

ELLÁTÁSI LÁNC MENEDZSMENT ALAPJAI ÉS ALKALMAZÁSI LEHETŐSÉGE A HONVÉDELMI TÁRCA ELLÁTÁSI RENDSZERÉBEN

Keszthelyi Gyula

Az Ellátási Lánc Menedzsment¹, mint kifejezés 1982. június 04-én került a vállalatirányítással foglalkozó szakirodalomba. Ezen a napon a Financial Times-ban Keith Oliver a Booz Allen vállalat első elnökhelyettese a beszállítókat és fogyasztókat összekötő komplex kapcsolatrendszer leírására használta az Ellátási Lánc Menedzsment kifejezést. Az eltelt több mint 20 évben az Ellátási Lánc Menedzsment szókapcsolat értelmét számos félreértés övezte. Sokan használták, és használják napjainkban is, mint a logisztika szinonimája, vagy a logisztika fogalmát kiszélesítve értelmezik, belefoglalva a logisztika fogalmába az ellátást végző szervezeteket és a fogyasztókat. Egy másik nézet szerint az Ellátási Lánc Menedzsment a beszerzésnek vagy a működtetésnek egy új megnevezése, egy további viszont úgy tartja, hogy a beszerzésnek, a működtetésnek és a logisztikának a kombinációja. Jelen publikáció célja bemutatni az ellátási lánc alapelveit, elemeit, folyamatait, valamint gyakorlati bevezetésének lehetőségeit a védelmi tárca ellátási rendszerébe. Ez utóbbi kiemelt fontossággal bír, mivel a honvédelmi tárca ellátási rendszerének fejlődése néhány évvel ezelőtt elakadt, sőt napjaink átalakítását követően az összeomlás szélére sodródott. Ezért egy korszerű rendszer kialakítása nemcsak időszerű, de

¹ Menedzsment. Az angol management szóból származik és jelen értelmezésben az igazgatás és vezetés tevékenységét takarja. (Országgh László & Magay Tamás: Angol-magyar nagyszótár, Zsigány Judit: Idegen szavak és kifejezések szótára). Maga a menedzsment kifejezés a magyar nyelvben az előző értelmezésben meghonosodott, így a cikk is magyar kifejezésként használja igazgatás és vezetés értelemben.

tovább már nem halogatható. A korszerűsítés legkézenfekvőbb iránya egy, az Ellátási Lánc Menedzsmenten alapuló rendszer megteremtése, melynek üzleti életben már jól bevált módszerek adaptálására kell épülnie.

1. AZ ELLÁTÁSI LÁNC MENEDZSMENT ALAPJAI²

1. 1. Az Ellátási Lánc Menedzsment meghatározása

Az Ellátási Lánc Menedzsment a különböző értelmezésekkel szemben, az ellátási láncot alkotó szervezeteket átfogó, funkcionálisan integrált tevékenység, mely legfontosabb alkotó eleme a funkcionális integráció végrehajtási módszerének meghatározása. A modern üzleti gondolkodás legnagyobb paradigma váltása annak megértése volt, hogy a különböző üzleti folyamatok már nem egymástól elszigetelve versenyeznek egymással, hanem az ellátási láncon belül. Napjaink dinamikusan változó versenykörnyezetében minden egyes üzleti tevékenység sikere attól függ, hogy a vezetés mennyire képes integrálni az általa irányított szervezet bonyolult üzleti kapcsolatainak hálózatát. A kapcsolatok ellátási láncon belüli menedzselése jelenti az ellátási lánc menedzsmentet. **Szigorúan véve az ellátási lánc nem két szervezet egymás közti kapcsolata, hanem szervezetek hálózata (rendszere), és a hálózathoz tartozó kapcsolatrendszer, vagyis az a tevékenység, amely megteremti a szervezetek közötti, és a szervezeten belüli integráció és menedzsment szinergiáját.**

Tekintettel az Ellátási Lánc Menedzsment viszonylagosan rövid történelmi múltjára, az elmélettel foglalkozó kutatómunkák még egy sor kérdésre nem tudtak általánosan elfogadott válasz kidolgozni, és magát a folyamatot leíró meghatározás sem egységes. A tudomány kutatói napjainkban a

² Az elméleti kérdéseket tárgyaló fejezetek Douglas M. Lambert által szerkesztett Supply Chain Management, Processes, Partnership, Performance könyvére épül. Kiadó: Supply Chain Management Institute Sarasota, Florida. 2006. Második kiadás

Globális Ellátási Lánc Fórum által javasolt meghatározást tekintik mértékadónak, amely következőképpen **definiálja a fogalmat**:

„Az Ellátási Lánc Menedzsment a gyártótól a végfelhasználóig húzódó kulcsfontosságú folyamatokat integráló tevékenység, amely során a fogyasztó részére használati értéket képező termék, szolgáltatás és információ keletkezik.³”

A bevezetőben már említésre került, hogy az elmúlt húsz évben sok elméleti és gyakorlati szakember úgy tekintette, hogy az Ellátási Lánc Menedzsment és a Logisztikai Menedzsment egy és ugyanaz a tevékenység, mivel megfelelt a Logisztikai Menedzsment Tanács 1986-os definíciójának, mely szerint:

„A Logisztikai Menedzsment az alapanyagok, a félkész termékek, a végtermékek mozgatásának és tárolásának, valamint az ezekkel kapcsolatos információk áramlásának a tervezésével, a végrehajtásával és az ellenőrzésével foglalkozó tevékenység, amely a gyártás helyétől a fogyasztóig húzódik, és célja a fogyasztói kívánalmak eredményes, költség-hatékony kielégítése⁴”.

A fenti meghatározás is azt igazolja, hogy a logisztika mindig ellátási lánc irányultságot képviselt, és tevékenysége az alapanyagok származási helyétől a fogyasztóig terjedt. Miben rejlik akkor a különbség? Az eltérés lényege, hogy **a logisztika egyfelől egy konkrét szervezeten belüli funkció, másfelől egy olyan általános koncepció, amely az ellátási láncon belüli anyag és információáramlással foglalkozik. Az Ellátási Lánc Menedzsment ezzel szemben integrálja és irányítja az ellátási láncon át (a beszállítótól a végfogyasztó) húzódó alapvető folyamatokat.** Az ellátási lánc menedzsment és a logisztika közötti különbségekre alapozva a Logisztikai Menedzsment Tanács 2003-ban megváltoztatta **a logisztika meghatározását**, egyértelműen kifejezésre juttatva, hogy a logisztikai menedzsment nem egy önálló

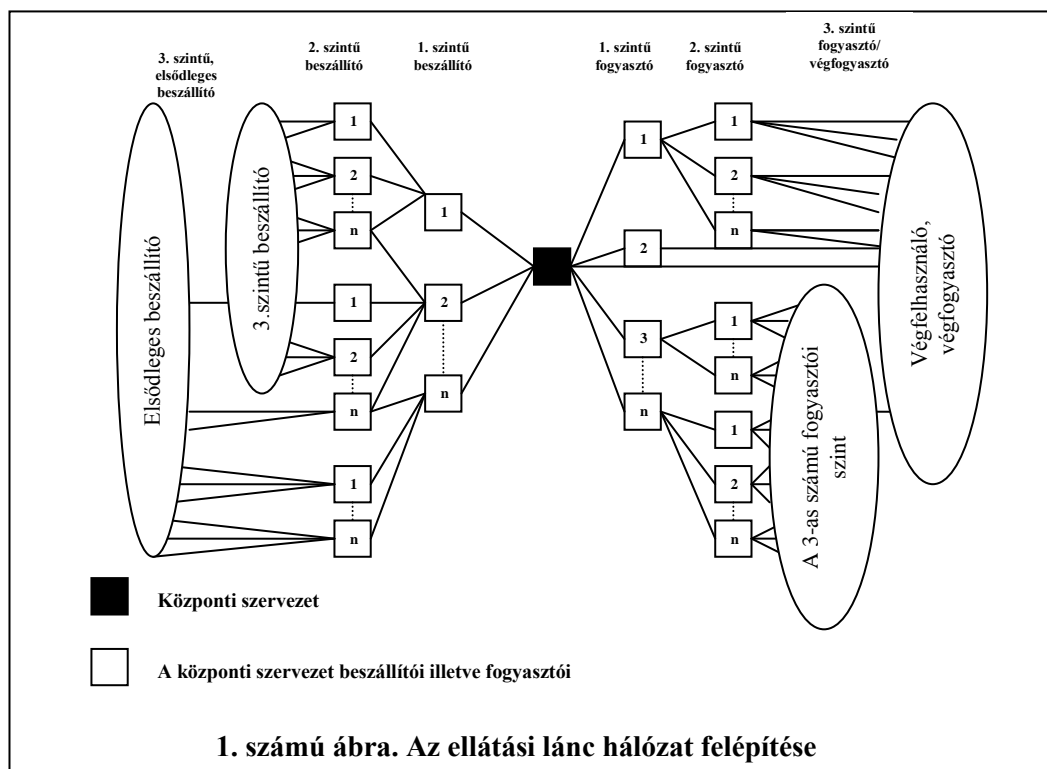
³ The Global Supply Chain Forum, Fisher College of Business, The Ohio State University.

⁴ Logisztikai Menedzsment Tanács 1986.

tevékenység, hanem része az ellátási lánc menedzsmentnek. Az újrafogalmazott meghatározás a következő:

„A logisztika az ellátási lánc menedzsment azon része, amely tervezi, végrehajtja és ellenőrzi a termékek hatékony és eredményes előre- és visszaáramoltatását, tárolását, a szolgáltatásokat, valamint az ezekkel kapcsolatos információkat, a származási helytől a fogyasztóig, a fogyasztói igények kielégítése érdekében⁵”.

A teljes ellátási lánc menedzselése egy rendkívül bonyolult és kihívásokkal teli feladat, mivel többszintű beszállítói és fogyasztói hálózatokat kell egyidejűleg kezelnie. **Ezt a komplexitást mutatja be 1. számú ábra.**

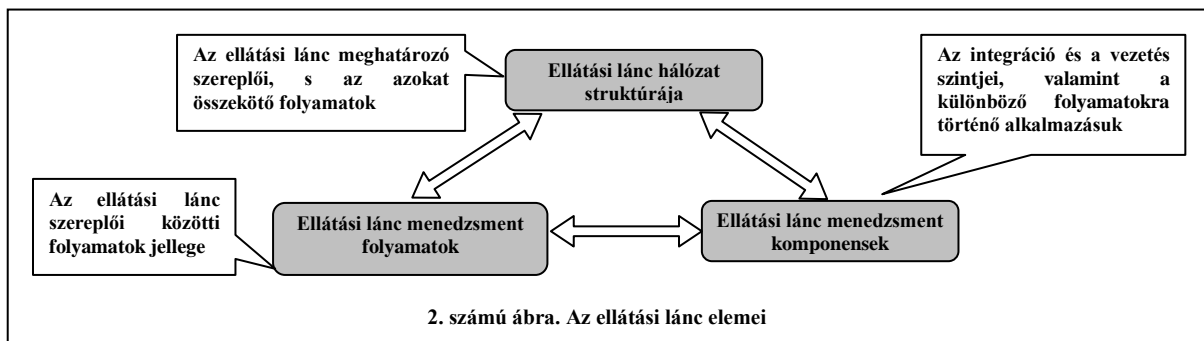


⁵ Logisztikai Menedzsment Tanács 2003.

1. 2. Az Ellátási Lánc Menedzsment alapvető elemei és azok tulajdonságai

Az ellátási lánc menedzsment funkcionálisan három, egymással kölcsönös kapcsolatban álló elemből épül fel (2. számú ábra):

- a hálózati struktúrából;
- az irányított, vezetett (menedzselt) folyamatokból;
- a komponensekből.



1. 2. 1. Az Ellátási Lánc hálózat struktúrája

Az ellátási lánc **hálózat struktúráját** maguk a szervezeti elemek és az azok közötti kapcsolatok alkotják. Meghatározásuk érdekében három szerkezeti jellemzőt kell figyelembe venni, mégpedig az ellátási lánc szereplőit, a hálózat szerkezetének méreteit és az ellátási láncon keresztül húzódó különbözőfajta folyamatkapcsolatokat. Az ellátási lánc szereplői közé tartoznak mindazon vállalatok, szervezetek, amelyek közvetlenül vagy beszállítóik, illetve felhasználóik útján közvetetten, együttműködnek az ellátási lánc kiindulási pontjától a végpontjáig terjedően, és amelyek a központi szervezettel valamilyen módon funkcionális kapcsolatban vannak. Az így felépített rendkívül bonyolult hálózat egyszerűsítése érdekében célszerű megkülönböztetni az *elsődleges* és a *támogató* szereplőket.

Elsődleges szereplőnek tekinthető mindazon önálló vállalat, vagy stratégiaileg meghatározó szervezet, amely a marketing⁶ folyamatban egy speciális, a fogyasztó vagy a piac igényeit kielégítő értéknövelő tevékenységet (működési vagy irányítási) végez. Az ellátási lánc, **másodrendű támogató szereplői** erőforrásokat, tudást, eszközöket biztosítanak az ellátási lánc elsődleges szereplői számára. Másodrendűnek tekinthető például az a vállalat, amely a gyártáshoz szükséges gépeket, szállítóeszközöket lízingeli a gyártó vállalatnak, vagy az a bank, amely pénzt kölcsönöz egy nagykereskedelmi láncnak, illetve az az ingatlan tulajdonos, akitől a raktárak bérlése történik. Következésképpen az ellátási lánc másodrendű szereplői támogatják az elsőrendű tagokat.

Egy, az ellátási lánc elemét képező, szervezet betölthet elsődleges szerepet, amikor egy adott folyamathoz kötődően értéknövelő tevékenységet hajt végre, vagy másodlagos szerepet, amikor egy másik folyamathoz kapcsolódóan támogató aktivitást fejt ki. A különbség érzékeltetése érdekében vizsgáljunk meg egy belsőégésű motorokat előállító vállalatot. Amikor ez a vállalat termékfejlesztést hajt végre a folyamat ideje alatt rendkívül szoros kapcsolatot tart fenn a gyártáshoz szükséges berendezéseket szállító céggel, annak érdekében, hogy a gyártáshoz nélkülözhetetlen berendezések megfelelő minőségben és készletezésben kerüljenek leszállításra. Így ez a szervezet a gyártmányfejlesztési folyamat során elsődleges szereplője a fejlesztési és értékesítési folyamatnak. Miután a gyártósor telepítése megtörtént, ez a szereplő a továbbiakban nem tekinthető elsődlegesnek, mivel a gyártóeszközök önmaguk nem adnak a termékhez értéket, függetlenül attól, hogy gyártósor állítja elő az értéket.

⁶ Marketing. Tevékenységek sorozata, amelybe beletartozik bizonyos termékek és szolgáltatások iránti kereslet feltárása, valamint gondoskodás azokról a kereskedelmi csatornákról és berendezésekről, amelyek segítségével a hatékony szétosztás és elosztás realizálható. Kovács János Angol/Amerikai közgazdasági kifejezések értelmező szótára. Műszaki Fordító Vállalat. 1992.

Az ellátási lánc elsődleges és támogató szereplői közötti megkülönböztetés nem minden esetben nyilvánvaló, azonban ez a szétválasztás elősegíti az ellátási lánc kezdő- és végpontjainak meghatározását.

Az **ellátási lánc kezdőpontja** az a pont, amelyet megelőzően nincs a folyamathoz kapcsolódó elsődleges szereplő, a **vég- vagy fogyasztási pontja**, pedig amelytől számítva már nem történik a termékhez további érték hozzáadása, vagyis a gyártmány, az áru, a szolgáltatás, fogyasztásra kerül.

Az ellátási lánc szereplőinek meghatározását követően a **hálózat szerkezetét** célszerű vizsgálni. Az ellátási lánc hálózata általában háromdimenziós és a függőleges, valamint a vízszintes felépítésen túl a központi szervezetnek az ellátási lánc végső pontjaihoz viszonyított vízszintes elhelyezkedésével írható le. Ezért a hálózat felépítésekor, elemzésekor valamint vezetésének vizsgálata során, ezeket a kiterjedéseket szükséges analizálni.

A **vízszintes struktúra** (1. számú ábra) az ellátási láncon áthúzódó szinteket (1, 2, 3 szinteket stb.) jelenti, amely lehet hosszú, többszintű, vagy rövid, csupán néhány szintet tartalmazó. Ez utóbbira jellemző például a téglagyártás, ahol az alapanyagot a földből bányásszák ki, majd feldolgozás után kiégetik, és később az építkezéseken felhasználják. A modell ebben az esetben egyszintű és az egyes szintű beszállítók az alapanyagot kibányászó, valamint azt a téglagyárba beszállító szervezetek. A központi szervezet maga a téglagyár. A végfelhasználó oldal ugyanakkor már lehet kétszintű is, mivel a téglát a gyártótól kerülhet közvetlenül az építést végző szervezethez, de kerülhet a forgalmazókhoz is, amely utóbbiak értékesítik majd azt az építők részére.

A **függőleges szerkezet** jellemzi a beszállítók és fogyasztók számát ugyanazon a szinten. Az előző példán alapulva, a téglagyár több agyagbányától is beszerezheti a működéséhez szükséges nyersanyagot (ezek képezik az egyes szint függőleges elemeit), míg a fogyasztói oldalon az építőanyag kereskedők, különböző áruházláncok (OBI, Brico, Baumax, TŰZÉP, stb.) jelentik a függőleges tagozódást. A függőleges tagozódás lehet szűk (lásd agyagbánya)

vagy széles (értékesítési hálózat). A központi szervezet vízszintes elhelyezkedése is változó. Lehet az alapanyag beszállító (a téglagyár példájánál maradva valószínűleg ez a legcélszerűbb), de lehet a végfogyasztó (egy terméket a fogyasztónak közvetlenül értékesítő szervezet, például egy mezőgazdasági termelőszövetkezet) közelében.

Az ellátási lánc struktúrája a beszállítók, illetve fogyasztók számának növelésével vagy szűkítésével befolyásolható. Jelentős egyszerűsítés érhető el, ha egy többszintű beszállítói hálózat helyett, csak egy, kizárólagos beszállítót alkalmaznak. A központi szervezet struktúrája is egyszerűsíthető, ha a logisztikai feladatok egy részére, a gyártási folyamat néhány elemére, a gyártmányfejlesztésre, vagy az értékesítésre külső vállalkozásokkal kötnek szerződést.

Az ellátási lánc rendszerében résztvevő minden szervezet, az alapanyagok beszerzésével kezdi és a saját gyártási folyamat végtermékének fogyasztó részére történő továbbításával fejezi be a tevékenységét. Az ellátási lánc azonban nem feltétlenül kezeli folyamathoz tartozó összes tevékenységet. A kiválasztás függ a termék bonyolultságától, a rendelkezésre álló beszállítói és fogyasztói szintektől. Egy olyan komplex terméknel, mint például a személygépkocsi, a gyártó (központi) szervezet ellátási lánc az alapanyagok gyártásánál (lemezek, vezetékek, kötőelemek stb.) kezdődik, és a vásárlónál záródik. Elvileg a központi szervezet menedzseli a komplett hálózatot, azonban a gyakorlat azt mutatja, hogy ez a tevékenység nem terjed ki az alapanyag-gyártók teljes beszállítói láncára (vasércbánya, műanyag alapanyag gyártó stb.), következésképpen az ellátási lánc hálózata függ az adott szervezet ellátási láncon belül elfoglalt helyzetétől. **Az ellátási lánc bonyolult felépítésének miatt kialakuló komplex kapcsolatrendszerek következtében, jellemzően minden szervezet vezetése úgy kezeli az ellátási láncot, hogy abban saját maga képviseli a központi szervezetet.**

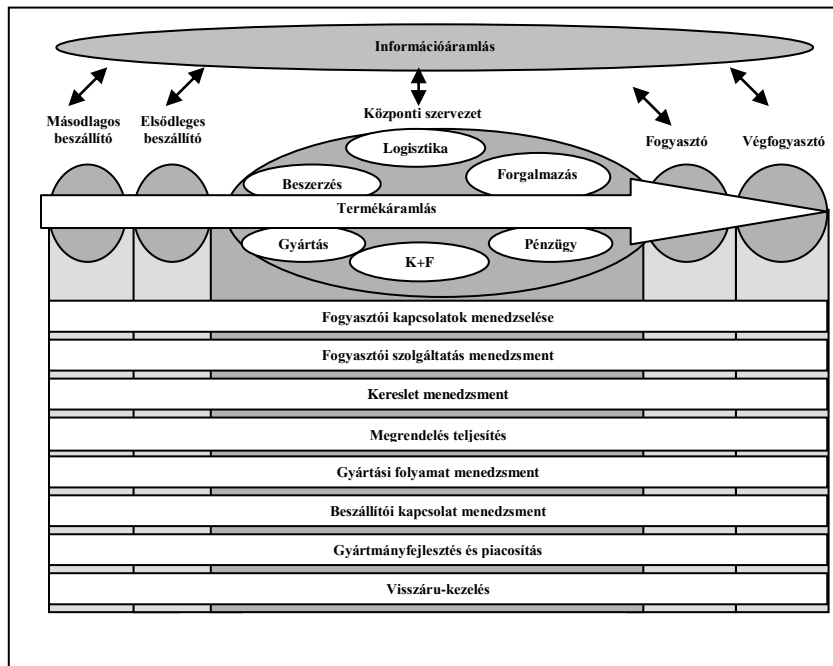
1. 2. 2. Az Ellátási Lánc Menedzselésének folyamata

Az ellátási lánc **menedzselésének folyamata** átfogja mindazon tevékenységeket, amelyek a fogyasztó részére használati értéket képező eredményt, kimenetet (output) hoznak létre. Ez a tevékenység alapvető változást jelent az irányítási módszerekben, mivel integráltja az egyes funkciók elszigetelt vezetésén alapuló korábbi rendszert a teljes ellátási lánc folyamatának menedzselésébe. A gyakorlati tapasztalatok azt igazolják, hogy bármilyen terméknek a fogyasztóhoz történő eljuttatása csak a folyamat alapú megközelítés módszerének alkalmazásával optimalizálható. Az elméleti kutatások eredményei alapján az ellátási lánc menedzsment folyamata az alábbi részekre bontható:⁷

- fogyasztói kapcsolat menedzsment;
- fogyasztói szolgáltatás menedzsment;
- kereslet menedzsment;
- megrendelés teljesítés;
- gyártási folyamat menedzsment;
- beszállítói kapcsolat menedzsment;
- gyártmányfejlesztés és piacosítás;
- visszáru-kezelés menedzsment.

⁷ Globális Ellátási Menedzsment Fórum által javasolt kategóriák

A folyamatok ábrázolása a 3. számú ábrán látható.



Az ábrán látható menedzselési folyamatok tartalma:

A **fogyasztói kapcsolat menedzselése** egy mechanizmust, amely leírja a fogyasztókkal kialakított és fenntartott kapcsolatrendszerét. A szervezet vezetése – az üzleti küldetés részeként – meghatározza mindazon fogyasztókat és fogyasztói csoportokat, melyek az adott termék célcsoportját képezik. A tevékenység célja a fogyasztók értékítélteire alapozva a fogyasztói bizalom folyamatos növelése, a fogyasztói igényeknek megfelelő termékek és szolgáltatások biztosítása, a folyamatok tökéletesítése, a változó kereslet valamint az értéket nem növelő tevékenységek kiiktatása.

A **fogyasztói szolgáltatás menedzselése** az adott szervezet arca a fogyasztók felé. A folyamat magába foglalja a fogyasztói igények nyomon kísérését, a problémák meghatározását és megoldását, mielőtt azok a fogyasztókat érintenék.

A **kereslet menedzsment** egyensúlyozza ki a fogyasztói igényeket az ellátási lánc teljesítőképességével. Konzolidált folyamat esetén az adott szervezet vezetése képes a kereslet és a kínálat körültekintő összehasonlítására, s ez által, a terv minimális eltéréssel történő végrehajtására. Ez a folyamat nem kizárólagosan az előrejelzésre korlátozódik. Magába foglalja a kereslet és kínálat összehangolását, a rugalmasság növelését és a kereslet- ingadozás csökkentését. Egy megfelelő kereslet menedzsment rendszer a bizonytalanságok redukálása érdekében felhasználja az értékesítési pontok és a kulcshelyzetben lévő fogyasztók adatait, és az ellátási láncon keresztül hatékony termékáramlást biztosít. Erre alapozva egy megrendelés kézhezvételekor megfontolásra kerülnek mindazon számításba vehető forrás és irányítási lehetőségek, amelyek együttesen biztosítják a piaci követelmények és a gyártási tervek koordinálását a teljes szervezeti struktúra vonatkozásában. Fejlett alkalmazás esetén a fogyasztói kereslet és a gyártási kapacitás összehangolásával lehetővé válik a készletek átfogó kezelése.

A **megrendelés teljesítésének** folyamata több a megrendelések egyszerű kielégítésénél, mivel magába foglalja mindazon tevékenységeket, amelyek a fogyasztói követelmények és igények kielégítéséhez elengedhetetlenek, s mely során minimalizálja a költségeket és teljesíti a megrendeléseket. Ezért ez a folyamat nemcsak egy logisztikai funkció, hanem a kulcspozícióban lévő beszállítókkal és a fogyasztókkal koordinált, funkcionálisan integrált alkalmazás. A cél egy akadálymentes folyamat kialakítása, ami a beszállítótól a központi szervezethez és a központi szervezettől a különböző fogyasztókig húzódik.

A **gyártási folyamat menedzsment** felöleli mindazon tevékenységeket, amelyek szükségesek a termék gyártóvállalton keresztüli mozgatásához és hozzájárul a rugalmas gyártás megteremtéséhez. A rugalmas gyártás egy adott szervezet azon képessége, amely lehetővé teszi egy széles termékcsalád kialakítását minimális költségráfordítással.

A **beszállítói kapcsolatok menedzselése** keretében meghatározásra kerül egy konkrét szervezet és a kapcsolódó beszállítók közötti együttműködés. Nevéből adódóan a beszállítói kapcsolat tulajdonképpen a fogyasztói kapcsolat tükörképe és gyakorlatilag a gyártási és szolgáltatási szerződések igazgatását jelenti. Általában minden szervezet csak egy szűk beszállítói körrel tart fent szoros kapcsolatot, a többiekhez csupán laza szálak kötik. A beszállítók szűk körével kialakított szoros kapcsolat biztosítja mindkét érdekelt fél részére a kölcsönös előnyök kiaknázását.

A **gyártmányfejlesztés és piacosítás** az ellátási lánc azon folyamata, amely a beszállítókkal és a fogyasztókkal szoros együttműködésben biztosítja egy termék kifejlesztését és piacra juttatását. A gyártmányfejlesztés folyamatában először meg kell határozni a fogyasztók által megfogalmazott és elvárt igényeket, majd a beszállítói kapcsolatokat kezelő folyamattal összhangban ki kell választani a megfelelő anyagokat és beszállítókat. Ezt követően a gyártásmenedzsment folyamat keretében ki kell dolgozni a gyártástechnológiát, és biztosítani kell az optimális ellátási lánc folyamatot a termék-piac kombinációban.

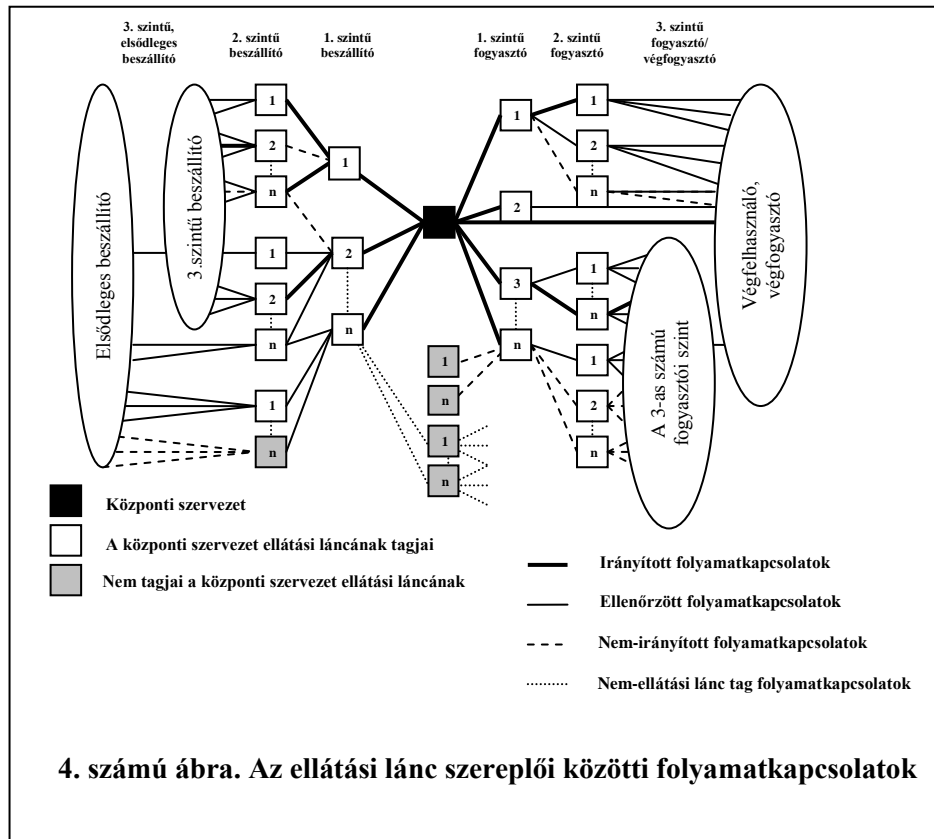
A **visszáru kezelés** folyamata összefügg a termék visszaküldésével, az ellenáramú logisztikával. A visszáru informálja a döntéshozókat a változó piaci viszonyokról. Csak az információk folyamatos értékelése és az ellátási lánc kulcsszereplőinek együttműködése képes hathatósan biztosítani a visszáru mennyiségének minimális szinten tartását. A folyamat helyes irányítása nemcsak a visszaküldött áruk kezelésére korlátozódik, hanem annak meghatározására is, hogy miképpen lehetséges a visszáru mennyiségének csökkentése, illetve annak ismételt hasznosítása. A hatékony visszáru kezelés az ellátási lánc menedzsment fontos része, mivel lehetőséget teremt egy fenntartható versenyképesség megteremtésére.

Mint arról már korábban szó volt az ellátási láncon belül létező összes kapcsolat integrálása és menedzselése nem célszerű. Mivel az integrációt befolyásoló érdekek a pillanatnyi helyzettől függenek, és kapcsolatról kapcsolatra változnak, az integráció szintje kapcsolatról kapcsolatra és folyamatról folyamatra változhat. Néhány kapcsolat kritikusabb a többinél. Következésképpen a szűkös források különböző folyamatok közötti elosztása kritikus lehet. Az ellátási lánc szereplői közti folyamatkapcsolatok fontossági szempontból történő szétválasztása érdekében négy különböző kategória állítható fel, amelyek a következők⁸:

- Irányított;
- Ellenőrzött;
- Nem-irányított;
- Nem-ellátási lánc szereplő.

Ezen kapcsolatok szemléltetése a 4. számú ábrán látható.

⁸ Globális Ellátási Lánc Fórum ajánlásának megfelelően



Irányított folyamatkapcsolatok. Azok a kapcsolatok, amelyeket a központi szervezet fontosnak ítél, hogy integráljon és irányítson. Mindenekelőtt az első szintű beszállítókkal és az első szintű fogyasztókkal meglévő kapcsolatokat öleli fel, de kiterjed egyes alsóbb szintek szereplői közötti kötelékekre is.

Ellenőrzött folyamatkapcsolatok. A központi szervezet szempontjából az ellátási lánc szereplői közt meglévő nem kritikus, de fontos kapcsolatok. Megfelelő integrálásuk és irányításuk elengedhetetlen, ezért a központi szervezet szükség szerint ellenőrzi, vagy auditálja (átvilágítja) minőségüket.

Nem-irányított folyamatkapcsolatok. A központi szervezet nem vesz részt az ellátási lánc e kategóriába tartozó szereplői közötti kapcsolatok irányításban, vagy ellenőrzésében, mivel tevékenységük az üzleti folyamat szempontjából nem kritikus, és ellenőrzésük felesleges erőforrás ráfordítással

járna. Ezért a nem-irányított folyamatkapcsolatokkal összefüggő tevékenységeket a központi szervezet az ellátási lánc más szereplőire ruházza át.

A nem-ellátási lánc tagok közötti folyamatkapcsolatok. Az ellátási lánc tagjai, és az ellátási láncon kívüli szereplők között keletkező kapcsolatokat tartalmazza. A nem-ellátási lánc tagok közötti folyamatok ugyan nem részei a központi szervezet ellátási láncának, de különböző módon befolyásolhatják azt. Például a központi szervezet valamely beszállítója egyidejűleg tagja lehet valamely versenytárs ellátási láncának is. Egy fokozott piaci versenyhelyzetben, amikor idő, vagy anyaghiány áll elő, ennek a szereplőnek a viselkedése jelentősen befolyásolhatja a központi szervezet teljesítményét.

1. 2. 3. Az Ellátási Lánc Menedzsment komponensek

Az ellátási lánc harmadik eleme a **menedzsment komponensek**. A menedzsment komponensek tartalmazzák azokat az irányítási módszereket, amelyek kezelik és integrálják az ellátási láncon áthúzódó folyamatokat. Az integráció szintje és a folyamat irányítása egy olyan funkció, amely az adott kapcsolathoz tartozó komponensektől függően, átfogja az alacsony szintű integrációtól a teljesig terjedő tartományt. Következésképpen több irányítási komponens hozzáadása, vagy az összetevők szintjének növelése, megnövelheti a folyamat kapcsolatrendszerének integrációs szintjét. A gyakorlati tapasztalatok alapján kilenc irányítási összetevő határozható meg, melyek a következők:

- Tervezés és ellenőrzés;
- Munkafolyamat szerkezet;
- Szervezeti struktúra;
- Termékáramlási szerkezet;
- Információáramlási rendszer;
- Irányítási módszerek;
- Hatáskör és vezetési rendszer;

- Kockázati és eredmény szerkezet;
- A kultúra és magatartás.

Tervezés és ellenőrzés. A műveletek tervezése és ellenőrzése kulcsfontosságú egy szervezet vagy egy ellátási lánc kívánt irányba történő fejlesztéshez. Az egymáshoz kapcsolódó szervezeteket átfogó közös tervezés jelentős mértékben befolyásolja az ellátási lánc és az azt alkotó különböző elemek sikerességét. A közös tervezés, különböző időpontokban eltérő hangsúlyt kaphat, azonban maga a tervezési folyamat áthúzódik az egyes fázisokon. A tervezés mellett az ellenőrzés az a másik lényeges eszköz, mely lehetővé teszi az ellátási lánc teljesítményének mérését és eredményességének értékelését.

Munkafolyamat szerkezet. A különböző folyamatok ellátási láncon belüli integrálását jellemzi és az adott szervezet feladatának, és tevékenységének a minőségében nyilvánul meg.

Szervezeti struktúra. Egy adott szervezet és a szervezethez tartozó ellátási lánc leírására szolgál. A szervezeti struktúra komplex, funkcionális elemzése elősegíti a folyamat alapú megközelítést. Egy integrált szervezeten belül az egyes funkciók közötti határok fokozatosan elmosódnak az ellátási lánc hatékonysága jelentősen megnő.

Termékáramlás. A forrásbiztosítás, a gyártás és az ellátási láncon belüli elosztás hálózati szerkezetét jelenti. A folyamatos termékáramlás érdekében egy meghatározott raktárkészlet kialakítása elengedhetetlen. Mivel a félkész termékek tárolása olcsóbb, mint a késztermékeké, ezért a teljes ellátási láncon belüli költségkímélés érdekében az ellátási lánc félkész-termékeket előállító tagja a végterméket előállítóhoz képest aránytalanul magas raktárkészlet tárolására kénytelen berendezkedni. A tárolással összefüggésben jelentkező többletköltségek azonban nem terhelhetők kizárólag a félkész-termék gyártókra, azokat az ellátási lánc szereplőinek közösen kell viselniük.

Információáramlás. Az információáramlás rendkívüli jelentőséggel bír az ellátási lánc tagjainak tevékenysége során, mivel az információ kiválasztása, az információcsere gyakorisága, az adatok szisztematikus pontosítása jelentősen befolyásolja a rendszer hatékonyságát.

Irányítási módszerek. A szervezet filozófiáját és irányításának a technikáját foglalja magába. Az irányítás megvalósítása különösen bonyolult, amikor egy felülről lefelé irányban felépített rendszert (egy tipikus vállalati struktúra) egy alulról felfelé szervezettel (például egy szövetkezet) kell integrálni. Az eltérő struktúráknak megfelelően a vállalati menedzsment bevonásának mértéke a szervezet napi működésébe az ellátási lánc minden egyes tagjánál különböző lehet.

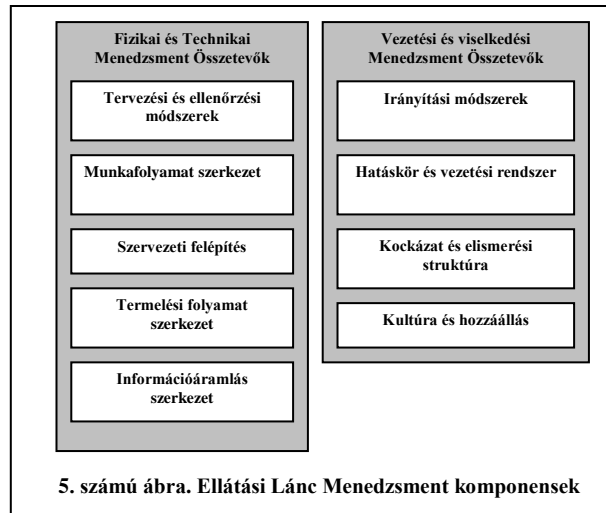
A hatáskör és vezetési rendszer. Mindkét elem szignifikánsan befolyásolja az ellátási lánc működését. Egy magabiztos vezető pozitívan befolyásolja az ellátási lánc hatékonyságát. A hatáskör egyértelmű gyakorlása vagy annak hiánya kihat a többi szereplő elkötelezettségére is.

Kockázat és eredmény. A kockázat megosztása és az eredmény megbízható tervezhetősége hozzájárul az ellátási lánc tagjai hosszú távú elkötelezettségének megteremtéséhez.

Kultúra és magatartás. A szervezeti kultúra és annak egyeztetése az ellátási lánc többi tagjával, rendkívüli fontossággal bír. A szervezeti kultúra és az egyéni magatartás összeillesztése időigényes, de mindenképpen szükséges annak érdekében, hogy az egyszerű kapcsolatok láncként működjenek. A vállalati kultúra szempontjából meghatározó a munkavállalókat értékelő módszer, valamint az a rendszer, ahogy a munkavállalók bevonásra kerülnek a szervezet irányításába.

A fentiekben ismertetett menedzsment összetevők két csoportra oszthatók.

(5. számú ábra)



Az első csoport a **fizikai és technikai** csoport, amely magába foglalja a legjobban látható, érzékelhető, mérhető és könnyen változtatható összetevőket. A második csoport tartalmazza a **vezetési és viselkedési** összetevőket. Ezek az utóbbi elemek kevésbé érzékelhetők és láthatók. Értékelésük és átalakításuk is gyakran bonyolult. Ugyanakkor a vezetési és viselkedési összetevők határozzák meg a szervezet magatartását és befolyásolják a fizikai és technikai elemek alkalmazását. Ha a vezetési és viselkedési elemek nincsenek összehangolva, az ellátási lánc valószínűleg kevésbé lesz versenyképes és jövedelmező. A fizikai és technikai csoport egy vagy több elemének megváltozása esetén, a vezetési és viselkedési csoportba tartozó menedzsment komponenseket is feltehetőleg igazítani kell az átalakuláshoz.

Az ellátási láncot képező elemek és a közöttük kialakuló, kialakítandó kapcsolatokat befolyásoló körülmények, illetve folyamatok meghatározását követően már rendelkezésünkre állnak az ellátási lánc menedzsment rendszerének összeállításához szükséges legfontosabb eszközök. **Első lépésként** az ellátási lánc hálózati struktúráját kell felvázolni a 4. számú ábrán

körvonalazott módon, meghatározva az irányított folyamatkapcsolatokat, az ellenőrzött folyamat kapcsolatokat, a nem-irányított folyamatkapcsolatokat és a nem-ellátási lánc tag folyamatkapcsolatokat. Az így kialakult ellátási lánc vázlat rendkívül bonyolult, mivel nagyon sok szervezetet tartalmaz mind a beszállítói, mint a fogyasztói szinteken. Ezért **második** lépésként ki kell választani a kulcspozícióban lévő elemeket, amelyek ellátási láncba illesztése elengedhetetlen. Mivel az ellátási lánc rendszerének felépítése az esetek döntő többségében a központi szervezet szempontjából történik, a kulcspozícióban lévő szereplők kijelölésénél is ez az alapvető irányelv. Ennek megfelelően kulcspozíciót foglalnak el az értékesítés és beszerzés jelentős mennyiségét teljesítő vállalatok, a kritikus alkatrészek beszállítói, a magas színvonalú fejlesztési képességekkel rendelkező intézetek és a piaci kapcsolatokat biztosító vállalkozások.

Harmadik lépés az ellátási lánc vázlaton szereplő szervezetek közötti folyamat- kapcsolatok meghatározása. Az ellátási lánc irányítása és integrálása szempontjából lényeges folyamatok a fogyasztói kapcsolatok menedzselése és a beszállítói kapcsolatok kezelése. Az ellátási lánc folyamatának további hat eleme ezen két folyamaton keresztül kerül koordinálásra, azonban az összes ellátási lánc tagot érintően nem minden folyamat lesz kiépítve. Az összes beszállító és fogyasztó bevonása például termékfejlesztési és piacosítási folyamatokba az egész rendszert kezelhetetlenné teheti.

Az **utolsó lépés** az integrációs és irányítási szint minden kapcsolatra kiterjedő meghatározása. Ebben a folyamatban a társulási modell játszik meghatározó szerepet, mivel elősegíti a kapcsolatrendszerek kialakítását.

Az ellátási lánc menedzsment gyakorlati alkalmazása megköveteli a funkció központú modelltől, a folyamat fókuszú modellre történő átmenet végrehajtását. Az **alábbi táblázat bemutatja**, hogy egy adott szervezeten belüli funkciók, milyen bemenetet, inputot biztosítanak a folyamatok részére.

BESZÁLLÍTÓK	Funkciók Folyamatok ⇨ ⇩	Marketing	Eladás	Kutatás, fejlesztés	Logisztika	Gyártás	Beszerezés	Pénzügy, Finanszírozás	FOGYASZTÓK
	Fogyasztói kapcsolat menedzsment	Marketing terv, erőforrások	Számviteli Menedzsment	Technológiai képességek	Logisztikai Képességek	Gyártási képességek	Forrás-biztosítási képességek	Fogyasztói jövedelmezhetőség	
	Fogyasztói szolgáltatás menedzsment	A fogyasztók rangsorolása	Fogyasztói műveletek ismerete	Műszaki szolgáltatások	A logisztikai tevékenységek igazítása	Koordinált Végrehajtás	Rangsorolási Értékelés	Kiszolgálási költségek	
	Kereslet menedzsment	Versenyársak képességei	Piaci verseny programok a fogyasztók megnyerése érdekében	Folyamat követelmények	Előrelátás	Gyártási Képességek	Forrás- biztosítási képességek	Helyettesítési Elemzés	
	Megrendelés teljesítés	A logisztikai szolgáltatás szerepe a marketing folyamatban	A fogyasztói követelmények ismerete	Környezeti követelmények	Hálózat tervezés	Megrendelések Kielégítése	Anyagi-ellátási korlátok	Terjesztési Költségek	
	Gyártási folyamat menedzsment	A gyártási képességek alapján meglévő különbségek	A fogyasztói követelmények ismerete	Gyárthatóság Tervezés	Rangsorolási Kritériumok	Gyártás Tervezés	Integrált Ellátás	Gyártási Költségek	
	Beszállítói kapcsolatok irányítása	Versenyképességi követelmények	Az értékesítés növelésének lehetőségei	Anyag kiválasztás	Belső anyagáramlás	Integrált Tervezés	Beszállítói képességek	Teljes bekerülési költségek	
	Termékfejlesztés és piacosítás	A termékek és szolgáltatások területén meglévő hiányok a piacon	Fogyasztói lehetőségek	Termékfejlesztés	Logisztikai követelmények	Folyamat specifikáció	Anyag specifikáció	Kutatási, fejlesztési költségek	
	Visszaru kezelés	A marketing programok ismerete	A fogyasztó ismerete	Termékfejlesztés	Az ellenirányú logisztikai képességek	Újragyártás	Anyag specifikáció	Bevétel & költségek	
Információ szerkezet									

A táblázat első sorát vizsgálva fogyasztói kapcsolatok menedzsment folyamatában például a forgalomba hozatal biztosítja a marketing terv és a piaci források ismeretét, az eladás a számviteli szakértelmet, a kutatás és fejlesztés a technológiai képességeket, a logisztika a logisztikai képességek ismeretét, a gyártás az előállítási képességeket, beszerzés a forrás lehetőségeket, a pénzügy pedig fogyasztói jövedelmezőségi jelentéseket. A fogyasztói szolgáltatás menedzsment (a táblázat második sora) jelenti a gyártás, a forrásbiztosítási és a logisztikai stratégiák kidolgozásának az alapját. A táblázatban bemutatott további folyamatok és az egyes funkciók közötti kapcsolatok az előzőekhez hasonlóan elemezhetők, azonban erre jelen publikáció terjedelmi korlátai miatt nincs lehetőség.

1. 2. 4. Az Ellátási Lánc Menedzsment hatékonysága

Az Ellátási Lánc Menedzsment teljesítmény mérésére több jellemzőt használnak, mint például a termékek és szolgáltatások választéka, az eladások, a költségek, a reagáló képesség, a fogyasztói szolgáltatások, a minőség, a kiszállítás, a ciklusidő, az eszközkivhasználás, és a raktározás. A felsorolt jellemzők közül az Ellátási Lánc Menedzsment hatékonyságának megítélése szempontjából legfontosabb a ciklusidő, amely megmutatja a folyamat lezajlásának idejét. A ciklusidőt számtalan tényező befolyásolja. Az akadályozó tényezők közé sorolhatók a feleslegesen végzett tevékenységek, vagy azok a tradicionális folyamatok, amelyek tehetetlenségükből kifolyólag már hosszú idő óta működnek, de nem hoznak létre hozzáadott értéket, valamint azok a munkafázisok, amelyek egymást követően kerülnek végrehajtásra, a párhuzamos végrehajtás helyett, továbbá az alacsony hatékonyságú vagy rosszul alkalmazott technológiák, a kiterjedt bürokrácia, a gyenge kommunikáció, koordináció és együttműködés. A folyamatok hatékonyságának megteremtése az egyik

legfontosabb követelmény, mely érdekében elengedhetetlen az ellátási lánc szereplőinek aktív bevonása a különböző tevékenységekbe.

Az Ellátási Lánc Menedzsment az elmúlt években általánosan elfogadottá vált, és teljes körűen elterjedt az üzleti szektorban. Térnyerésének alapvető oka, hogy azoknál a szervezeteknél, ahol bevezetésre került, mintegy ötven százalékos megtakarítást eredményezett. Mindez természetes, ha számításba vesszük, hogy a vállalatok teljes működési költségeinek majdnem 75%-a az ellátási lánc hálózatában realizálódik. Az Ellátási Lánc Menedzsment bevezetése az állami szektorban is létfontosságú, mivel ott is az üzleti szférát jellemző hálózatok, folyamatkapcsolatok és menedzsment komponensek képezik a működés alapját.

2. A honvédelmi tárca logisztikai rendszerének elemzése

Az Ellátási Lánc Menedzsment alapelveinek és folyamatainak leírása után vizsgáljuk meg, hogy mennyiben adaptálhatók ezek a korszerű és az üzleti életben már meghonosodott eljárások, illetve azok egyes elemei a honvédelmi tárca ellátási rendszerébe. Első lépésként a jelenlegi gyakorlatban alkalmazott termelői és fogyasztói logisztika elméleti megalapozottságát és gyakorlati eredményességét vegyük górcső alá.

2. 1. A termelői és fogyasztói logisztika kritikája

Napjainkban, ha a tárca logisztikai rendszere említésre kerül a különböző katonai fórumokon, a területtel foglalkozó szakemberek, véleményformálásuk során axiómaként használják a termelői és fogyasztói logisztika kifejezéseket. A logisztika ilyen alapon történő felosztása annyira elterjedt és népszerűvé vált, hogy a logisztikához nem igazán értő, de ezen hiányosságukat tudományoskodással leplezni akaró „kívülállók”, tájékozottságuk

hangsúlyozására szótárukba emelték a termelői és fogyasztói logisztikai kifejezéseket. Szakmai szempontból a logisztikának, mint önálló rendszernek, megbontása két hozzátételező alrendszerre (termelői és fogyasztói) soha nem volt tudományosan megalapozott, és nem más, mint a hadsereg 2000 évi átalakításának torzszülöttje.

Visszapillantva az ezredforduló éppen aktuális átszervezésére, a logisztikai rendszer tekintetében a „korszerűsítés” deklarált célja a katonák beszerzési, pénzügyi folyamatoktól történő elszigetelése volt. A határ meghúzósa érdekében folytatott többfordulós eredménytelen egyeztetést követően „megcáfolhatatlan” és perdöntő érveként egy nem létező, bűvös kalapból a NATO Logisztikai Kézikönyv⁹ került elővarázslásra, amelyben a feladatrendszer könnyebb megértése érdekében (kifejezetten a nem NATO logisztikai szakemberek számára) a logisztikai folyamat kettéválasztásra került termelői és fogyasztói részekre. Ez olyan megcáfolhatatlan érv volt, mely ellen – a NATO csatlakozást követő évben – nem volt ildomos protestálni, vagy megkérdőjelezni az ilyen alapú felosztás tudományosságát.

A termelői és fogyasztói logisztika tudományos megalapozottságával kapcsolatosan – különösen a témával szakmailag nem foglalkozók számára – megtévesztő lehet, hogy a 90-es évek közepén összeállított NATO Logisztikai Kézikönyv – amire korábban már történt utalás – a logisztika definíciójánál már a doktrinális meghatározást adja, mely szerint:

„A logisztika a haderő mozgatásának és fenntartásának tervezésével és végrehajtásával foglalkozó tudomány. A legszélesebb értelemben az alábbi katonai tevékenységi területekre terjed ki:

- (a) tervezés és fejlesztés, beszerzés, raktározás, szállítás, elosztás, fenntartás-karbantartás, kiürítés és az anyagok kiosztása;
- (b) személyszállítás;
- (c) létesítmények vásárlása vagy építése;

⁹ NATO Logisztikai Kézikönyv

- (d) szolgáltatások beszerzése vagy nyújtása;
- (e) orvosi valamint egészségügyi szolgáltatás biztosítása.

Ez a meghatározás a NATO szervezetének különböző területeire eső felelősségek széles körét öleli fel.” A definíciót követő utolsó mondat - már nem része az előzőekben idézett meghatározásnak - pedig magyarázatként így fogalmaz: „Ha valaki átgondolja, hogy a logisztika magába foglalja mind a készletek és képességek kialakítását, mind a fegyverzet és a haderő harcképességének a fenntartását, akkor világos, hogy a logisztika két fontos területe egymástól elkülöníthető: az első az előállítással, míg a másik a felhasználással foglalkozik.” Erre az alapra építve került azután bevezetésre a logisztika előállítással foglalkozó összetevőjére a gyártói, vagy beszerzési „magyarosítva” termelői, illetve működtetési összetevőjére a fogyasztói logisztika elnevezés.

A két elnevezéshez tartozó funkciók behatárolása a következőképpen történt:

A **termelői logisztika** foglalkozik a kutatással, a tervezéssel, a fejlesztéssel, a gyártással, és az anyagi eszközök átvételével. Ezen funkcióknak megfelelően a termelői logisztikai tevékenységek magukba foglalják a szabványosítást, az interoperabilitást, a szerződéskötéseket, a minőségbiztosítást, a tartalék alkatrészek beszerzését, a megbízhatóság és hibaelemzést, az eszközök biztonsági szabványait, a specifikációs és gyártási folyamatokat, az üzemi próbákat és teszteléseket, a kodifikációt, az eszközök dokumentációját, a konfiguráció ellenőrzését- és módosítását.

A **fogyasztói logisztika** az első termékek átvételével, a tárolással, a szállítással, a karbantartással (üzembentartás, üzemfenntartás), az üzemeltetéssel és az anyagok elosztásával foglalkozik.

A fenti felosztásnak figyelembe vételével kerültek létrehozásra 2000-ben a különböző logisztikai szervezetek. Termelői oldalon a fejlesztéseket irányító

főosztály, a haditechnikai intézet (technológiai hivatal), a gazdasági tervező hivatal és a beszerzési hivatal, fogyasztói oldalon pedig a vezérkar J-4 csoportfőnöksége, az MH Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokság (MH ÖLTP), az ellátó központok valamint a csapatok. Az így kialakított rendszer nem felelt meg teljes mértékben a termelői és fogyasztói meghatározásoknak, mivel az ágazati főnökségek a fogyasztói logisztikához tartozó MH ÖLTP struktúráján belül kerültek megalakításra, átvállalva egy sor termelői logisztikai funkciót. Csak néhány példa a teljesség igénye nélkül: a tartalék alkatrészek beszerzésének tervezése, a megbízhatósági- és hibaelemzések, a beszerzendő eszközök műszaki specifikációja, az eszközök dokumentációja, a konfiguráció ellenőrzése- és módosítása, az interoperabilitás műszaki követelményeinek meghatározása stb.... Következésképpen a termelői logisztika - a funkciók tárcán belüli korlátozott művelésének következtében - a fejlesztési funkciók egy részére, a gazdálkodás üzemgazdasági folyamatainak tervezésére, valamint a beszerzési, a szabványosítási és a biztonsági felügyeleti tevékenységekre korlátozódott.

A 2000-ben kialakított, megosztott logisztikai szervezeti struktúra számos negatív következményt indukált. A legjellemzőbbek ezek közül a funkciók, a tevékenységek szegregációja (elkülönítése), a felelősségi határok tisztázatlansága, a felelősségvállalás alóli kibúvás eluralkodása a mindennapi gyakorlatban. Sajnos az elmúlt évek számos példája bizonyítja ezen megállapítás megalapozottságát. Legjellemzőbb, hogy sorozatosan zárultak le eredménytelenül a haderő működtetéséhez szükséges eszközök (az eszköz a szélesebb NATO értelmezés szerint lefedi az anyagokat is) beszerzésére kezdeményezett közbeszerzési eljárások, súlyosan veszélyeztetve, ezáltal a honi légtér védelmét és a katonák biztonságát a különböző nemzetközi missziókban. A feladat végrehajtására kötelezett katona, a rendszer fogyasztójának megtestesítője, akinek az érdekében az egész rendszernek működni kellene, ugyanakkor értetlenül szemlélte a folyamatot, mivel ilyen körülmények között

nem látta, és ma sem látja biztosítottak, hogy a részére megszabott küldetés eredményes végrehajtásához elengedhetetlenül szükséges eszközrendszer rendelkezésre áll. Ez vonatkozik a személyes biztonságának szavatolására is. Jogosan merül fel a kérdés ki volt a felelős, ki a felelős az ellátás bizonytalanságért? Az MH ÖLTP vezetése nem tartotta magát annak, mivel ő a megbízást kiadta a HM Biztonsági Beruházási és Beszerzési Hivatal (HM BBBH) felé, ezért a részéről elvárható gondosság szerint járt el. A HM BBBH szintén nem tartotta magát felelősnek, mivel a közbeszerzés eredménytelensége nem rajta múlt. Konklúzió: sem felelős, sem eszköz. A katona sorsa, élete pedig érdektelen.

A fentiek alapján megállapítható, hogy **a logisztikai rendszer felosztása termelői és fogyasztói részterületekre funkcionális elszigeteléshez vezetett, és megakadályozta, sőt akadályozza ma is a haderő hatékony működését, mivel megghiúsította a logisztikai folyamatok integrációját. A védelmi tárca logisztikai rendszere szétesett, nem alkalmas a Szövetségesekkel történő együttműködésre. Egy a NATO szervezetekkel és a tagországokkal történő hatékonyság, interoperabilis rendszer csak a termelői és fogyasztói alrendszerekre épülő tagozódás megszüntetésével és a megfelelő struktúra újjáépítésével érhető el.** A termelői és fogyasztói felosztást meg kell hagyni a NATO Logisztikai Kézikönyv keretein belül és legfeljebb az oktatásban használni, amikor a rendszer elemeinek magyarázata ezt szükségessé teszi.

2. 2. In memoriam MH ÖLTP

A 2006. évi haderő-korszerűsítés valószínűleg úgy kerül be a történelembe, melynek legnagyobb negatív „vívmánya” az MH ÖLTP „valódi” jogutód nélküli felszámolása, és a katonai logisztikai rendszer dilettantizmusra épülő - remélhetően ideiglenes - szétverése. A tárca politikai vezetése többször

kinyilvánította, hogy ezt a döntést nem a politika kezdeményezte, hanem a katonai „szakértők” javasolták. Az MH ÖLTP megszüntetése és az általa végzett tevékenységek elnagyolt „szétosztása” a különböző, erre a feladatra felépítésük és a hierarchiában való elhelyezkedésük miatt alkalmatlan szervezetek között, viszont előrevetíti egy sor olyan súlyos esemény bekövetkezését, amely megelőzésére a megmaradt szakemberek legnagyobb odaadása ellenére sincs objektív lehetőség. Ilyen körülmények között nem kell különösebb jóstehetséggel rendelkezni annak prognosztizálásához, hogy elkerülhetetlen egy a logisztikai támogatás hiányosságaira visszavezethető súlyos repülő baleset, vagy katasztrófa bekövetkezése, illetve az afganisztáni műveletben az első személyi veszteség elszenvedése. Ki fogja vállalni a társadalom előtti felelősségét a bekövetkezett tragédiákért? Hol lesznek akkor azok a „szakértők”, akik ezt az átszervezést javasolták?

A döntés-előkészítők hozzáértését jól illusztrálja, hogyan lehet a Magyar Honvédség szervezetében található kevés NATO interoperabilis parancsnokság közül, az egyik legfontosabbat kitörölni a struktúrából. Aki tisztában van a Szövetség logisztikai elveinek és módszereinek fejlődési irányával, az előtt világos, hogy a NATO műveletekben a logisztikai támogatás két alapvető elemre, szintre épül. Az egyik a csapatok saját integrált logisztikai képessége, a másik a központi logisztikai támogatás. A NATO-ban éppen ezért került megalakításra az NRF (NATO Reagáló Erők) műveletek központi logisztikai támogatásnak vezetésére az Összhaderőnemi Logisztikai Támogató Csoport (Joint Logistics Support Group), és egyre sürgetőbb igényként jelenik meg egy, a magas készenlétű parancsnokságoknak megfelelő, Logisztikai Készenléti Parancsnokság (Standby Logistics Headquarters) felállítása. Ez utóbbi feladatrendszer, nemzeti viszonylatra adaptálva, megfelel az MH ÖLTP tevékenységének. A fenti kijelentések nem légből kapottak, és nem személyes indíttatásúak, igazolásuk megtalálható az alapvető Szövetségi

dokumentumokban, csak el kell olvasni és meg kell érteni az azokban található üzeneteket, fejlesztési célokat, stratégiákat!

2. 3. Ágazati, funkcionális és műveleti logisztika

A magyar katonai logisztikai rendszer problémái azonban nemcsak a termelői és fogyasztói felosztásokban gyökeredznek. A NATO csatlakozás óta az ágazati és a funkcionális logisztika egymáshoz való viszonyának különböző értelmezése is akadályozza a rendszer harmonikus fejlődését. Egy hatékony logisztikai struktúra kialakításához viszont elkerülhetetlen a két logisztikai elemhez kötődő alapvető koncepcionális kérdések tisztázása, a határok meghúzóása, a párhuzamosságok megszüntetése, a kapcsolatrendszer egyértelművé tétele. Az összefüggések megállapítása érdekében először vizsgáljuk meg az ágazati logisztika feladatrendszerét és szervezeti igényeit.

Az **ágazati logisztika** biztosítja a haderő működtetésének az alapját. Ezt a katonai terminológiában szolgálatfőnökségeknek, vagy ágazati főnökségeknek nevezett szervezetek személyesítettek meg. A logisztikai ágazatok kialakítása nem önkényesen történt, hanem a tudomány nemzetközileg elfogadott rendszerében, a tudományterületeken belül található tudományágakra épült. A tudományágak további bontásakor jutunk el azokhoz a tudományszakokhoz, amelyek a gyakorlatban már megfelelnek a logisztikai terület egy-egy ágazatának. Az MH ÖLTP fennállásának utolsó időszakában a haditechnikai és hadtáp főnökségek mellett (páncélos és gépjármű, fegyverzeti, repülőműszaki, vegyivédelmi műszaki, elektronikai és informatikai, műszaki-technikai, élelmezési, üzemanyag, ruházati, valamint kiképzési anyag, humán anyagi, térképészanyagi), a közlekedési főnökség képezte az ágazati struktúrát. A felsorolásból jól látható, hogy a főnökségek döntő többsége valamilyen önálló tudományszakhoz kapcsolható, és egyértelműen leírható az adott tudományszak definíciójával. Ez a tudományos szakosodás képezi a katonák

(minden állománykategória vonatkozásában) szakmai kiképzésének, felkészítésének az alapját.

Csak az ágazati rendszerben felkészített személyi állomány képes a rendszeresített haditechnikai eszközöket kezelni, karbantartani, és ezeken keresztül biztosítani az előírt harcászati kondíciókat, illetve az állomány élet- és szolgálati feltételeit megteremteni. Kezelni, karbantartani egy-egy eszközt nem lehet csak úgy általában vagy funkcionálisan, a korszerű technika megköveteli a magas szintű specifikus szakértelmet. Tekintettel sajátosságokra, az ágazati rendszernek alapvetően két pillérre kell épülnie. Az **első pillér** a csapatok, ahol az eszközök működtetése illetve a különböző termékek fogyasztása történik, a **második** ahol működtetés feltételrendszerének meghatározása folyik (szabályzás, megbízhatósági elemzések stb.), ami megfelel egy logisztikai vezető szervnek (parancsnokságnak). Ez utóbbi vezeti a tartalékkészletek kezelését (utánpótlás tervezése, megigénylése, a tárolás felügyelete) megvalósító ellátó központokat (központot).

A logisztika feladatrendszerének másik eleme a **funkcionális logisztika**. A NATO logisztika doktrínája (MC-319/2)¹⁰ az alábbi funkciókat határozza meg:

- Ellátási;
- Eszköz (anyag);
- Szolgáltatási;
- Technikai kiszolgálási (üzembentartási);
- Logisztikai információs menedzsment;
- RSOM/I (Fogadás, Állomásoztatás, Előremozgatás és Integrálás);
- Üzemanyag biztosítási;
- Logisztikai szerződéskötési;
- A harmadik fél által nyújtott logisztikai támogatás;

¹⁰ MC 319/2 NATO Principles and policies for logistics (NATO logisztikai politikája és irányelvei)

- Befogadó Nemzeti Támogatás;
- Logisztikai infrastruktúra;
- Egészségügyi.

A felsorolás minden egyes elemének kibontása a fent említett dokumentumban megtalálható. Az összetevők részletezése nélkül is levonható azonban az a következtetés, hogy **a funkcionalitás nem más, mint az ágazati logisztikai elemek integrációja egy specifikus feladat megoldása érdekében.** Az egyes haditechnikai eszközök (páncélos, repülő, gépjármű, műszaki stb.) tartalék alkatrészszel történő ellátásának szabályozása például ágazati feladat, ellenben a csapatok ellátása az összes rendszeresített technikai eszközökhöz szükséges tartalék alkatrészekkel már funkcionális feladat. **Következésképpen a logisztikát az ágazati és a funkcionális elvek összhangjának megfelelően kell felépíteni, melynek alapja az ágazati és funkcionális elemek közötti szoros koordináció, együttműködés szabályozása.** Meghatározó elvként kell kezelni, hogy az ágazati szervezeteket csak azon tevékenységek vezetésére, irányítására kell létrehozni, melyeknél a speciális szakmai tudás elengedhetetlen (eszköz, üzembenntartás, üzemanyag, infrastruktúra, egészségügy). A logisztikai rendszer kialakítása folyamán, ahogy arról már korábban is szó volt, mindenképpen el kell kerülni a párhuzamosságokat.

A feladatrendszernek legjobban megfelelő struktúra kialakítása érdekében elengedhetetlen a haderő főbb szervezeti elemeinek áttekintése, vizsgálata. A harcoló csapatok a műveleti terv realizálása során a rendszeresített haditechnikai eszközök alkalmazásával vívják meg a katonai műveleteket, ezért dandár szinten szükség van mindazon harcbiztosító elemre, amely a sikeres tevékenységhez elengedhetetlen. Ezek az elemek az ágazati logisztika felelősségi körébe tartoznak, mivel a rendelkezésre állásuk feltételrendszerét az ágazati szabályozás testesíti meg, és az ilyen típusú tevékenység speciális szakmai tudást igényel.

A parancsnoki tervezés szempontjából azonban nem az ágazati elemek a meghatározók, hanem a küldetés, feladat végrehajtásának komplex logisztikai feltételrendszere, melynek előkészítése érdekében kerültek kialakításra a törzsek logisztikai főnökségei. Ezek az elemek fogalmazzák meg egy művelet logisztikai igényeit, melyre utalva lett tevékenységük elnevezve műveleti logisztikának. **A műveleti logisztikai elem feladata tehát a komplex hadműveleti tervezés keretében a logisztikai támogatás tervének, követelményeinek, végrehajtási feltételeinek kidolgozása, összeállítása, a művelet végrehajtása folyamán pedig a logisztikai helyzet értékelése, a harc eredményes folytatásához szükséges feltételek megfogalmazása.** Mivel a műveletek folyamán a logisztikai rendszer integrált tevékenységet folytat, ezért a törzsek kialakításánál a logisztikai funkcionális tervezés a meghatározó, következésképpen a logisztikai törzsekben belül a funkcionális alapokra épülő elemeket kell létrehozni. Természetesen nem mind a tizenkét funkció jelenik meg önálló osztályként, csupán a feladatok tervezéséhez elengedhetetlen beosztás, beosztások állománytáblákon belüli szerepeltetése lényeges. Ennek megfelelően a zászlóalj, dandár, parancsnoksági törzsek logisztikai főnökségei, logisztikai elemei nem végeznek ágazati feladatokat. A törzsekben dolgozó tisztek, zászlósok tiszthelyettesek ágazati felkészültsége, tapasztalata a parancsnoki döntéselőkészítés és a műveleti terv kidolgozásának folyamatában a funkcionalitáson keresztül érvényesül. A szakmaiság megjelenítése érdekében ezért elengedhetetlen, hogy a különböző állománytáblák készítésekor a műveleti logisztikai elemek úgy legyenek megkomponálva, hogy azokban megfelelő számban legyenek képviselve az adott szervezethez rendszeresített eszközök üzemeltetésére, üzembenntartására felkészült és a személyi állomány életfeltételeit biztosító ágazatok képviselői.

A feladatmegosztás egységes értelmezése érdekében lényeges aláhúzni, hogy a műveleti logisztikának nem feladata a haditechnikai eszközökkel kapcsolatos fenntartási, szakellátási feladatok tervezése, végrehajtása, ezért a

szervezeti struktúrában meg kell jeleníteni a korábban ismertetett ágazati feladatokat végrehajtó elemeket is. A haderő jelenlegi struktúrájában ezek a szervezetek a logisztikai zászlóaljok, a logisztika századok és a logisztikai szakaszok, vagy a szabvány szervezettől eltérő alegységek esetén speciális ágazati logisztikai elemek. Az ágazati logisztikai elemeknek kell tervezni az adott szervezet részére megszabott feladatok végrehajtásához elengedhetetlen anyag és szolgáltatás igényeket, realizálni a megfelelő szintű karbantartásokat, javításokat és végső soron biztosítani a hadrafoghatóságot.

Az előzőek alapján megállapítható, hogy csapatszinten egyértelműen szétválasztható az ágazati és a műveleti logisztika szervezeti és feladatrendszere, amely analógiája alapján a haderőnemi vagy a legújabb szervezeti struktúrában az összhaderőnemi (felsőbb) szint is leképezhető (nem jogi besorolásról van szó). Feladatrendszerét tekintve az összhaderőnemi parancsnokság törzse a dandártörzshöz hasonlóan a parancsnok döntéselőkészítő szerve, ezért a törzs logisztikai elemét kizárólagosan a műveleti logisztikai feladatokra kell alkalmassá tenni és funkcionális alapon felépíteni. Az MH Összhaderőnemi Parancsnokságnál megvalósított „vegyes” modell abszurd és egyáltalán nem NATO kompatibilis, sőt visszatérést jelent a Varsói Szerződés doktrínájához (Welcome back to the Warsaw Pact!). A parancsnokságon kreált ágazati elemek rendszerelméleti szempontból is nonszenszek, mivel olyan jogosítványokkal rendelkeznek, melyek által minden külső kontroll nélküli önszabályozókká válhatnak.

A 2006. évi haderő-korszerűsítés keretében egy új elem jelent meg a tárca logisztikai rendszerében, HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség (HM FLÜ), mely feladatrendszerében megjelentek az ágazati feladatrendszer egyes elemei, sajnálatos módon az MH ÖHP történt mindenfajta harmonizálás nélkül. A HM FLÜ szervezeti kialakításának alapján feltételezhető, hogy a döntéshozó célja a különböző logisztikai és logisztikához kapcsolható feladatok integrálása volt. Az Anyagi-technikai és Közlekedési Igazgatóság, a Beszerzési Igazgatóság, a

Programtervezési és Vezetési Igazgatóság, a Gazdasági Igazgatóság, és a Technológiai Igazgatóság egy szerencsétlen keveredését jelenti az ágazati és funkcionális logisztikának. Az MC-319-es dokumentum a NATO logisztikai elvei, és politikája meghatározza a műveletek szempontjából lényeges logisztikai funkciókat, a logisztika tradicionális definíciójából (AJP-4) pedig levezethetők a beszerzési és fejlesztési funkciók (arra egyébként nehéz magyarázatot találni, hogy miért kapta az ügynökség a jelenlegi nevét, amikor a katonai logisztika Magyar Köztársaság által is elfogadott NATO dokumentum szerinti definíciója értelmében a kutatás és fejlesztés része a logisztikának).

A HM FLÜ kaotikus szervezeteire legjellemzőbb a Nemzetközi és Szolgáltatási Igazgatóság beintegrálása. Ez utóbbi a maga protokolláris feladatrendszerével soha nem tartozott a logisztikai szakterülethez, még akkor sem, ha néhány ellátási tevékenységet (a nem fegyveres külszolgálatot teljesítők, az egyéni missziós beosztást betöltők, a szövetségesi szerepvállalásból eredő békeműveletek támogatási feladatának tervezése, szervezése, koordinálása, a végrehajtási feladatok előkészítése, valamint ezen béketámogató műveletek tevékenységi köréhez tartozó szabályozási és szakirányítási feladatok szakmai felügyelete, továbbá a doktrínális szabályozók kidolgozásának irányítása) magának vindikál. A zárójelben felsorolt feladatok valójában a logisztikai hatáskörébe tartoznak, s éppen ezért a Magyar Honvédség logisztikai szervezetét kell a végrehajtásukért felelőssé tenni. Szemléletes példája a nem megfelelő hozzáértésnek, amikor a Nemzetközi és Szolgáltatási Igazgatóság elődje felszerelte a NATO Reagáló Erők települő törzsébe (DJTF HQ - Deployable Joint Task Force Headquarters) beosztott magyar állományt. A személyre készletezett anyagoknak a nápolyi parancsnokságon csodájára jártak, mivel a többi nemzetnél a hasonló technikai színvonalat megtestesítő felszereléseket, már több évtizeddel ezelőtt kivonták a rendszerből, egyes példányait pedig már régen a hadtörténeti múzeumba küldték. Ez a szakmai baki olyan feltételek mellett esett meg, amikor a korszerű felszerelések a logisztika központi

raktáraiban már évek óta rendelkezésre álltak, és az MH külföldi küldetéseit teljesítő kontingensei is azokkal lettek felszerelve.

Mivel az Ügynökség feladatrendszere nem nyilvános, ezért annak részletes értékelése nem lehet tárgya jelen publikációnak. Két következtetés azonban mindenképpen nyilvánosságot érdemel. Először is a feladatrendszerbe beemelt ágazati feladatoknak nincs meg sem a szervezeti, sem a humán erőforrás háttere. Másodszor a feladatrendszerből hiányzik több nagyon fontos elem, de legkritikusabb ezek közül, hogy ki viseli az ellátási felelősséget a Magyar Honvédség részére meghatározott feladatok végrehajtásához szükséges eszközök biztosítása tekintetében, valamint ki és milyen mértékben felel az ágazati szabályozásért. Az utóbbi rendkívüli jelentőségére példa a repülőműszaki műszaki szakterület, ahol a szabályzás elmaradása vagy a hozzáértés hiánya katasztrófához, vagy milliárdos károk bekövetkezéséhez vezethet. Az ágazati felelősségvállalás hiánya és az azt helyettesítő szakmai amatőrizmus gyakorlatilag egyenértékű, bár az utóbbi következményei más jellegűek. A hozzá nem értés tipikus megjelenése a szakmailag felkészült, tapasztalt ágazati szakemberek hiánya következtében a szakutasítások előírásaihoz való merev ragaszkodás, a döntésképtelenség, melyek a rendelkezésre álló szűkös költségvetés pazarlásához vezetnek, és gyakorlatilag lehetetlenné teszik a technika hatékony alkalmazását a napi kiképzés során és a különböző missziókban. Az ilyen szakmai kompetencia hiánya kritikus helyzetben beláthatatlan következményekkel járhat.

A tárca logisztikai elemei kialakításának, egymáshoz való kapcsolódásuk vizsgálata alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a legutóbbi átalakítás nem előre, hanem visszalépést jelentett azon az úton, melynek célja egy korszerű, hatékony, komplex logisztikai rendszer kiépítése lenne. A jelenlegi struktúrát lehetetlen rendszerként definiálni, mivel a kaotikus halmazt alkotó elemek funkcionálisan nem kapcsolódnak egymáshoz, az egyes elemek feladatai nincsenek összehangolva, kritikus területek maradtak vezetetlenül, ugyanakkor

számos tevékenységet párhuzamosan több szervezet is folytat. A műveletek eredményes végrehajtását érdemben befolyásoló területek felett nincs egyértelmű felelősség. Keveredik a hadműveleti követelmények meghatározásának, feldolgozásának, kielégítésének és változtatásának a folyamata. Nem kellően hangsúlyozott az alkalmazói, hadműveleti követelmények mindenkori prioritása az ellátási folyamat összes szintjén és teljes ágazati spektrumban. Nem kerültek meghatározásra a logisztikai folyamat minőségének értékelése alkalmazandó mutatók, következésképpen a logisztikai elemek működési hatékonysága értékelhetetlen.

Az új szervezeti felépítés legfélresikerültebb láncszeme azonban mégis az MH ÖHP logisztikai struktúrája, amelyben - mint arra az előzőekben már utaltam - keverednek a funkcionális és ágazati feladatok. A Haditechnikai Főnökség megnevezésében visszatükrözi az MH ÖLTP haditechnikai ágazati főnökségeinek feladatrendszerét, míg az Ellátási Főnökség megnevezésnek értelmezésekor egy logisztikai szakember már valamilyen funkcionalitásra gondol. Az ágazati-funkcionális alapon történt különválasztás azt bizonyítja, hogy a szervezet létrehozója abszolút nem volt tisztában a logisztika alapelveivel. További bizonyíték az előző állítás igazolásához a Repülőműszaki Szolgálatfőnökség önálló megjelenítése. A szakmai elv a Repülőműszaki Szolgálatfőnökség Haditechnikai Főnökségbe integrálását tételezi fel, mivel a haditechnika definíciója lefedi a repülőtechnikát is, de valamilyen félelem, vagy a repülőtechnika misztifikálása, a hozzá nem értésből adódó bizonytalanság miatt ez elmaradt. Az Erőforrás Gazdálkodási főnökség megnevezése is megtévesztő, mivel az erőforrás fogalmába beletartozik a humán erőforrás is, amellyel ez a főnökség nem foglalkozik, valamint az üzemidő szabályozás, tartalék alkatrész gazdálkodás és még számos olyan feladat, amely nem lehet parancsnoksági hatáskör. Következésképpen az MH ÖHP logisztikai rendszere tekinthető sem funkcionálisnak, sem ágazatinak, ezért gyakorlatilag alkalmatlan a műveleti logisztikai feladatok magas színvonalú művelésére és sokkal inkább

emlékeztet a 90-es években regnáló anyagi-technikai szolgálatok struktúrájára. (Senki nem állítja, hogy a korábbi struktúra működésképtelen volt, de bizonyítottan nem felelt meg a NATO logisztikai elveinek, vagyis nem volt NATO interoperabilis, ezért lehetetlenné tette a szövetségesi műveletekben való együttműködést a többi tagállam hadseregeivel. Visszaállítása tehát nem más, mint eltérés a NATO érvényes logisztikai doktrínájától. (A szerző megjegyzése.)

Az előző megállapítások alapján minden kétely nélkül kijelenthető, hogy az új felsőszintű logisztikai rendszer tele van átfedésekkel, szabályozatlan folyamatokkal és nincs egyértelműen meghatározva különböző szintekhez tartozó felelősségvállalás. Ilyen körülmények között a logisztika ahelyett, hogy megsokszorozná a haderő képességeit, akadályozza a katonai feladatok hatékony végrehajtását, kockáztatva a személyi állomány biztonságát.

3. Az Ellátási Lánc Menedzsment elemeinek bevezetése a logisztikai rendszer modernizálásának érdekében

Mi a lehetséges megoldás? Természetesen a realitások alapján mindenki előtt egyértelmű, hogy létszámnövelésében a politika nem partner, amit egyértelműen tükröz a hadsereg „modernizálásának” elmúlt tíz éves trendje, amikor a modernizáció egyet jelentett a létszámcsökkentéssel. Az elmúlt években azonban még egyszer sem történt olyan súlyos melléfogás, mint a logisztikai rendszer jelenlegi átalakításakor, amikor a parancsnokságok csökkentésének égisze alatt megszüntetésre került az MH ÖLTP.

Az előzőekben kísérletet tettem a problémák érzékeltetésére, és hitem szerint egy felvilágosult politikai vezetésnek be kellene látnia, hogy a mai struktúra miért elhibázott. A felelősséget jelen helyzet kialakulásáért mégsem ildomos a politikusokra hárítani, mivel ők csak hittek a részükre „szakértőnek” beállított katonai vezetőknek, akik sajnálatos módon a szakmai kompetencia és ismeretek hiánya miatt, akaratlanul is félrevezették őket. A tévedések

elismerése, a hibás döntések korrekciója mindig is a nagy kaliberű politikusok privilégiuma volt és lesz a jövőben is, ezért a helyzet konszolidálása jelen pillanatban a politikusokon múlik. A valódi előrelépés csak egy módon lehetséges, mégpedig egy ellátási lánc menedzsmenten alapuló rendszer kiépítésével.

Az új rendszer felépítésének érdekében végrehajtandó első lépés a szervezetektől független a tárca logisztikai feladatrendszerének részletes és egyértelmű megfogalmazása. Ezt követően ki kell építeni a letisztult feladatrendszernek megfelelő új struktúrát, amelynél a feladat és a felelősség egyértelműen nevesített, nincsenek sem párhuzamosságok, sem átfedések. Természetesen az előzőekben felsorolt követelmények nem újak, és nem feltétlenül jelentik az Ellátási Lánc Menedzsment rendszerének bevezetését.

Az üzleti viszonyokra kidolgozott ellátási lánc - ahogy az már jelen publikáció első fejezetében ismertetésre került - három főbb elemből áll, mégpedig a beszállítói szintekből, a központi szervezetről és a fogyasztói szintekből. Magán a központi szervezeten belül található a kutatás+fejlesztési, a gyártási, a beszerzési, a forgalmazási, a logisztikai és gazdálkodási funkciók. A védelmi tárca szervezete, ha az üzleti szférát tekintjük mintaként, csak két fő elemet tartalmaz, mégpedig a beszállítói szinteket és a központi szervezetet. Az Ellátási Lánc Menedzsment adaptálása, a folyamatok hatékonyságának elemzése érdekében azonban a központi szervezetről célszerű kikülöníteni a logisztikát és a végfogyasztót megismerő csapatokat. Így a védelmi tárca ellátási lánc az üzleti szférához hasonlóan szintén három alapvető elemet tartalmazó hálózatként jeleníthető meg. Az első komponens a beszállítók, a második a logisztikai funkciók nélküli központi szervezet, míg harmadik a kétszintű fogyasztói szint. A fogyasztói szint első összetevőjéhez tartoznak a központi logisztikai támogatásra rendeltetett elemek, a másodikhoz pedig a csapatok.

Az ellátási láncon alapuló rendszernek tehát a következő elemeket kell tartalmaznia:

- **Beszállítók.** A tárca részére anyagot, eszközt beszállító, szolgáltatást nyújtó polgári szervezetek.
- **Központi Szervezet.** A tárca ellátási láncát menedzselő szervezet. Lényegében a jelenlegi MH Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség átalakításával, a protokolláris feladatok kivételével, és az új feladatelosztáson alapuló gazdálkodási tevékenység megtartásával ez a lépés egyszerűen megtehető.
- **Fogyasztói szint.** A logisztikai ágazati feladatok és logisztikai funkciók menedzselésére rendeltetett szervezet. Ez az elem felelős a csapatok részére nyújtandó központi logisztikai támogatást megvalósításáért, egyben szakirányítást gyakorol a csapatok ágazati logisztikai elemei felett, valamint vezeti a központi logisztikai csapatokat. Feladatrendszeréből adódóan ez tulajdonképpen nem lehet más, mint az MH Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokság, de ebben a szerepben már nem egy kvázi haderőnemi parancsnokság (mint volt korábban), hanem az MH Összhaderőnemi Parancsnokságnak alárendelt szervezet. (A NATO-ban használt fogalom szerint kétszintű szint). A „visszaállított” MH ÖLTP-nek integrálnia, vezetnie kellene a logisztikán kívüli összes támogató szervezetet, hasonlóan, ahogy az a 2000. évi haderő átalakítást követően történt (természetesen az új struktúrához igazítottan). Az „új” MH ÖLTP-nek kellene alárendelni az integrált Logisztikai Ellátó Központot, amelyben összevonásra kerül a jelenleg szervezetileg még önálló két ellátó központ (MH Logisztikai Ellátó Központ, MH Veszélyes Anyag Ellátó Központ). Nehéz szakmai indokot találni arra, hogy miért nem lehetett az összes ellátó központot egy parancsnokság alatt

összevonni. A veszélyes anyagraktárak bázisainak megtartása nem indokolja egy külön, önálló ellátó központ parancsnokságnak a létjogosultságát. Ugyancsak az MH ÖLTP-nek kellene alárendelni az MH Támogató Dandár valamint az MH 64. Boczonádi Szabó József logisztikai ezred integrálásával létrehozandó Központi Logisztikai Dandárt, és az MH Légijármű Javító Üzemet.

Az ágazati elemek kialakításánál az üzembentartási, fenntartási funkció mellett ideiglenesen meg kell őrizni gazdálkodás alapelemeit is, melyet az ágazati költségvetés biztosításának gyakorlata indokol. Konszolidált költségvetéssel rendelkező haderőknél a működéshez szükséges költségek 100%-ban finanszírozottak. Megfelelő pénzügyi kondíciók mellett a működés biztosításához nem feltétlenül szükség magas szintű szakmai felkészültségen alapuló, a normál szabályzási rendtől eltérő, költségcsökkentő módszerek alkalmazására (például javításközi működési idő megnövelése, javítások elhagyása, kötelező cserék elhagyása stb.). Mivel a feladatok végrehajtáshoz nélkülözhetetlen és a költségvetés által biztosított források egyensúlya a teljes logisztika rendszer vonatkozásában már évek óta megbomlott, a működési költségvetésben jelentkező hiányokat az ágazatok csak az előzőekben zárójelben felsorolt módszerek alkalmazásával tudták áthidalni. Következésképpen az elvárt hadrafoghatóságot az ágazati üzembentartási (fenntartási) területen foganatosított technológiai módosítások, és gazdálkodási funkciók összhangban történő menedzselése biztosította.

A hatékonyság javítása feltételezi a gyártó vállalatok műszaki előírásaitól való eltérést, az üzemeltetési tapasztalatok bevezetését a fenntartásba, karbantartásba. Az ilyen típusú beavatkozás azonban minden területen professzionalizmust követel, miután egy szakmailag megalapozatlan döntés súlyos negatív következményekkel járhat úgy emberéletben, mint eszközökben. A döntés felelősségét ennek következtében kizárólag egy szakmailag kiválóan felkészült vezető vállalhatja, aki a döntés előkészítésének folyamatában

támaszkodhat az ágazati szakemberekből álló törzsére. A publikáció előző részében felsorolásra kerültek azok az ágazatok, melyek az MH ÖLTP haditechnikai és hadtáp struktúráját képezték. Egy újonnan felállított, vagy visszaállított parancsnokság szervezetében azonban korántsem biztos, hogy a korábbi szakosodást kell lemásolni. A tudományszakokra alapozva el kell végezni ágazati szakmai követelmények elemzését, majd ezt követően az azonos, vagy hasonló tudományszakokon alapuló ágazatok integrációját.

A logisztikai struktúrákon belül mindig különleges megítélés alá esett a közlekedési (szállítási és mozgatási) funkció elhelyezése, mivel az alapfeladaton kívül a közlekedésnek, mint speciális ágazatnak a felügyelete alá kerültek besorolásra a konténerek, az anyagmozgató eszközök, kiegészítve a szállítási és mozgatási funkciót egy anyagnem felelősi feladatrendszerrel. A fő feladat azonban mindig a szállítás és mozgatás megtervezése és megszervezése volt, amely a parancsnok műveleti tervének elválaszthatatlan része. Éppen ezért a közlekedés megfelelő funkcionális elemét nem a logisztikai parancsnokságnál, hanem az MH ÖHP törzsén belül kell kialakítani. Tekintettel a tervező törzs elhelyezésére, az MH Katonai Közlekedési Központot célszerű továbbra is az MH ÖHP alárendeltségében tartani. Csak ez a felépítés szavatolja a csapatoknak és az eszközöknek az összhaderőnemi parancsnok döntési prioritásának megfelelő mozgatását.

- **Végfogyasztói szint.** A csapatok, ahol a beszerzett anyagok, eszközök szolgáltatások felhasználása (fogyasztása) történik. A csapatok törzseiben funkcionális alapon szervezett műveleti logisztikai szervezeteket, a logisztikai zászlóaljknál, logisztikai századoknál pedig funkcionális és a rendszeresített eszközöknek megfelelő ágazati elemeket vegyesen tartalmazó logisztikai alegységeket kell kialakítani. A végfogyasztói szinthez kell sorolni az MH Összhaderőnemi Parancsnokságot is, mivel ott történik a műveletek logisztikai biztosításának tervezésére, vagyis a

csapatok részére támasztott logisztikai követelmények megfogalmazása. Ezért az MH ÖHP szervezetében a logisztikai területen csak a műveleti logisztikával foglalkozó csoportfőnökséget kell létrehozni a szükséges funkcionális osztályokkal (hadműveleti és tervező, közlekedési, logisztikai kiképzési, katonai infrastruktúra, egészségügyi).

Egy terület azonban még a fentiek megvalósulása esetén is lefedetlen maradt, mégpedig a klasszikus vezérkari szintű logisztikai tervezés. Mivel a vezérkari típusú komplex stratégiai tervező tevékenység csak részben köthető az üzleti életben folytatott marketing funkcióhoz, ezért az ellátási láncba nem igazán illeszthető. Legegyszerűbb lenne a vezérkaron belül létrehozni egy logisztikai szervezetet, azonban amíg maga a jelenlegi vezérkar nem képes megfelelni klasszikus rendeltetésének, ami nem más lenne, mint a Magyar Honvédség hosszú távú stratégiájának kidolgozása lenne, addig a logisztikai doktrína, a politika, az irányelvek kidolgozását célszerű a Központi Szervezet feladatrendszerébe belefoglalni. A komplex, teljes spektrumot átfogó, korszerű logisztikai rendszer a fentiekben felsorolt elemekből minden különösebb nehézség nélkül felépíthető, és ez a szervezeti struktúra már joggal nevezhető rendszernek, melyben a feladatok egymáshoz kapcsolódása, egymásra épülése jelenti az összeköttetést, s szolgál biztosítékaul a párhuzamosságok megszüntetésének.

Be kell látni, hogy a parancsnokságok ellen hirdetett „keresztes hadjárat” a logisztika területén káoszt eredményezett. A cikkben javasolt struktúra nem jelent létszámnövekedést, mivel egy régi-új parancsnokság megalakításával egyidejűleg két-két parancsnokság egyesítését javasolja. Mielőtt a „professzionális” átszervezők megörvendezve egy újabb csökkentés lehetőségének belekezdenének a parancsnokságok összevonásába, nyomatékosan alá kívánom húzni, hogy a javasolt rendszer elemei funkcionálisan egymásra épülnek, kapcsolódnak egymáshoz, ezért ezek közül

bármelyik kiemelése, elhagyása a javasolt rendszer összeomlásához és a jelenlegi katasztrófális helyzet fennmaradásához vezet.

A harmonikus struktúra azonban önmagában még nem jelenti automatikusan a működési hatékonyság minőségi növekedését. Egy áramvonalasított apparátus nem egyenlő egy hatékonyan működő szervezettel, és automatikusan nem eredményezi a folyamatok hatékony menedzselésének megvalósulását. Annak érdekében, hogy a minőség is mérhető legyen, az átszervezéssel egy időben meg kell határozni azokat a mutatókat, amelyek jellemzik az ellátási lánc folyamatainak hatékonyságát, eredményességét.

4. Összefoglalás

Az Ellátási Lánc Menedzsment az üzleti életben széleskörűen elterjedt, korszerű irányítási módszer, mely állami szektorba történő alkalmazása a korszerű államigazgatással rendelkező országokban már megkezdődött. Lényegesnek tartom leszögezni, hogy az Ellátási Lánc Menedzsment nem Integrált Logisztika. A logisztika csak része az ellátási láncnak.

A honvédelmi tárca logisztikai rendszerében végrehajtott funkcionális integráció egyrészt jelentős előrelépés jelenthetett volna a korábbi szegregációhoz (elkülönítéshez) képest, ugyanakkor a megvalósítás a döntéselőkészítők szakmai kompetenciájának hiánya félresikerült. Sajnálatos módon, a hozzá nem értés következtében, az MH logisztikai rendszerében visszarendeződés történt, amely ellentétben van nemcsak a NATO elvekkkel, hanem a hatékonysággal is. A tárca logisztikai szervezetei nem képeznek rendszert, nincs szervezethez kötött felelősség, egy sor párhuzamos tevékenység folyik. A kialakult helyzet egyidejűleg veszélyezteti a kiképzés folyamatosságát és a misszióban szolgáló katonák életét, biztonságát, ami rendkívül súlyos, negatív következményekkel járhat akár már a közeljövőben is. Következésképpen a rendszer konszolidációja sokáig nem halogatható.

Ugyanakkor a funkcionális integráción a korszerű elvek időközben túlléptek, és napjainkban a folyamat menedzsment jelenti a hatékony vezetést, irányítást, ezért az átalakítást már erre kell alapozni.

A szervezeti korszerűsítés azonban nem elég! Ki kell dolgozni, és a NATO elvekre építve folyamatosan fejleszteni kell a logisztikai támogatás stratégiáját. Sajnos a műveleti stratégia kidolgozása a vezérkarnál uralkodó körülmények miatt nem prognosztizálható, ezért sajátos módon a logisztikai stratégia kidolgozását a műveleti stratégia állapotától függetlenül kell elkezdeni. Ennek alapját a NATO logisztikai irányelvei, politikája és funkcionális doktrínája és az Ellátási Lánc Menedzsment kutatásában elért eredmények kell, hogy képezzék. Az elméleti alapok megteremtésén túl, be kell fejezni azokat a fejlesztéseket, amelyek évek óta megrekedtek (központi logisztikai bázis, logisztikai információs rendszer stb.). Csak ilyen feltételek teljesülése esetén teremthető meg a tárcán belül egy korszerű és hatékony ellátási lánc menedzsment, amelynek mindenkor csak egyetlen prioritása lehetséges, Gmégpedig a „fogyasztó”, a klasszikus megfogalmazás szerint „a lövészárokból harcoló” katona, igényeinek maximális, a legkorszerűbb technológiának megfelelő színvonalon történő kielégítése.

Irodalomjegyzék:

1. Douglas M. Lambert. Supply Chain Management, Processes, Partnership, Performance. Supply Chain Management Institute Sarasota, Florida. 2006. Második kiadás.
2. NATO Logisztikai Kézikönyv.
3. MC 319/2 NATO Principles and policies for logistics (NATO logisztikai politikája és irányelvei).