

University of Groningen

Logistiek organiseren. Een studie naar de relatie tussen goederenstroombesturing en logistieke organisatie.

de Vries, Jan

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
1999

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):
Vries, J. D. (1999). Logistiek organiseren. Een studie naar de relatie tussen goederenstroombesturing en logistieke organisatie. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Samenvatting

Doel van deze studie was om te komen tot een referentiekader van waaruit zowel beschrijvende, analyserende, als voorschrijvende uitspraken gedaan kunnen worden met betrekking tot de organisatorische inbedding van de goederenstroombesturing. De rechtvaardiging voor deze studie is gelegen in een theoretische en een praktische onvrede over de bestaande inzichten rond goederenstroombesturing. Vanuit de bedrijfskundige wetenschap gezien is het ontbreken van een duidelijke 'body of knowledge' rond de vraag naar de organisatorische vormgeving en inbedding van de goederenstroombesturing een belangrijke drijfveer voor deze studie geweest. Vanuit de praktijk bezien is het vooral het onvermogen van de uiteenlopende wetenschappelijke denkrichtingen om logistieke organisatievraagstukken in praktisch handelen te vertalen, aanleiding geweest voor een meer diepgaande studie naar de organisatorische context van goederenstroombesturing.

In termen van aanpak wordt deze studie gekenmerkt door een viertal trajecten. In de verkennende fase is een theoretische en praktische inventarisatie gemaakt van de heersende onvrede over de bestaande inzichten met betrekking tot de problematiek rond de organisatorische vormgeving van de logistieke besturing. Op basis van deze inventarisatie is vervolgens een analyse gemaakt van de noodzakelijke kennis ten aanzien van bovenstaande problematiek. In de conceptualisatiefase is een algemeen exploratief model ontwikkeld van waaruit logistieke organisatievraagstukken verder uitgewerkt en bestudeerd kunnen worden. In het empirische deel van het onderzoek is dit model vervolgens verfijnd en geoperationaliseerd.

In het eerste deel van dit proefschrift worden enkele belangrijke conceptuele uitgangspunten met betrekking tot integrale goederenstroombesturing behandeld. Hoofdstuk twee geeft daartoe allereerst een gesystemiseerd overzicht van de belangrijkste begrippen en concepten zoals die in de literatuur op het gebied van logistiek management naar voren komen. Tevens wordt in dit hoofdstuk nader ingegaan op de achtergronden van logistiek management en de verschillende invalshoeken op logistiek management. Een van de conclusies die getrokken wordt is dat het begrippenkader binnen de logistiek een sterke nadruk legt op volledigheid en samenhang. Volledigheid heeft vooral betrekking op het (normatieve) beginsel dat bij de besturing van goederenstromen zoveel mogelijk relevante aspecten in de beschouwing betrokken moeten worden. Samenhang duidt bij de verschillende invullingen vooral op het uitgangspunt dat deze aspecten niet separaat maar in hun onderlinge verband beschouwd moeten worden. Hoofdstuk drie gaat vervolgens meer uitgebreid in op de uiteenlopende

analyse-kaders met betrekking tot (integrale) goederenstroombesturing. Geconcludeerd wordt dat er niet gesproken kan worden van één theorie of van één overheersend principe binnen het logistieke vakgebied maar dat er veeleer sprake is van sterk fragmentarisch karakter van het logistieke vakgebied en dat het begrippenkader gekarakteriseerd wordt door een weinig consistent en coherent begrippenkader. In het verlengde hiervan wordt in hoofdstuk vier de noodzaak bepleit voor een duidelijk herkenbaar logistiek vakgebied. De argumentatie hiervoor kan enerzijds ontleend worden aan de feitelijke situatie. Zo is er de afgelopen decennia met betrekking tot de logistieke theorievorming een verzameling aan inzichten ontstaan die duidelijk gerelateerd is aan vraagstukken rondom het fenomeen 'goederenstroombesturing'. Van meer zwaarwegende aard is evenwel de constatering dat deze inzichten een onmiskenbare eigen zienswijze als uitgangspunt hebben. In hoofdstuk vier wordt dan ook een pleidooi gevoerd voor een interdisciplinaire benadering van logistieke vraagstukken en een gerichtheid op het onderkennen van relaties en dwarsverbanden met andere disciplines bij het aanpakken van deze vraagstukken. In hoofdstuk vier worden tevens de contouren geschetst van een analytisch raamwerk van waaruit in het vervolg van deze studie enkele dominante vraagstukken met betrekking tot de organisatorische context van de goederenstroombesturing nader worden bestudeerd. Belangrijke ingang hierbij is het vraagstuk van structurering. Dit structureringvraagstuk beperkt zich binnen ons referentiekader niet uitsluitend tot het vormgeven van de logistieke besturing maar behelst ook de invulling van de organieke en personele logistieke structuur.

Deel II van deze studie handelt over de organisatie van de goederenstroombesturing en vormt de kern van het proefschrift. De lijn van het betoog in dit tweede deel is als volgt. In hoofdstuk vijf wordt allereerst uitgebreid ingegaan op de nadere invulling van goederenstroombesturing. Betoogd wordt dat de besturing van de goederenstroom in het algemeen op te delen is in verschillende niveaus en dat de hieraan gekoppelde besturingstaken de grondslag vormen voor de organisatorische inbedding van de goederenstroombesturing. Ten aanzien van de besturing van goederenstromen wordt in hoofdstuk vijf een algemeen kader gepresenteerd waarin drie besturingslagen onderkend worden, te weten dat van de strategische logistieke besturing, de adaptieve logistieke besturing, en de operationele logistieke besturing. Gedachte achter dit kader is dat het er bij de vormgeving van de goederenstroombesturing primair om gaat, de besturingscomplexiteit te reduceren. De strategische logistieke besturing is in de eerste plaats gericht op het formuleren van een doelstellingenkader waarin afwegingen tussen de verschillende na te streven (logistieke) doelstellingen zichtbaar gemaakt worden. Daarnaast wordt op het strategische logistieke beslisniveau de context bepaald waarbinnen de inrichting, besturing en organisatie van de goederenstroom plaats dient te vinden. De 'besturings-output' van het strategische logistieke besturingsniveau is er op gericht, constraints op te leggen aan de lagere besturingsniveau, te weten dat van de adaptieve en operationele logistieke besturing. Abstract geformuleerd staat op het adaptieve logistieke besturingsniveau het (her)ontwerp van het logistieke systeem centraal, zowel in termen van inrichting, als in termen van besturing en organisatie. Daarnaast vindt op het adaptieve besturingsniveau de vertaling plaats van algemene logistieke doelstellingen in operationele performance criteria. Het operationele

logistieke besturingsniveau tenslotte, draagt zorg voor de concrete (operationele) goederenstroombesturing.

In hoofdstuk zes wordt vervolgens nader ingegaan op de vraag welke functies en activiteiten in relatie tot goederenstroombesturing onderscheiden kunnen worden en hoe deze in haar algemeenheid tot organisatorische eenheden gegroepeerd kunnen worden. Dit vraagstuk wordt in de organisatiekundige literatuur ook wel aangeduid als het aanbrengen van de organieke structuur. De organieke logistieke structuur wordt in hoofdstuk zes verder geoperationaliseerd middels drie structuurparameters. De concentratiegraad geeft aan in hoeverre de diverse logistieke activiteiten geconcentreerd binnen de onderneming voorkomen dan wel in hoeverre deze ondergebracht zijn binnen verschillende organisatie-onderdelen. De relatieve positie van de diverse (groepen van) logistieke activiteiten behelst de 'positie' van deze (groepen van) activiteiten in de totale organieke structuur. Het groeperingscriterium tenslotte, geeft de grondslag aan op basis waarvan de uiteenlopende activiteiten zijn gegroepeerd. Naast de besturingsstructuur kunnen verschillende situationele variabelen onderscheiden worden die mede bepalend zijn voor inrichting van de organieke logistieke structuur. In hoofdstuk zes worden in dit verband de volgende contingentiefactoren uitgewerkt: de complexiteit van de besturingsproblematiek, de organisatie-structurele context, de mate van logistieke professionaliteit, het (gepercipieerde) belang van logistieke beheersing, en de omvang van de organisatie.

Logistiek organiseren kan worden omschreven als het tot stand brengen van een taakverdeling voor wat betreft logistieke besturingsactiviteiten enerzijds en het bewerkstelligen van samenwerkingsverbanden anderzijds. In het verlengde hiervan wordt in hoofdstuk zeven dan ook het aspect van de personele logistieke structuur verder uitgewerkt. De personele logistieke structuur van een organisatie kan worden opgevat als het geheel van formele en feitelijke relaties tussen personen en groepen van personen voor zover deze zich bezighouden met de uitvoering van logistieke besturingsactiviteiten. Een van de belangrijkste functies van de personele logistieke structuur is het bewerkstelligen van logistieke coördinatie. Hierbij dient een onderscheid aangebracht te worden tussen logistieke besturingscoördinatie enerzijds en structurele logistieke coördinatie anderzijds. Bij logistieke besturingscoördinatie gaat het om het bewerkstelligen van afstemming tussen logistieke beslissingen en logistieke besturingsniveaus. Bij structurele logistieke coördinatie gaat het om het afstemmen van logistieke activiteiten als gevolg van het feit dat deze organiek gezien zijn opgesplitst en verdeeld over verschillende organisatie-onderdelen. De vraag omtrent de invulling van de personele logistieke structuur spitst zich vaak toe op de vraag of er sprake dient te zijn van één functionaris (logistiek manager) die verantwoordelijk is voor alle logistieke activiteiten. In de praktijk blijkt er echter veelvuldig sprake te zijn van een zeker ambiguïteit voor wat betreft de positie en rol van dergelijke logistieke functionarissen. Deze ambiguïteit wordt aan de ene kant veroorzaakt door uiteenlopende rolopvattingen. Niet zelden is ook de verhouding tussen de logistieke functionaris en de diverse lijnfunctionarissen uiterst problematisch. Vaak heeft dit te maken met het moeilijk af te bakenen taakdomein van de logistieke functionaris ten opzichte van de diverse lijnfunctionarissen. Verder is de lastig te bepalen bijdrage aan het verwezenlijken van de ondernemingsdoelstellingen en de grote afhankelijkheid van lijnfunctionarissen bij

het bewerkstelligen van logistieke verbeteringen in veel gevallen debet aan de ambigue rol en positie van logistieke functionarissen. Logistieke functionarissen blijken in de praktijk dan ook vaak het gevoel te hebben, beklemd te zitten tussen diverse rolopvattingen, verwachtingen, en organisatorische maatregelen die op gespannen voet met elkaar staan.

Hoofdstuk acht sluit het tweede deel van dit proefschrift af. Leitmotiv van dit hoofdstuk is de samenhang tussen besturingsstructuur, organieke logistieke structuur en personele logistieke structuur. Deze samenhang wordt in dit hoofdstuk nader benoemd en onderzocht. Het besef dat bij logistieke organisatievraagstukken feitelijk drie, weliswaar verschillende, maar vooral onderling nauw samenhangende klassen van structureringsvraagstukken centraal staan lijkt een belangrijk toegevoegd inzicht te zijn ten opzichte van bestaande theoretische en praktische opvattingen over de organisatorische vormgeving van de logistieke besturing. Vanuit ontwerpoverwegingen is de ratio achter bovengenoemd onderscheid zowel simpel als doeltreffend. In de eerste plaats dient vastgesteld te worden op welke wijze de logistieke besturing vorm gegeven moet worden. Vervolgens dient bepaald te worden op welke wijze de uiteenlopende logistieke besturingsactiviteiten gealloceerd moeten worden over de verschillende organisatie-onderdelen, dan wel ondergebracht moeten worden binnen zelfstandige (logistieke) organisatie-onderdelen. Tot slot zal onder meer vastgesteld moeten worden op welke wijze een logistieke afstemming gerealiseerd kan worden en op welke wijze logistieke verantwoordelijkheden en bevoegdheden over de verschillende functionarissen verdeeld dienen te worden.

De belangrijkste toegevoegde waarde van de gepresenteerde inzichten in deel II van het proefschrift is vooral gelegen in de synthese die is aangebracht tussen logistieke besturingsvragen enerzijds en logistieke organisatievraagstukken anderzijds. Deze stellingname wordt verder geïllustreerd in deel III van het proefschrift waar een empirische illustratie gegeven wordt van de werking van dit referentiekader.

Op basis van een longitudinale gevalstudie wordt in hoofdstuk negen geconcludeerd dat met name de eerder genoemde structuurdimensies van groot belang zijn bij logistieke organisatievraagstukken. Het besef dat niet uitsluitend en alleen persoonlijke verhoudingen maar vooral ook het samenspel tussen de logistieke besturing, de kenmerken en eigenschappen van de organieke logistieke structuur, en de personele logistieke structuur een belangrijke verklaringsgrond vormde voor de logistieke situatie van de onderzochte organisatie heeft tot een breder en dieper inzicht bij de betrokkenen geleid. In het verlengde hiervan is ook het uiteindelijke herontwerp uitgevoerd. Het feit dat niet slechts gewerkt wordt vanuit één aangrijpingspunt maar dat eerst gekeken wordt naar de tekortkomingen op logistiek-bestuurlijk terrein, vervolgens naar de bijbehorende logistieke organisatie, en tot slot naar de interactie tussen besturing en organisatie heeft eveneens een gunstig effect gehad op het totale veranderingsproces. Belangrijke conclusie van de case-studie is dan ook dat een geïntegreerde aanpak in termen van het tegelijkertijd beschouwen van de logistieke besturing en de logistieke organisatie vanuit bedrijfskundig-analytisch oogpunt nuttig en wenselijk is. Het referentiekader lijkt dan ook een adequate (theoretische) basis te zijn voor het ontwikkelen

van een samenhangend stelsel van uitspraken met betrekking tot de organisatorische inbedding van de goederenstroombesturing.