

Logistiek volgt strategie, of liever andersom?

Kapitein Gijs Ooms – plaatsvervangend hoofd Sectie S4 - Staff Support Battalion 1GNC

De oorlog in Oekraïne is nu drie jaar aan de gang en geeft het Westen enorm veel nieuwe inzichten. In de *Militaire Spectator* zijn de voorlopige lessen uit deze oorlog helder beschreven.¹ Voor de logistiek zijn de lessen om na te denken over een zeer gedecentraliseerd en verdekt logistiek systeem, wat in een statische strijd moet leiden tot redundantie en op langere termijn een hogere mate van effectiviteit.² In de wetenschappelijke literatuur wordt veel geschreven over militaire operaties en minder over de logistieke operaties daaromheen. In 2015 is vanuit de Royal Military Academy Sandhurst en King's College London een artikel gepubliceerd dat een strategische-logistieke nexus introduceert.³ Enerzijds bepaalt de logistiek de haalbaarheid en het voortzettingsvermogen van de militaire strategie, anderzijds dicteert de strategie de vorm van het te kiezen logistieke

systeem. Dit fenomeen wordt zichtbaar in de praktijk, waar het logistieke plan vaak het operationele plan volgt en dus gesteld zou kunnen worden dat de logistiek onderdanig is aan de strategie. Tijdens het maken van de plannen ontstaat een disbalans tussen de 'operatie' enerzijds en de 'logistiek' anderzijds. De logistieke functionaris moet ervoor zorgen dat het plan haalbaar is en mocht dat niet zo zijn, dan moet een oplossing gezocht worden die ervoor zorgt dat het operationele plan zoveel mogelijk intact blijft. Het is mijns inziens wenselijker om met de beschikbare logistieke *capabilities* in het achterhoofd samen het operatieplan uit te werken. Hierdoor wordt de spaarzame tijd efficiënter gebruikt en is de balans tussen de 'operatie' en 'logistiek' in evenwicht.

Militaire operaties zijn in te delen in drie niveaus van optreden: strategisch, operationeel en tactisch. Om de logistiek binnen deze verschillende niveaus in balans te brengen met de strategie is deze ook verdeeld in drie niveaus.⁴ De logistieke afgeleiden zijn *sustainability* voor het strategische niveau, *sustainment* voor het operationele niveau en *logistics* voor het tactische niveau. *Sustainment* is bedoeld om eenheden te

1 P.B. Soldaat, 'Voorlopige lessen uit de oorlog in Oekraïne', *Militaire Spectator* 193 (2024) (12) 698-713.

2 Idem.

3 M. Erbel en C. Kinsey, 'Think again – supplying war: reappraising military logistics and its centrality to strategy and war', *Journal of Strategic Studies*, 41 (2019) (4) 519-544.

4 T. Cremers e.a., 'Russian Military Logistics and the Ukraine Conflict. Analyzing Dynamics of Multilevel Alignment', in: Maarten Rothman, Lonneke Peperkamp en Sebastiaan Rietjens (red.), *Reflections on the Russia-Ukraine War* (Leiden, Leiden University Press, 2024) 165-188.

voorzien van de juiste gevechtskracht voor alle fases van de operatie, terwijl het tactische niveau, logistics, moet voorkomen dat eenheden hun culminatiepunt bereiken. In de militaire volksmond vallen logistics en deels ook sustainment onder ‘groene logistiek’ en sustainability onder ‘witte logistiek’. Onlangs is in de studie *Land Support Enabling* geconcludeerd dat een Logistic Support Element als verbindingsknoop punt tussen NAVO- en nationale lijnen moet dienen. Dit zou dan de perfecte schakel kunnen zijn tussen logistics en sustainment.

In de praktijk echter blijft het lastig om de snelheid waarmee operaties worden uitgewerkt logistiek bij te houden. Neem als voorbeeld de onderbevelstelling van de Nederlandse gevechtsbrigades onder Duitse divisies. Strategisch is dit een logische stap, die Duitsland de mogelijkheid geeft om met gevulde divisies plannen te maken, terwijl Nederland op zijn beurt in groter verband kan oefenen en vechten met dé *preferred partner nation*. Om het verband tussen strategie en logistiek weer in balans te krijgen is de samensmelting van de Duitse- en Nederlandse *supply chain* een logische, maar tevens een uitdagende, vervolgstap.

Een tweede militair-logistiek thema binnen dit vraagstuk is de internationale militaire logistiek. Interessant is namelijk dat de NAVO stelt dat de logistiek een nationale verantwoordelijkheid is. Maar wat gebeurt er eigenlijk als het in het divisievak niet uitmaakt wat het vlaggetje op iemands pak is? De effectiviteit van de gevechtskracht wordt verhoogd, maar geldt dat ook voor de keten erachter? Is het wenselijk om twee nationale ketens in het divisievak actief te hebben of is het wenselijk ergens in het korps-achtergebied de logistiek al op divisieniveau samen te smelten? Op welk punt in de totale logistieke keten worden de ‘witte’ ketens samengevoegd en start de ‘groene’ keten? Deze vragen doen denken aan de theorie van het klantorderontkoppelpunt.⁵ Doordat de Nederlandse brigade onder bevel staat van een Duitse divisie en dus binationaal samengewerkt wordt in het divisievak, is aan te nemen dat de synergie in de ‘groene’ keten relatief eenvoudig kan worden bereikt.

Militaire logistiek wordt in de militaire wetenschap nog te weinig besproken, terwijl het belang enorm evident is voor operaties

Het doel van logistici in de hele militaire logistieke keten is om de disbalans in de besproken nexus op te heffen. Een derde thema waarbij dat prima kan worden toegepast is het begin van beide ketens: de inkoop van militaire goederen bedoeld voor de landmacht. Wanneer in dit traject samen wordt opgetrokken met onze Duitse collega’s, zorgt dat ervoor dat in de uiteindelijke operatie de goederenstroom van bijvoorbeeld *spare parts* een stuk eenvoudiger samen te voegen is. Om de effectiviteit van de vechtende troepen aan het front, het tactische niveau, zo groot mogelijk te houden dient de *resilience* van de supply chain zo hoog mogelijk te zijn. Hoe mooi zou het dan zijn dat de divisie, bestaande uit zowel Duitse als Nederlandse troepen, kan terugvallen op een geoliede binationale keten, waarbij het niet uitmaakt welk vlaggetje de voeding, munitie en allerlei andere goederen komt leveren?

Helaas wordt militaire logistiek in de militaire wetenschap nog te weinig besproken, terwijl het belang enorm evident is voor operaties. Niet voor niets is binnen de militaire logistiek ook een verdeling gemaakt in de niveaus van militair optreden. Dit dient natuurlijk om de militaire operatie zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen, zodat het gewenste einddoel behaald wordt. De enige voorwaarde die daarvoor geldt: breng de strategische-logistieke nexus in balans. ■

5 J. Olhager en D.P. van Donk, ‘Managing Customer Order Decoupling Points in Supply Chains’, in: Joseph Sarkis (red.), *The Palgrave Handbook of Supply Chain Management* (Londen, Palgrave Macmillan, 2023).