøtt-Larsen, Tage: Interorganisational Relations from a Supply Chain Management Point of View. *Logistik Management*. Vol. 1 No. 2, s.96-108, 1999
- Stevens, Graham C.: Successful Supply-Chain Management. *Management Decision*. Vol. 28 No. 8, s. 25-30, 1989
- Stock, James R.: Logistics Thought and Practice: A Perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 20 No. 1, s. 3-6, 1990
- Stock, James R.: The Social Sciences and Logistics: Some Suggestions for Future Exploration. *Journal of Marketing - Theory and Practice*. Vol. 4 No. 2, s. 1-24, 1996
- Wernerfelt, Birger: A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5 No. 2, s. 171-180, 1984
- Whitley, Richard: The development of management studies as a fragmented adhococracy. *Social Science Information*. Vol. 23 No. 4/5, s. 775-818, 1984
- Williamson, Oliver E.: *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, The Free Press, 1985