

Nemzeti
Közzszolgálati Egyetem

POTÓCZKI GYÖRGY

Közigazgatási logisztika



Budapest, 2014

A tananyag az ÁROP-2.2.19-2013-2013-0001 Elektronikus képzési és távoktatási anyagok készítése című projekt keretében készült el.



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Szerző:

© Potóczki György 2014

Kiadja:

© NKE, 2014

Felelős kiadó:

Patyi András
rektor

Tartalom

BEVEZETÉS.....	4
I. LOGISZTIKAI ALAPVETÉSEK.....	5
1. A logisztika fogalma, definíciós helyzetkép.....	5
2. A logisztika jelentősége.....	7
3. A logisztika jellemzői, alapfelosztása.....	8
II. A KÖZIGAZGATÁSI LOGISZTIKA HELYE, SZEREPE.....	10
1. Közigazgatás, logisztikai szemmel.....	10
2. A közigazgatási logisztika közszolgálaton belüli helye.....	11
3. A közigazgatási logisztika szerepkörének értelmezhetősége.....	12
4. A közigazgatási logisztika sajátosságai.....	13
5. A közigazgatási logisztika pozicionálása.....	14
6. A közigazgatási logisztika szervezeti kérdései.....	15
III. A KÖZIGAZGATÁSI LOGISZTIKA TEVÉKENYSÉGE, MŰKÖDÉSI KÖRNYEZETE, SZAKMAI TERÜLETEI.....	17
1. A logisztikai tevékenység bővülő tartalma.....	17
2. A közigazgatási logisztika működési környezete.....	18
3. A közigazgatási logisztika szakmai területei.....	18
3.1 A /köz/beszerezés, ellátás.....	18
3.2. Elosztás/disztribúció.....	21
3.3. City logisztika.....	22
3.4. Visszutas logisztika, hulladékgazdálkodás.....	23
3.5. Folyamatszervezés.....	25
3.6. Tevékenység kihelyezés.....	25
IV. A KÖZIGAZGATÁSI LOGISZTIKA EGYES KAPCSOLÓDÓ TERÜLETEI.....	27
1. eLogisztika.....	27
2. Logisztikai tervezés, kontrolling.....	29
3. Vagyongazdálkodás.....	30
4. Árutovábbítási menedzsment a logisztikában.....	31
5. Minőségmenedzsment a logisztikában.....	31
6. Környezetvédelmi aspektusok a logisztikában.....	32
Összefoglalás.....	33
Szakirodalmi hivatkozások.....	33
Fogalomtár.....	33
Önellenőrző kérdések.....	35
Önellenőrző kérdések: (az I. fejezethez).....	35
Önellenőrző kérdések: (a II. fejezethez).....	37
Önellenőrző kérdések: (a III. fejezethez).....	39
Önellenőrző kérdések: (a IV. fejezethez).....	42

BEVEZETÉS

A Közigazgatási Továbbképzési Program 2014 évtől kibővül a „Közigazgatási logisztika” témakörével kapcsolatos, több tekintetben újszerű, eddig ilyen összefüggésben nem tárgyalt szakmai ismeretanyag bemutatásával. A program keretében átfogóan vizsgálatra kerül az a kérdés: Mi a helye, szerepe a logisztikának, mint komplex gondolkodásmódnak a hazai közigazgatás szervezeti-, illetve tevékenységi rendszerében? Hogyan lehet megfelelni a szakirányú elvárásoknak? EZ ÚJ TERÜLET, ÚJ GONDOLKODÁS! ISMERKEDJÜNK MEG VELE, MERT EGYRE TÖBBSZÖR LEHET RÁ SZÜKSÉGÜNK!

A logisztika nagyjelentőségű – nemzetközileg széles körben alkalmazott és rohamléptékben fejlődő – interdiszciplináris tudományterület. Általános és gyorsuló térhódításának legfőbb okaként éppen azt jelölhetjük meg, hogy szemléletmódja és módszerei minden ágazatban, alágazatban, szektorban használhatóak, hiszen az anyag-, az energia- és információs folyamatok nemcsak nélkülözhetetlenek, hanem változóak (mennyiségben, minőségben, térben és időben).

A logisztika – néhány jelenleg is forgalomban lévő fogalmi definícióval ellentétben – nem tekinthető alapvetően szektororientált tudományterületnek (értsd: a versenyszféra kizárólagos sajátjának) vagy csupán „vállalati kategóriának”. Különösen azért sem, mert annak elmélete, illetve gyakorlati eszközei és módszerei egyaránt és jórészt alkalmazhatók és alkalmazandók a költségvetési/közigazgatási, illetve a versenyszféra különféle területein is. Az utóbbi tizenöt-húsz év azonban tagadhatatlanul és egyértelműen a versenyszféra rohamléptékű logisztikai fejlődését eredményezte, a költségvetési szféra nagyobb részének sajnálatos és relatív elmaradása mellett. A költségvetési szféra e területen érzékelhetően nem tudta minden vonatkozásban követni a fejlődés ütemét (jórészt a beszerzési oldalra esett nagyobb figyelem), nem alakulhatott ki a versenyszférához hasonló logisztikai specializáció, szakosodás vagy munkamegosztás.

A közigazgatás különféle szervezeti- és hálózati szintjein – a fő tevékenységi funkciók háttérében – zajló anyag-, energia-, információáramlási folyamatok, illetve vagyongazdálkodási funkciók sok tekintetben megfeleltethetőek a logisztika klasszikus tevékenységi ismérveinek (beszerzés-ellátás, termelés, elosztás-disztribúció, visszatás/inverz folyamatok). Összefüggés van a szakterületi fejlődés egyes /párhuzamos/ lépcsőfokai tekintetében is (e-logisztika – e-közigazgatás, stb.). A logisztikai tartalmú továbbképzési programrészt bevallottan a hatékonyabb nemzeti közigazgatás kialakítására vonatkozó erőfeszítéseket szolgálja. A közigazgatásban dolgozóknak szükségük van rendszeres szakirányú továbbképzésre (a tartalom lehet általános jellegű, vagy munkakör orientált), hiszen a korábban megszerzett ismeretek gyorsan elavulnak, a már megoldott problémák viszont rendszeresen, egyre magasabb szinten újratermelődnek. A korszerűbb szemléletmód és új ismeretanyag elsajátítása iránti igényt – logisztikai értelemben – a szűkös költségvetési erőforrásokkal való felelősebb gazdálkodás követelményei is erősítik. Fontos szempontként tekinthetünk az állam- és a közigazgatás egyes rendszereinek (pl. kormányhivatalok, önkormányzatok, hatóságok, intézetek, stb.) átalakítására, amelyek nyilvánvalóan rendszerkövető, harmonizációs változtatásokat igényelnek a logisztikai háttérfeltételek tekintetében is. Az államigazgatás, az önkormányzati szektor korszerűsödése, a háttérintézmények, a különböző társulások jelenléte és a metalogisztika iránti fokozódó igény is továbbgondolkodásra serkent.

I. LOGISZTIKAI ALAPVETÉSEK

1. A logisztika fogalma, definíciós helyzetkép

A logisztika fogalmának nyelvtani eredete görög „logo” gondolkodni, „logos” értelem, a logisztikus tehát értelmesen (logikusan) gondolkodó ember. Történetileg elsőként a hadsereg használhatta főleg hadtápcélokra (elhelyezés, ruházat, élelmezés, továbbítás, ellátás, stb.), időben a római birodalom hadseregéig is visszavezethetően. Az angol irodalomban a XIX. század végén jelent meg a „logistics”, amely jórészt a tengeri flotta ellátásában kapott meghatározó szerepet. A logisztika a polgári életben az 1950-es évektől jelent meg, integrált rendszerszemléleti törekvései a 70-es évektől alakulhattak ki. Hazánkban az 1980-90-es évek fordulója körül kezdtek szélesebb körben említeni és alkalmazni (addig az e körbe tartozó részfeladatokat „komplex kiszolgálás”, vagy „egyéb teendők” néven művelték), talán innen számítható gyorsabb fejlődése, fejlesztése is. Megemlíthető az a vonatkozás is, hogy a korábban – jórészt a XX. század második felében – működött ún. tervutasításos rendszerek gazdaságtörténetileg nem segítették a folyamatosan korszerűsödő logisztikai elmélet és gyakorlat terjedését.

A logisztika fogalmi meghatározása nem egyszerű, amely nyilván abból adódik, hogy tevékenysége szerteágazó, funkciói szinte mindenütt használhatóak/használandóak, s azok alkalmazási lehetőségei nem szűkülnek le egyes szektorokra, vagy alágazatokra. A különböző szakirodalmi forrásokban sok logisztikai definíció van „forgalomban”, amely egyrészt a fogalom fejlődéstörténetét érzékelteti, másrészt rámutat arra, hogy milyen gondok származhatnak abból, ha nincs egyetlen, a mértékadó nemzetközi és belföldi szakmai közvélemény (tudomány, szakma, jogszabály, stb.) többségének képviselői által elfogadott fogalmi meghatározás. Nézzünk *néhány példát* a definíciókra:

Német nyelvterületen:

- Pfohl 1972-es definíciója szerint: „A logisztika tartalmaz minden olyan tevékenységet, amellyel egy hálózatban mozgásokat és tárolásokat alakítanak ki, irányítanak és szabályoznak. Az együttes működés a hálózatban tárgyak és információk áramlását indítja meg úgy, hogy teret és az időt minél eredményesebben hidalják át.”
- Gysi 1975-ös definíciója szerint: „A logisztika nem más, mint a rendszerelmélet alkalmazása az anyagáramlás területén.”
- Jünemann 1989-es definíciója szerint: „A logisztika anyagok, személyek, energiák, és információk rendszeren belüli áramlásának tervezésével, szervezésével, irányításával, és ellenőrzésével foglalkozó tudomány.”

Angol nyelvterületen:

- Az Amerikai Logisztikai Társaság által elfogadott definíció: „A logisztika nyersanyagok, félkész termékek, és késztermékek hatékony áramlásának tervezését, megvalósítását és ellenőrzését szolgáló tevékenységek integrációja. Ezek a tevékenységek magukba foglalják a vevőszolgálatot, a kereslet előrejelzést, az elosztást, a készletgazdálkodást, az anyagmozgatást, a szállítást, a termelésprogramozást, és egyéb tevékenységeket is.”
- Ronald N. Ballou definíciója szerint: „A logisztika feladata az alapanyag beszerzéstől a végső fogyasztásig terjedően az anyagáramlásban előforduló összes szállítási, rakodási, tárolási tevékenységek szervezése, irányítása és ellenőrzése azzal a céllal, hogy az áramlásban lévő anyag időben és a legkisebb ráfordítással a megfelelő helyre jusson.”
- A logisztika két vagy több olyan tevékenység integrációjának leírására szolgál, melyek a nyersanyagok, befejezetlen termékek, félkész és késztermékek hatékony áramlásának tervezését, megvalósítását és ellenőrzését szolgálják. Ezek a tevékenységek magukban foglalják többek között a vevőszolgálatot, a kereslet előrejelzést, az árupályán megvalósított kommunikációt, a készletgazdálkodást, az anyagmozgatást, a rendelések feldolgozását, az alkatrész utánpótlását, az üzemi és raktári telephely kiválasztását, a beszerzést, a csomagolást, a visszáru kezelését, a selejt és hulladék elhelyezését, a szállítást, a raktározást és a tárolást (American Society of Logistics, 1984).

Magyar definíciók:

- „A logisztika alapanyagok, félkész- és késztermékek, valamint a kapcsolódó információk származási helyről felhasználási helyre történő hatásos és költséghatékony áramlásának tervezési, megvalósítási és irányítási folyamata, a vevői elvárásoknak történő megfelelés szándékával.”
- „A logisztika azon vezetési, szervezési és műszaki tevékenységek tudománya, amelyek meghatározott célok és tervek elérésére, valamint a működés érdekében az elvárásokra, az erőforrások fenntartására és ellátására koncentrálnak.”
- „A logisztika menedzsment szemlélet és módszer, amely áramlási folyamatok: az energia, információ, személyek és különösen az anyagok (alapanyagok, félkész- és késztermékek) egyes rendszereken belüli és/vagy

rendszerek közötti áramlásának tervezésére, szabályozására, megvalósítására és kontrolljára irányul, és amelynek célja a teljes áramlási folyamathoz járuló optimális összköltség és vevő-kiszolgálási színvonal elérése.” (Halászné dr. Sipos Erzsébet 1998.)

A definíciók csak példálózó jelleggel kerültek bemutatásra, közel sem a teljesség igényével. Jelen anyag szerzője is megfogalmazott egy definíciót, amely szerint: „A logisztika olyan ágazatsemleges komplex gondolkodásmód, amely az előforduló részfordítások (anyag, energia, információ, humán) összességének minimumkeresését szolgálja egy-egy összetett ellátási-termelési-elosztási-visszutas folyamat hálózati szintű áramlási rendszerében, különös tekintettel a beszerzés, az árutovábbítás, a készletezés, az értékesítés, a felhasználás, az újrahajósítás (ártalmatlanítás) funkcióira, az informatikai eszköztár célirányú használatára, illetve a fenntartható gazdálkodás szempontjaira.” (Dr. Potóczki György 2013).

Az a gondolat is megfontolandó, hogy „a logisztika nem más, mint a globalizációs hatás egyik immanens elemeként újraértelmezett rendszerszemlélet és gyakorlati eljárási módszer.” A helyzetet tovább színesíti, hogy speciális *szaklogisztikai* fogalmi definíciók sem kerültek még külön meghatározásra, így pl. nincs elfogadott metódus sem a postalogisztikára, sem az energetikai, sem a közigazgatási (ezen belül pl. a kórház) logisztikára.¹

A fenti definíciók összevetéséből és eltéréseiből jól látszik a fogalom fejlődése és a tevékenység belső tartalmának bővülése. A legutóbbi nézetek „tartalmi sűrítménye” úgy foglalható össze, hogy a logisztika anyagok, információk, személyek, energia rendszerek (belső és külső) áramlásának költséghatékony és rendszerszintű tervezése, szervezése, irányítása, ellenőrzése. E felfogásban tehát a logisztika olyan interdiszciplináris (több tudományterületet érintő) tudomány, amely a területét érintő valamennyi társtudomány, szakma eddigi és legaktuálisabb ismereteit szintetizálja. A logisztika lényegileg a közlekedési, matematikai, informatikai, marketing, energetikai/automatizálási, hadtudományi, közgazdasági-pénzügyi, jogi, szervezési, logikai, kommunikációs, anyagáramlási tudásbázishoz integrálható. A logisztika fogalmát sokan eltérő jelentéstartalommal értelmezik, ez azonban nem jelenti azt, hogy ne lennének egy-egy szakmai területen komoly előrelépések, beruházások, fejlesztési projektek, komoly eredmények, stb. Az is nyilvánvaló, hogy maga a fogalom is időről-időre új dimenziókkal bővül, a fejlett munkamegosztás természetes velejárójaként egyre több részterület nevezi saját, vagy környezete szervező-ellátó-elosztó-újratermelő-koordináló funkcióit logisztikának.

A mértékadó tudományos és szakmai körök által egységesen elfogadott definíció hiánya felveti azt a gondolatot is, hogy vajon /a logisztikai értelemben/ milyen viszonyban áll(hat) egymással *a komplexitás, a káosz és a rendezetlenség*. Bár e kifejezéseknek sem található általánosan elfogadott precíz meghatározása /sem természet-, sem társadalomtudományi értelemben/, mégis elgondolkodtató, milyen aspektusban van/lehet „közös metszete” ezen, egymástól egyébként eltérő fogalmaknak? Valószínűleg abban, hogy

- mindhárom rendszer nagy szabadságfokú, így meglehetősen bonyolult, nehezen leírható és algoritmizálható, ezért könnyen előfordulhat, hogy dezorganizálódik, s a komplexitás rendezetlenségbe, vagy káoszba torkollik. Ennek megelőzése miatt is állítható, hogy a logisztika, mint magas szintű, rendkívül összetett szemléletmód csak az öt körülvevő jelenségek, történések kölcsönhatásainak folyamatos figyelembevételével, egyes esetekben az egymásnak is ellentmondó megoldási variánsok közötti kompromisszumkereséssel képes betölteni feladatait, a joggal elvárt szinten,
- a hosszabb időintervallum alatt bekövetkező változások lehetséges száma mindhárom fogalomnál magas, amely mind belső, mind külső okokból, vagy kombináltan is előfordulhat, valamint
- a legtöbb tér-, időbeni és funkcionális zavart mutató rendszer alkalmas eszközzel stabilizálható, folyamatai szabályozottá, periodikussá tehetőek, működési jellemzői beszoríthatóak a kívánatos paraméterek keretei közé.

A legfejlettebb – magas szintű informatikai támogatottsággal rendelkező – logisztikai megoldásoknál az optimizált rendszerállapot és a káosz, vagy rendezetlenség között van ugyan jelentős határvonal, azonban egyértelmű, hogy a bonyolultságból, vagy a hálózati adottságokból eredő kockázatok, kihívások, fenyegetettségek száma is emelkedik (esetenként az aránysónál is nagyobb mértékben). Elvárható és *kiemelt célkitűzés*, hogy a működésre képes hálózat (logisztikai csatorna, vagy folyamat) tulajdonságai, szerkezeti mechanizmusai megismerhetőek, azok mérhetővé, analízálhatóvá tehetőek és ezért képessé válunk azok mértékadó jellemzőinek javítására, adott célok érdekében. Közismert, hogy az egyes – önmagukban egyébként helyes, de egymásnak páronként többször ellentmondó – logisztikai költségcélok prioritásainak (elérendő sorrendjének) kialakítása, vagy a logisztikai komplexitás és a jogi determinációk/szabályozottság között feszülő eseti problémák feloldása nehéz feladatot jelent. (Ez azt jelenti, hogy rendszerint eldöntendőek az alkalmazandó módszerek és a követendő eljárások?: pl. ritkább árutovábbítás – nagyobb

1 Természetesen a fejlődés, fejlesztés és a szakosodás előrehaladása magával fogja hozni egyrészt szaklogisztikai definíciók megjelenését, illetve speciális szakterületi tudásbázis előtérbe kerülését.

2 Ezen módszerek és eljárások egyrészt megismerhetőek a versenyszféra hasonló funkcióinak tanulmányozása útján, másrészt azok kialakítandóak a közigazgatás speciális viszonyaira tekintettel.

készletezési feladatok, korszerűbb csomagolás – kisebb továbbítási kárveszélyek, vagy páronként fordítva). Lényeges megérteni: a teljes költségkonceptió egyik lényege, hogy egy-egy logisztikai részfunkció költségcsökkentése – egyes esetekben – akár az összköltség növekedését is eredményezheti.

2. A logisztika jelentősége

Közismerten szoros összefüggés és kölcsönhatás van a társadalom, a gazdaság és a közigazgatás között. A logisztika alapjában politika semleges, domináns gazdaságszervező erő, amely – a jogi determinációkon kívül – csak saját tudásbázisának van alárendelve. A társadalmi-gazdasági életben betöltött szerét, jelentőségét az alábbi néhány gondolattal foglalhatjuk össze távirati stílusban:

- A termelés és a fogyasztás térben és időben elkülönül egymástól, ezért a logisztikára gazdasági, politikai, társadalmi berendezkedéstől függetlenül szükség volt, van és lesz.
- Európában (EU tagállamokban) az árutovábbítási, anyagmozgatási szektor kb. 10 millió ember foglalkoztat, a GDP részesedés szektorális aránya kb. 5-6 %. A háztartások kiadásai kb. 13 %-át közlekedésre, a versenyszféra kiadásainak kb. 10-15 %-át logisztikára (árutovábbítás, raktározás, stb.) fordítják.
- Minden szervezet, társaság, intézet, intézmény kénytelen közvetlenül, vagy közvetve, kisebb-nagyobb mértékben logisztikával foglalkozni, hiszen ahhoz valamely terméke, szolgáltatása, energiafelhasználása, információáramlása, vagy belső működési feltétele kikerülhetetlenül kapcsolódik. (ez még a kutatóintézeteknél, vagy a színházaknál is igaz, utóbbiakra példák: díszletek, jelmezek biztosítása /ott, azokat, akkor, annyióért/, turnék szervezése, jegyárúsítás hálózati rendszere, stb.)
- Hazánkban meglepően magas a logisztikával összefüggő költségek részaránya (országosan a GDP kb. 10 %-a érintett, a versenyszféra szintjén ez az arány 5-40 % között változik, átlagosan 9-10 %).
- A logisztika tevékenységi, szervezeti, szemléleti *integrációja* a közsférában működési-üzemeltetési, a vállalatoknál pedig versenyképességi kérdés.
- A *közigazgatási szféra* is egyre több területen és *egyre fokozottabban érintett* a logisztikai funkciókban (beszerzés, ellátás, intézmények, gazdasági társaságok, település- és infrastruktúrafejlesztés, a gazdálkodás belső kényszerei, külső kapcsolatok, szervezetközi együttműködés igénye, országos hálózatok jelenléte, stb.). Ne feledjük, hogy a közbeszerzés abszolút összege még a GDP %-ában is kifejezhető.
- A logisztika *stratégiai kérdés* is, hiszen a közügyek ellátása, vagy szolgáltatások teljesítése, különösen bővítése alkalmával mindig aktuálissá, vizsgálandóvá válik: a bevételt/költségvetési előirányzatot kell növelni adott költségvetés/ ráfordítási nagyságrend/ mellett, vagy változatlan bevételi/költségvetési előirányzati szint mellett kell csökkenteni a költségeket/ ráfordítási nagyságrendet/. Biztosra vehető, hogy a második változat előfordulása sokkal gyakoribb, ez pedig a logisztika egyik igazi működési „terepe”. Optimális esetben persze az lenne az ideális, ha a bevételnövelés mellett lehetne költségcsökkentést is realizálni, de ez a gyakorlatban a legkevésbé jellemző.
- *Mit érint?* (beszerzést/ellátási kötelezettségeket, belső működtetést, disztribúciót/elosztást, e-megoldásokat, készlet- és vagyongazdálkodást, visszárus rendszereket, city megoldásokat, nagy állami ellátó rendszereket, partnerkapcsolati szinteket, egyes területeken termelési kapacitások üzemeltetését, stb.)
- A logisztikai képes *komparatív előnyöket* érvényesítésére, hozzáadott értéktermelésre.
- A logisztika működése során *EU alapelveket* teljesít, közösségi rendeleteket hajt végre, irányelveket szolgál ki, a globalizációs világjelenség egyik érdemi közreműködője (szabad áruáramlás, standardizálás, stb.), mindezek összes belföldi következményével együtt.
- A közeljövő útja: a logisztikai *optimalizáció közelítése* termék-, folyamat- és rendszerszinten. A gondolkodásnak át kell fognia, végig kell követnie a fő termék (anyag-, az energia-, az információáramlás és a humán erőforrás), vagy szolgáltatás egész életciklusát, ezért lesznek egyre fontosabbak a hálózatok, az együttműködési formák.
- Napjainkban lényegében *időkényszerrel kombinált költségalapú piaci verseny* zajlik, amelyben az információgyorsaság, a partnerkapcsolati szint³ és a teljes folyamatintegráció döntő tényezővé válik.

3 Alapvető partnerkapcsolati szintek: I. Termék, vagy szolgáltatás kínálatból való átadása, II. rugalmasság, problémák gyors megoldása, III. konzultáció, a kölcsönös szempontok figyelembe vétele, IV. partnerkapcsolat kialakulása. Más szempontú csoportosítás: egyedi piaci kapcsolat, kooperáció, stratégiai szövetség, közös vállalat, fúzió, illetve felvásárlás.

3. A logisztika jellemzői, alapfelosztása

A legfontosabb jellemzőket a következőkben foglalhatjuk össze:

- A probléma megközelítés mindig *rendszer szemléletben* képzelhető el,
- Nem rész megoldásokra koncentrálnak, a fókusz a teljes körű megoldásokon van,
- A logisztika *komplex menedzsmentszemlélet* igényel művelőitől, amely alapvetően anyagok, energiák, személyek, információk egyes rendszereken belüli, vagy azok közötti mozgására, áramlására koncentrálnak,
- A logisztikai gondolkodásmód *folyamatorientált*,
- A logisztikai folyamatintegráció azt célozza, hogy az anyag-, az energia-, és az információáramlás területén hogyan lehet biztosítani a *termékút, az okmányhátér és a pénzügyi folyamatok egységes felügyeletét* (nagyobb, vagy többlépcsős logisztikai rendszereknél egyre fontosabbá válik a hármas követelmény szinkronizálása),
- A logisztika alapvetően *összköltség szemléletű*, ezért mindig az előforduló részrafordítások összességének minimumát kutatja,
- A logisztika *optimumra törekszik* úgy, hogy más-más optimum kritériumot képes használni rendszeresen ismétlődő, vagy esetenként megoldandó kiemelt feladatokra.
- A logisztika *alapfelosztásáról, tartalmi összetevőiről* ad áttekintést a következő táblázat:

1. sz. táblázat

LOGISZTIKA	TARTALOM, SAJÁTOSÁGOK, SZEMPONTOK
Gondolkodás mód	Megfelelő anyag-, energia-, információ-, személy, megfelelő időpontban, megfelelő helyre, megfelelő mennyiségben, megfelelő minőségben, megfelelő költséggel legyen eljuttatható. Küldetés 7 M elv szerint, funkció 9M elv szerint
Tudomány integráló szerep, szakterületi kapcsolatok	Közlekedéstechnika, árutovábbítás és rakodástechnika, gazdaságtan, marketing, informatika, energetika, automatizálás, matematika, szervezés, logika, kommunikációs technika, szolgáltatástechnika, raktározás-technika, csomagolóstechnika, IT fejlesztések, adott ágazat speciális ismerete
Szolgáltatási színvonal alapvető elemei	Szállítási/tejesítési idő, szolgáltatás megbízhatósága, rugalmassága, minősége, elvárható költségszintje
Legfontosabb alapfelosztás, részterületek	Beszerezés/ellátás, termelés, disztribúció/elosztás, visszatás logisztika
Irányítási szintek	Stratégiai, taktikai, operatív
Logisztikai műveletek	RST (rakodás, szállítás, tárolás), beszerzés, ellátás, termelés, elosztás, csomagolás, készletgazdálkodás, kommissiózás, jelölés, vám- és termékdíj ügyintézés, egységtrakomány kezelés, nyomkövetés, azonosítás, pénzügyi tevékenység, információ- és energiaáramlás, kommunikáció, menedzsment, ellenőrzés, stb.
Kontrolling célja	Vezetői információs rendszer a logisztika működéséről, elemzések-értékelések a teljesítmények, a költségek és az eredmények alakulásáról
Beszerezés legfontosabb részfeladatai	Tervezés, ár és költségelemzés, beszerzési piackutatás, ártárgyalások, szerződéskötés, ügyvitel, stratégiaválasztás, jogszabályok betartása, átláthatóság biztosítása
Szakmai célok	Határidők betartása, átláthatóság biztosítása, elégedettség növelése, hatékonyság fokozása, környezetbarát technológiák alkalmazása, környezet-terhelés mérséklése, külső- és belső újrahasznosítási fejlesztések elérése, minőség menedzsment működtetése, készletek minimalizálása, törekvés extenzív, intenzív kapacitás kihasználásra, átfutási idő mérséklése, gazdaságossági, költségcélok elérése
Rendszerek, tevékenységi szintek	Makrologisztika (pl. közigazgatási, közlekedési, kereskedelmi, postai, katonai logisztika, nagyobb logisztikai központok, stb.), mikrologisztika (pl. vállalati, raktár, city, szolgáltatási, stb.), és metalogisztika (logisztikai folyamatok együttműködése, logisztikai szereplők kooperációja és koordinációja)
Tagozódások	Intern (belső) logisztika (termelő és szolgáltató vállalatok, valamint egészségügy, kommunális, pénzügy, fenntartás, üzemeltetés, stb...), Extern (külső) logisztika, ezen belül belföldi (közigazgatási /city, település és régiós), a nagyhálózati termelők, szolgáltatók /kereskedelem, közlekedés, posta/, valamint a nemzetközi (euro- és globális logisztika)
Specialitások	Állami logisztika, ágazati logisztika (kórház-, expedíciós-, pénzszállítás-, állami tartalékgazdálkodás, rendezvényszervezés, eljárás rendkívüli esetekben, stb.)
Logisztikai alap költségfelosztás	Beszerezési-/rendelés feldolgozási/, ellátási-, raktározási-, készlettartási-, árutovábbítási-, energiaellátási-, informatikai rendszerekhez, kiszolgálási színvonalhoz tartozó költségek adott feladat végrehajtási szint mellett.
Fejlődési szintek	1 PL – 5 PL. Party Logistics fejlődési szintek: 1 PL termelő egyedül látja el, saját eszközökkel, 2 PL: logisztikai szolgáltatók belépnek (RST), partnerség nélkül, 3 PL: szolgáltatásbővítés zajlik, új partnerkapcsolati módok alakulnak, 4 PL: ellátási lánc integráció, akár virtuális, eszköz nélkül cégek közreműködésével, 5 PL: E-üzlet általánossá válása

II. A KÖZIGAZGATÁSI LOGISZTIKA HELYE, SZEREPE

Napjainkban közismert körülmény a szükségesnél kisebb nemzetgazdasági „mozgástér”, a bennünket is érintő nemzetközi válságjelenségek halmaza, valamint a szűkös belföldi költségvetési forrásokkal történő takarékos gazdálkodás kényszere. Kevés olyan szakterület van, amely célzottan és jobban segíthetne a gondok mérséklésében, mint a logisztika. Ha a közigazgatás a meglévő, vagy későbbi növekvő (bővülő) feladataihoz nem tud pótlólagos költségvetési forrásokhoz jutni, vagy saját tevékenysége folytán többletbevételeket realizálni, akkor vagy a jelenlegi kondíciókkal folytatja tevékenységét, vagy – más szakmai, hatósági intézkedésekkel egyidejűleg – lépéseket kell tennie a logisztikai módszerek, eljárások saját rendszeren belüli fokozottabb elterjesztése és aktívabb használata irányában.

1. Közigazgatás, logisztikai szemmel

Sokan elemzik napjainkban /is/ a köznevelés, az egészségügy, a kultúra, a településfejlesztés, a sportélet, a finanszírozási rendszer, stb. súlyponti kérdéseit. Az államigazgatás és az önkormányzati szektor korszerűsödése, a kormányhivatalok megjelenése – logisztikai értelemben is – továbbgondolkodásra serkent. Szükségesnek tűnik a közfeladatok ellátására létrejött társulások, településüzemeltetők, vagyongazdálkodók helyzetének elemzése, valamint az állami, önkormányzati intézetek, intézmények, gazdasági társaságok belső – logisztikai szemléletű – működtetésének ismételt átgondolása is a komplexitás érvényesülése, vagy a szinergiákban rejlő előnyök kihasználása érdekében. Vajon milyen területeken és milyen tartalommal várható a logisztikai funkciók szerepkörének megjelenése, bővülése a költségvetési szférában? A téma nyilvánvalóan még további kutatásra vár, a kihívások azonban jelentősek.

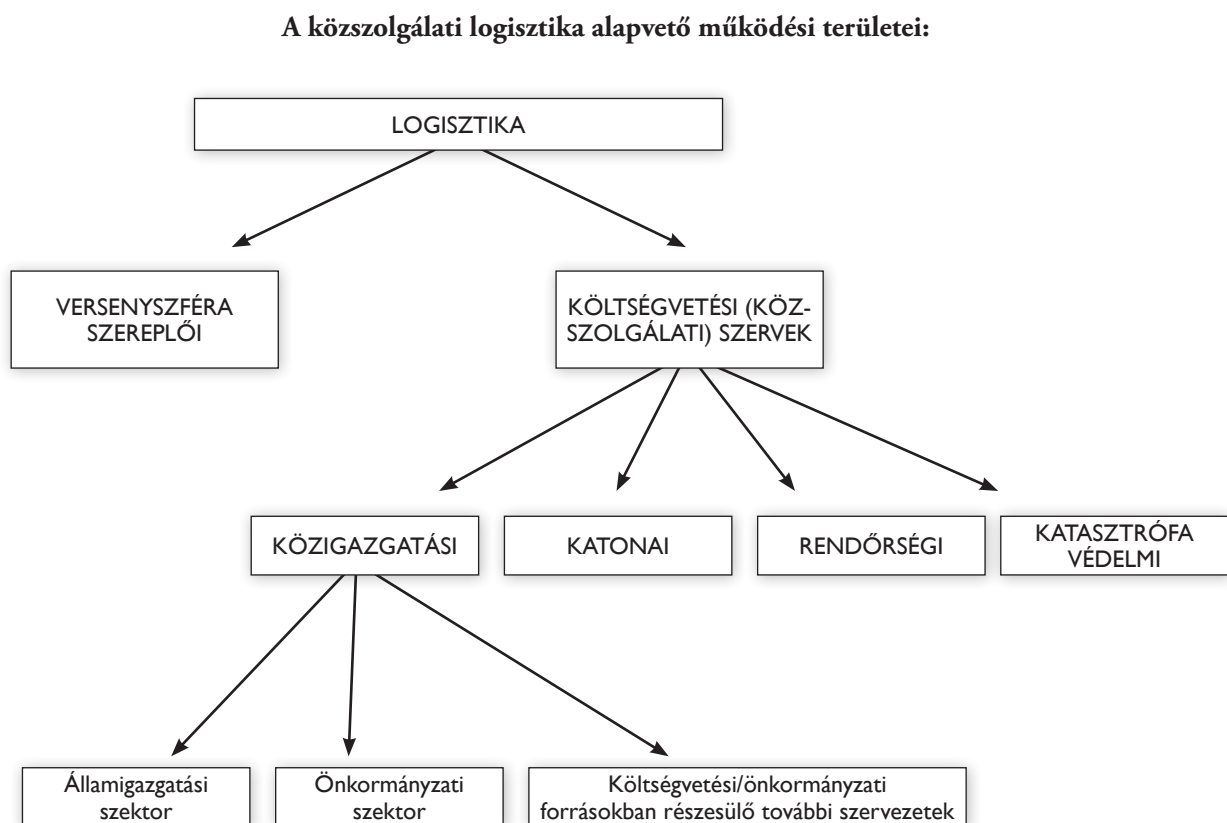
„A költségvetési-közigazgatási szféra strukturálisan és funkcionálisan is rendkívül összetett egységekből áll. Elméletileg bonyolult interdependencia (kapcsolati összefüggés) érvényesül közöttük: egyaránt megtalálható a főlé-, a mellé-, illetve az alárendeltség, a szervezeti és/vagy tevékenységi autonómia, a részleges-, illetve teljes függőség, a területi tagoltság, vagy szakmai tagozódás. Ez az állapot logisztikai szempontból egyszerre kedvezőtlen (komplett, összefüggő folyamatokat nehéz szervezatorientáltan kezelni), illetve előnyös (hiszen lehetőséget ad többféle megoldási szisztéma alkalmazására). A közigazgatási szervek, hivatalok, testületek, intézmények, háttérszervezetek között (különösen a kétoldalú összehasonlításban) ritka a fejlődési-fejlettségi szinkron, a teljes harmónia. Az egységek szervezeti, tevékenységi fejlesztése időütemezett, s meglehetősen vegyes képet mutat a korunk aktuális kihívásaival (racionális, költségcsökkentés, stb.) történő „szembenézés” képessége és eredményessége is. Alapvető feladatnak kell tekinteni a szükséges korrekciókat, az időbeni eltérések harmonizálását, a funkciók koordinált kialakítását, a végrehajtás ellenőrzését. A fejlettségi szinkronizálásra – logisztikai szempontból – a megfelelő partnerkapcsolati szintek kialakítása és a folyamatok kompatibilitás miatt lenne szükség. ... A közszféra egyes intézményei – közzismerten – önálló hatalmi ágakat is reprezentálnak. Megtalálhatóak közöttük központi- és autonóm államigazgatási szervek, kormányhivatalok, igazságügyi szervezetek, önálló szabályozó szervezetek, kormányzati- és rendvédelmi szervek, ágazati szakigazgatási szervek, területi (középszintű) szervek, önkormányzati struktúrák, általános és különös hatáskörű szervezetek és mindezek különböző (itt nem részletezett) háttérintézményei. Az említett szervezetek tevékenysége közvetlen, vagy közvetett formában lényegileg érinti (központi, regionális, megyei, járási, települési szinteken) a társadalmi infrastruktúra meghatározó részeit (ipar, mezőgazdaság, közlekedés, kereskedelem, oktatás, egészségügy, művészet, kultúra, sport, tudomány-kutatás, nem is említve a szintén nagyfontosságú honvédelmi, külügyi, belügyi, pénzügyi témaköröket.) A közigazgatási logisztika szempontjából – álláspontunk szerint – jelenleg nem szükséges részleteiben vizsgálni a teljes, vagy többségi állami, vagy önkormányzati tulajdonban lévő, jobbra a gazdasági társaságokról szóló törvény alapján működő gazdasági társaságokat (pl. a Magyar Posta Zrt.-t /állami/, vagy a BKV Zrt.-t /önkormányzati/, hiszen ezen szervezetek önálló logisztikai rendszereket dolgoztak ki és üzemeltetnek.). A teljes közszféra hazánkban több mint 750 ezer főt foglalkoztat, amely – többek között – magában foglalja a köztisztviselőket, közalkalmazottakat (ide értve az egészségügyieket, és a pedagógusokat is), valamint a honvédségi/rendészeti szervek és az igazságszolgáltatás munkatársait. A szűkebb értelemben vett közigazgatásban foglalkoztatottak száma országosan 100-120 ezer főre tehető, amely szakértők megállapítása szerint nemzetközi összehasonlításban és méretarányaiban is átlagosnak (tehát nem kiugróan kevésnek vagy soknak) tekinthető. Ha csupán a közszféra teljes alkalmazotti létszámállományát, illetve az általa használt infrastruktúrát tekintjük, akkor is megállapítható, hogy a folyamatos működéshez szükséges (értsd: az alaptevékenység ellátásának nélkülözhetetlen háttérfeltételül szolgáló) ellátási-, illetve elosztási anyag-, energia- és információáramlatok feltétlenül indokolják a logisztikai szemlélet és módszertan jövőbeni szélesebb körű alkalmazását. Sőt, bátran állíthatjuk, hogy a költségvetési-közigazgatási szféra nagyságrendje,

szervezeti és hálózati sokszínűsége a szektoron belüli logisztikai szakosodások (pl. állami-, önkormányzati-, kórház-, sport-, intézményi irányzatok) kialakulását is eredményezni fogja, a versenyszférához hasonlóan. Bár nem állnak rendelkezésünkre hiteles és aktuális adatok, de állítható, hogy a közsféra teljes logisztikai „piaca” többmilliárdos nagyságrendű, a területi, vagy hálózati jellegű részfeladatok is százmilliószámúak, ugyanakkor nagyok az egységek és a feladatok közötti méretkülönbségek.” [1] A közigazgatást közvetlenül, vagy közvetetten érintő logisztikai funkciókat tehát célszerű lenne komplex módon áttekinteni, s annak leginkább meghatározó elemeit fokozatosan „integrált rendszerként” összefogni. Jelentős előrelépésnek tekinthető, hogy a közszolgálat területén is egyre inkább polgárjogot nyer a logisztika, még a korábban ezzel nem, vagy alig foglalkozó területeken is.

2. A közigazgatási logisztika közszolgálaton belüli helye

Az 1. sz. ábra rövid helyzetképet ad a közszolgálati területen értelmezhető logisztikai csoportosításról, illetve a legfontosabb területekről:

1. sz. ábra



Megjegyzés: a részletező alábontásokat a megfelelő szakterületek önállóan alakítják ki.

Forrás: Közszolgálati logisztika. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest. Egyetemi jegyzet 2013. 2. fejezet. Közigazgatási logisztika. p 109-143. (Prof. Dr. Bukovics István – Dr. Potóczki György) Nemzeti Közszolgálati és Tankönyvkiadó Budapest, 2013.

Az 1. sz. ábrán látható alapfelosztásból (a versenyszféra szereplőket most mellőzve) logikusan érzékelhető, hogy a közigazgatás szervezeti és tevékenységi értelemben szerteágazóbb, funkciói intézményfüggőbbek, nagyobb közéleti nyitottságú, személyi állománya és eszközrendszere kevésbé homogén. A közigazgatás – logisztikai méreteiben is – sokkal nagyobb, mint az 1. sz. ábra szerinti költségvetési (közszolgálati) szervek bármelyike (vagy akár összessége). A közigazgatásnak meghatározóan fontos része a /központi/ államigazgatás is, amely országunk-társadalmunk vezető ereje és irányítója. A közigazgatásban egyértelműen észlelhető a hatósági és a szolgáltatási funkciók együttes jelenléte, amely logisztikai szempontból további megfontolásokat igényel. A nemzeti, közszolgálati jelleg és a költségvetési determinációk azonban a közszolgálati szektor egészében nyilvánvalóan és szükségszerűen igénylik a szoros együttműködést, a közös gondolkodást és cselekvési egységet (függetlenül attól, hogy zártabb fegyveres testületről, rendészeti szervről, vagy ügyfélkapcsolataiban nyitottabb közigazgatásról van szó.)

A *közigazgatási logisztikának* (e szóösszetételben) rövid a fejlődési előtörténete, de annak különböző funkciói és feladatai implicit (rejtett, közvetett) módon már régóta prosperálnak, vagy más név alatt (pl. gazdálkodás, közbeszerzés, településüzemeltetés, vagyongazdálkodás, stb.) működnek. A közszolgálatban (nemcsak a honvédelmi területen) korábban is logisztikai funkciók biztosították az alaptevékenység ellátáshoz nélkülözhetetlenül szükséges anyagokat, energiát, eszközöket, információkat, infrastruktúrát. A pontos tevékenységi körülhatárolást természetesen nehezíti a – korábban említett – fogalmi, terminológiai rendezetlenség.

A közszféra szervezetei lehetnek:

- **gazdálkodási jogkörök alapján:** „önállóan működő és gazdálkodó”, „önállóan működő” és „nem besorolt” kategóriájú egységek,
- **törzskönyvi alanyiság szempontjából:** „Költségvetési szerv”, vagy „Költségvetési rend szerint gazdálkodó, egyéb törzskönyvi jogi személy” besorolásúak.

Ez a csoportképző ismérvtartalom azt jelenti, hogy a közigazgatás különböző egységei (keretekben belül ugyan, de) eltérő módon gazdálkodhatnak, amelyből nyilvánvalóan következik, hogy nem azonosak a logisztikai módszertan és eszköztár érvényesítési lehetőségei sem. A differenciálás, a többféleség azonban nem okozhat rendszerszinten dezorganizációt (szervezetlenséget), ellenkezőleg, egyes helyeken lehetővé válik az általánostól eltérő, a helyi viszonyokhoz jobban illeszkedő szisztémák kialakítása is. Itt is érvényesíthetőek a következők alapelvek: meg kell találni a közigazgatási logisztikán belül azon funkciókat, amelyek hatékonyabban láthatóak el „nagyüzemi” (országos, regionális, vagy szakmailag hierarchikusan tagolt szervezeteknél), vagyis centralizáltabb módon, ugyanakkor bizonyos területeken és határokon belül célszerű rugalmas eljárást folytatni (ezzel segítve – a közigazgatásban egyébként ismert – ún. szubsidiaritási⁴ elv lokális érvényesülését is.)

Az 1990-es években többször és több helyütt felmerült szakmai körökben: Szükség van-e egyáltalán állami logisztikára? (Ne feledjük: a fogalmi definíciók nagy része akkoriban a tevékenységet „vállalati kategóriának” tekintette). A helyzet lassan, de folyamatosan és kedvező irányban változott. Az egyik – szakirodalomban pl. már 1997-ben is található – fogalmi meghatározás szerint az állami logisztika: „Mindazon szabályzók, szervezési eljárások, módszerek, műszaki és finanszírozási megoldások, létesítmények, szervezetek és célirányosan megalkotott vagy kiválasztott eszközök összessége, amellyel az állam (közület) egyrészt a tulajdonosi szemléletet, másrészt a lakosság életminősége és a gazdaság versenyképessége növelésével kapcsolatos felelősségét érvényre juttatja.” [2]

3. A közigazgatási logisztika szerepkörének értelmezhetősége

Tágabb értelemben a közigazgatás látja el az állam társadalomirányító és -szervező funkcióját is, ezen belül a védelmi, a biztonsági, a politikai, a gazdasági és a közszolgáltatási funkciókat is. Az állami logisztika létevel, szükségességével kapcsolatos korábbi dilemmák már minden vonatkozásban túlhaladtak. A közhatalmi, illetve a közszolgáltatási funkciók mindegyikének vannak a logisztikai feladattal – vitathatatlanul – együtt értelmezhető elemei is. Ezen feladatok pl. jelentősek az oktatási, az egészségügyi, a szociális, a sport, az energiaellátás, a vízgazdálkodás, a közösségi közlekedés, stb. területeken, ahol az állam – több helyütt – maga is intézményfenntartó, s nemcsak jogalkotási, igazgatási-hatósági tevékenységgel, hanem gazdaságsegítő és -koordinációs tevékenységgel is segíti a feladatellátást. Fel kell ismerni tehát, hogy a közigazgatási logisztika szerepkörének *kettős értelmezhetősége* van:

4 Szerző megjegyzése: A „szubsidiaritás elve” tömören itt azt jelenti, hogy a különféle logisztikai tartalmú kérdéseket elsősorban a keletkezési szinten kell megoldani (ott áll rendelkezésre a legtöbb információ), a felsőbb szervezeti szint csak akkor lépjen közbe, ha azt az eredeti szinten nem tudják, vagy nem célszerű megoldani. Az elv egyébként az európai szintű (EU) döntéshozatal szempontjából is alapvető.

- **egyrészt** a logisztikai folyamatok, funkciók általános segítése a társadalom, a gazdaság fejlődése, a lakosság szükségleteinek biztosítása érdekében (igazgatási, hatósági eszközökkel), pl. ipari, logisztikai parkok létrehozása⁵, áruellátás szabályozása, éjszakai áruterítés megszervezése, környezetvédelmi szempontok érvényesítése, víz- és energiaellátás, infrastruktúra építés-fenntartás, hulladékok újrahaznosítása, ártalmatlanítása, stb.

Itt feltétlenül ki kell térnünk a kormányoldalon elérhető, 2014 és 2020 közötti időszakra vonatkozó középtávú logisztikai stratégiára⁶, mint vitaanyagra. A vitaanyag komplett helyzetelemzés ad, bemutatja az átfogó célokat, indikátorokat és eszközrendszert, köztük

- a logisztikai szempontból releváns közigazgatási szolgáltatásokat (itt nagyobb szerepet kaphat az e-logisztika és az e-közigazgatás közelítése is) és a logisztikai oktatás fejlesztését,
- a logisztikai tudásbázist, kutatásokat, infrastruktúrafejlesztést, megvalósíthatósági elképzeléseket, a logisztikai monitoring bővítését,
- a logisztikai KKV-k segítségét, az egységes minősítési rendszer létrehozását,
- a logisztika fenntarthatóság biztosítását (ide tartoznak a visszatás, a „zöld” és a city logisztikai fejlesztések)
- azt, hogy az informatikai infrastruktúrát legalább három szinten érdemes vizsgálni a logisztikai szolgáltatások elérhetősége szempontjából:
 - hírközlési hálózatok (optikai gerinc- és körzethálózat, szélessávú helyi hálózatok)
 - informatikai eszközök (belső hálózat, szerverek, munkaállomások, stb.)
 - szoftverek, alkalmazások

A stratégia legfontosabb letéteményese a Nemzetgazdasági Minisztérium, a logisztika releváns közigazgatás fejlesztési területén a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, a logisztikai közoktatás és felsőoktatás tekintetében az Emberi Erőforrások Minisztériuma. Nem véletlen, hogy a Nemzeti Közszolgálati Egyetem minden karán egyaránt folyik logisztikai tartalmú oktatás.

- **másrészt** a folyamatos működéshez szükséges belső igények (beszerzési-, ellátási-, készletezési-, elosztási rendszerek) racionális működésének megszervezése. Ez volumenét illetően önmagában is az egyik legnagyobb megrendelővé teszi a közigazgatást a versenyszféra szereplői számára.

4. A közigazgatási logisztika sajátosságai

A speciálisnak tekinthető sajátosságok lényegében az alábbiak:

- a tevékenység nagymértékben lefedett jogi szabályozások, vagy belső rendelkezések útján (közbeszerzés, előírások, rendeletek, függelmi viszonyok, elszámolások, stb.)
- a PTK⁷ nem nevesíti a logisztikát (kötelmi jog – egyes szerződések, talán a fővállalkozáshoz áll legközelebb), így nehezebb a speciális szabályozás, körülhatárolás is (ez a gond a versenyszféra is igaz)
- adottak a közvagyonnal való gazdálkodás átláthatósági és szabályozási követelményei
- a versenyszférától eltérően nem tisztán piaci viszonyok érvényesülnek
- léteznek jogszabályi központosítások
- működése három fő területre osztható, mindhárom (államigazgatás, önkormányzat, további szervezetek) szektorban
 - állami vállalatok
 - költségvetési szervek (államigazgatás, további szervek, önkormányzatok)
 - önkormányzati cégek (társulások), logisztikai célú gazdasági társaságok
- jelenleg még kevésnek értékelhető a közigazgatási szervek közötti metalogisztikai együttműködés
- időbeni lemaradás észlelhető a versenyszférahoz viszonyítva (speciális módszertan), éppen ezért nagy fejlődés előtt áll
- több helyen hiányos a komplex logisztikai szemlélet (esetleg a közbeszerzésre szűkül le), nincs megfelelő gyakorlat, a képzés sem elegendő.

5 Az ipari és logisztika parkok jelentős gazdaságélénkítő hatása ma már szakmai evidencia. De nem mellékesek a munkahelyteremtő hatások, a település üzemeltetési előnyök és a helyi adózás kedvező hatásai sem.

6 Lásd: http://www.kormany.hu/download/7/d5/e0000/IFKA_logstrat_130521.pdf Letöltés: 2013-09-12.

7 PTK jelentése itt: Polgári Törvénykönyv

A *költségvetési/önkormányzati forrásokban részesülő* további szervezetek között (lásd 1. sz. táblázat) speciális példaként említhető a kórházlogisztika, amely – az alapvető infrastruktúra fenntartói, üzemeltetői (étkeztetés, mosoda, stb.) funkciókon túli – fő területei: kórházak, háziorvosi szolgálatok, vérellátás, dialízis centrumok, szervszállítás, mentőszolgálat, stb.)

5. A közigazgatási logisztika pozicionálása

Az 1. sz. táblázat (lásd korábban) tartalmából részben lehet következtetni a közigazgatási logisztika szakmaterületen belüli *pozicionálására* is, amelynek megfontolásai az alábbiak:

A logisztikai tevékenység egészének megannyi felosztása, tagozódása, csoportképző ismérve létezik. A költségvetési/közigazgatási logisztika pozicionálásához csak néhány rendszerképző ismérv, alapelv rögzítése szükséges, nevezetesen:

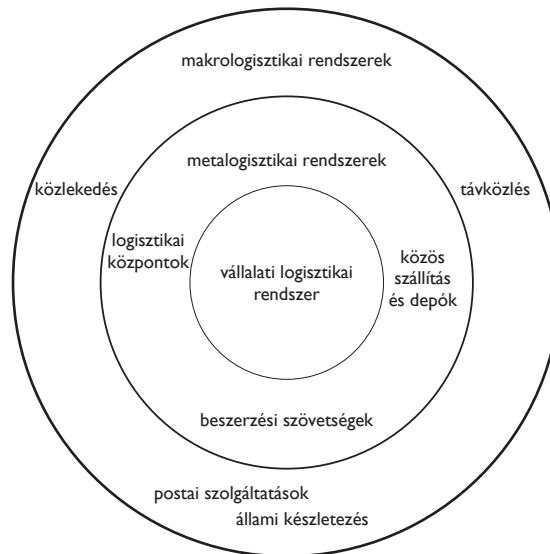
- A költségvetési/közigazgatási szempontból a beszerzési-ellátási, az elosztási és a visszutas (valamint az ezekhez kapcsolódó árutovábbítási, készletgazdálkodási, e-ügyintézési) funkciók jöhetnek számításba,
- A makrologisztika földrajzi értelemben nagyobb egységeket /ország, régió, megye, de akár település is/ szolgál ki, a társadalom, illetve gazdaság alrendszereiként működik,
- Az extern (külső) logisztika egyik formája a belföldi, amely települési, vagy regionális szinten értelmezhető, a másik formája pedig hálózati jellegű, amely lehet termelési, vagy szolgáltatási típusú. A közigazgatás sokkal inkább a szolgáltatási kategóriához sorolható be. (Szolgáltatásokat megvalósító folyamathoz szükséges anyag-, információ és energiaáramlással kapcsolatos tevékenységek, feladatok összessége). Tipikus hálózati szolgáltatási folyamatok: egészségügy, közlekedés, kommunális hulladékgyűjtés, visszutas logisztika, országos nagyrendszerek /pl. postalogisztika, pénzzállítás, holdingok, leányvállalatok, háttérintézmények/ működése.

A szakmaterületen belüli pontos pozicionálás azért nagyon nehéz, mert a közigazgatás mérete, súlya, érintettsége okán szinte minden logisztikai tevékenység osztályozásban előfordulhat (még a nemzetköziben is, a külképviseletek ellátása, funkcionális felügyelete miatt). Fentiek alapján a *költségvetési/közigazgatási logisztika tehát alapvetően és leginkább az extern, belföldi formához (települési, vagy regionális) pozicionálható*, azzal, hogy több költségvetési/közigazgatási szerv esetében kifejezetten jelen vannak az extern hálózati (szolgáltatási) elemek is, de nem zárhatóak ki az intern⁸ szolgáltatói formához történő kapcsolódások sem. Kiegészítésül mindenképpen célszerű megemlítenünk, hogy

- a pozicionálást tovább finomíthatná a folyamatok, műveletek, célok, stratégiai elemek, alapfolyamatok (RST⁹), illetve tevékenységi formák szerinti analízis, hiszen az ágazati logisztikai területek leginkább a mélyégi jellemzőkben, szempontokban különböznek egymástól.
- sok esetben nem mellőzhető az ún. *METALOGISZTIKAI* gondolkodásmód, mint a logisztika egyik összhangteremtő ereje. A makro- és a mikro szintek között elhelyezkedő metalogisztika az ellátási (beszerzési), vagy az elosztási láncban működő szervezetek logisztikai alrendszereinek együttműködéseként értelmezhető. Itt gondolni kell nemcsak a beszállítókkal (pl. kis- és nagykereskedelmi társaságok) történő kapcsolódásokra, hanem pl. egy ár- és belvíz elleni védekezésnél kialakítandó közszolgálati (pl. honvédség, rendőrség, katasztrófavédelem, önkormányzat, karitatív szervezetek, stb.) együttműködési formákra is. A metalogisztikai együttműködés (is) nyilvánvalóan fejlesztésre vár, amelyet nemcsak az ún. rendkívüli eseményekkel kapcsolatos feladatellátás alkalmával célszerű használni. A metalogisztika két, vagy több szervezet látens erőforrásainak kiaknázását teszi lehetővé, hangsúlyozva azt, hogy a közös erőfeszítések eredménye meghaladja a különálló erőforrások egyszerű összegét. (ez jelentheti további, ún. „szinergikus” hatás érvényesítését is.)
- A logisztikai szintekről ad egyfajta (de már nem a legkorszerűbb) áttekintést a 2. sz. ábra.

8 Az intern logisztika inkább mikrologisztikai terület, amely szintén lehet termelési és szolgáltató típusú. A mikrologisztika lényegében egy szervezet belső működését biztosító megoldások összessége, hatóköre az adott szervezetre terjed ki. Vannak olyan nézetek is, amelyek gazdaságszervezési szempontok alapján csoportosítanak pl. közigazgatási, katonai, pénzügyi, vállalati, közlekedési, kereskedelmi, stb. logisztikát is.

9 RST (rakodás, szállítás, tárolás)



2. sz. ábra

Forrás: <http://www.webkorridor.hu/logrend.htm> Letöltés: 2013-09-12

6. A közigazgatási logisztika szervezeti kérdései

A logisztikai feladatot ellátó egység/szervezet/személy sok formában jelenik meg országszerte (gazdasági igazgatóság, /fő/osztály, külön gazdasági társaság, üzemeltetés, helpdesk, gondnokság, vagyonkezelés és gazdálkodás, intézményfenntartás, gazdaszat, önkormányzati társulás, megbízott ügyintéző, stb.). A gyakorlatban tapasztalható szervezeti sokszínűség jelentős feladat- és nagyságrendi eltéréseket, a jogi szabályozásokból eredő különbségeket takarhat, egyben jelezheti a feladatellátás eltérő (magasabb, vagy alacsonyabb) szakmai színvonalát is. Bár nem áll rendelkezésre reprezentatív felmérés, vagy adat, de vélelmezhető, hogy a közigazgatásban csak kevés helyen (értsd: az indokoltnál kevesebb helyen) foglalkoztatnak logisztikai szakembert. Sem országosan, sem régióként nem ismert az ilyen tárgyú tanácsadók száma és nincsenek megbízható adatok a különböző ellátási-, készletezési-, elosztási feladatok intézménytípusonkénti esetleges kiszervezéséről, vagy a versenyszférából e feladatra foglalkoztatott cégek számáról, feladatairól, vagy szolgáltatási színvonaláról sem. Akárhon is helyezkedik el a logisztikai funkciót ellátó szervezet/személy, nagyon fontos, hogy ne különüljön el nagymértékben a hozzá kötődő más egységektől, hiszen ez valószínűsíthetően ellátási, működési gondokat okozhat.

Szervezésméleti szempontból több lehetőség és azok értelmes kombinációja is rendelkezésre áll. Ilyen pl. a szervezeti alapformák (funkcionális, divizionális, mátrix, illetve tenzor szervezetek)¹⁰. Az alkalmazható szervezeti típusokról sok elméleti szakanyag rendelkezésre áll, itt alapvetően figyelembe kell venni:

- a logisztikai funkció helyben betöltött szerepét,
- a feladatok specializálását (tér- és időbeni sajátosságokat)
- a szerepek egységesítését
- a szabályok, eljárások kidolgozását
- a kooperáció biztosítását
- a döntéshozatali rendszer állapotát
- a szerepek megfelelő elosztását
- a feladathoz kapcsolódó technológiákat
- a tevékenységhez kapcsolódó társadalmi vonatkozásokat, érintettségeket.

Logisztikai szempontból figyelemre méltó körülmény a közigazgatás 2011–2013 között lezajlott korszerűsítéséből, átszervezéséből adódó helyzet: A közfeladat hatékonyabb ellátása érdekében a területi államigazgatási feladatellátáshoz új, összefogottabb, ellenőrzöttebb és költségtakarékosan működő szervezeti struktúra került kiépítésre. Ennek

¹⁰ A szervezeti alapformák: a funkcionálisnál a munkamegosztás szervezeti elvek szerint történik, a divizionális alapesetben tárgyi, vagy regionális elvek szerinti tagoltság érvényesül, a mátrix szervezet többnyire két munkamegosztási elvet használ egyidejűleg (pl. funkció-régió), a tenzor megoldás pedig legalább háromdimenziós.

jegyében 2011. január 1-jével létrejöttek a fővárosi és megyei kormányhivatalok, mint a Kormány általános hatáskörű területi államigazgatási szervei. A kormányhivatalok alapvető rendeltetése, hogy egyes funkcionális feladatokat központosítva végezzen. Ilyen funkcionális feladatok különösen a *gazdálkodási, a pénzügyi és beszerzési, a személyügyi, a kommunikációs, az informatikai rendszer fenntartásával* összefüggő, valamint a jogi képviseleti feladatok. A megyei kormányhivatalokba integrálódott több – korábban országos – hivatal, hatóság és más szervezet. A beépülő szervek a kormányhivatal szakigazgatási szerveként működnek tovább, szakmai autonómiájuk azonban megmaradt. Például: a megyei kormányhivatalba beépülő területi államigazgatási szervek a kormányhivatalok szakigazgatási szerveiként működnek tovább, a központi hivatalok szakmai irányítói jogosítványokkal rendelkeznek. (Ez azt jelzi, hogy a logisztikai feladatokat az átalakulást követően nem a központi hivatalok, hanem a területileg illetékes kormányhivatalok látják el.)

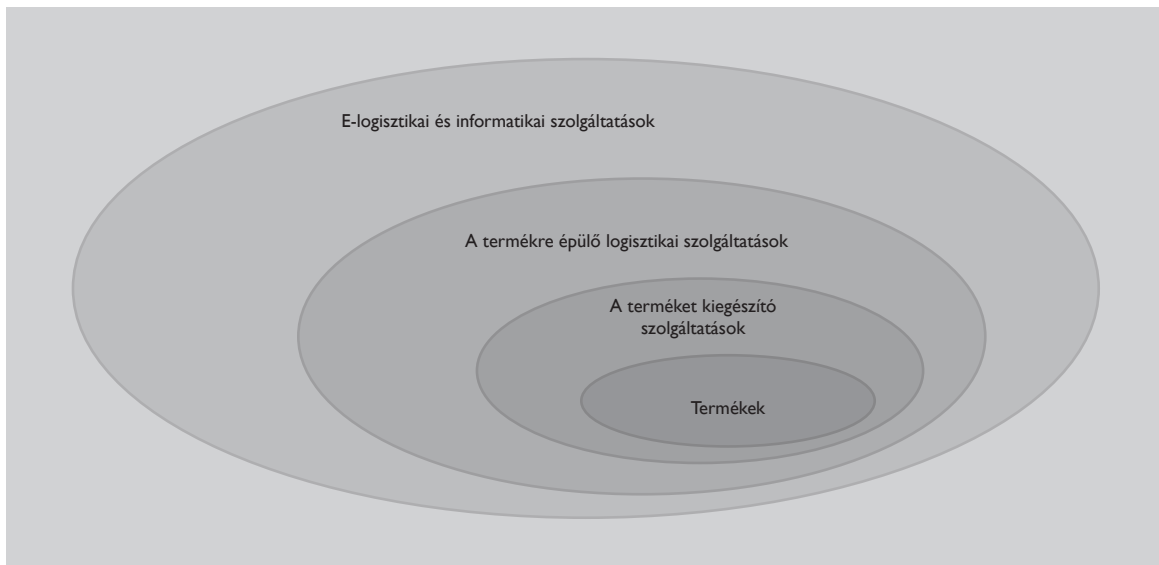
Bizonyára nem könnyű az ilyen nagyságrendű szervezeti, funkcionális változásokat „logisztikai szempontból” lekövetni, adminisztrálni, átalakítani, korrigálni, újratervezni, korszerűsíteni. A korábbi önkormányzati okmányirodák kormányhivatalokhoz történő „áthelyezése” – logisztikai értelemben – hasonló helyzet. Ilyen további példák korábban is voltak, vannak és lesznek is. A közigazgatási logisztikának nyilvánvalóan követnie és kiszolgáltatnia kell e változásokat, a tőle elvárható legjobb tudásbázis és alkalmazható módszertan szerint.

III. A KÖZIGAZGATÁSI LOGISZTIKA TEVÉKENYSÉGE, MŰKÖDÉSI KÖRNYEZETE, SZAKMAI TERÜLETEI

1. A logisztikai tevékenység bővülő tartalma

A következő ábra igyekszik szemléltetni vázlatosan a logisztika tevékenység tartalmi bővülésének egyes, általánosan elismert mérföldköveit. Természetesen vannak más, a fejlődés lépcsőfokait más kifejezésekkel érzékeltető folyamat-ábrák, grafikonok is. Az eredetileg a versenyszféra viszonyaira készített 3. sz. ábra értelmezhető a közigazgatásra is, amennyiben a „termék” kifejezésen az ellátandó feladatokat értjük. (Lásd 3 sz. ábra)

3. sz. ábra



Forrás: <http://hu.wiki.weblogtrade.eu/Term%C3%A9k%C3%ADpusok> Letöltés: 2013-09-12

A 3. sz. ábrán jól látható az a bővülő folyamat, amely elvezetett az 1. sz. táblázatban jelzett „5 PL” elnevezéssel illetett logisztikai szolgáltató rendszer megjelenéséhez. (A folyamat természetesen még nem mindenütt érte el ezt a működési szintet, de a trendek egyértelműen ebben az irányban mutatnak.)

2. A közigazgatási logisztika működési környezete

A közigazgatási logisztika működési környezetét illetően érdemes áttekinteni néhány – a jól ismert jogszabályi különbözőségeken túli – fontos sajátosságot is: (lásd 2. sz. táblázat)

2. sz. táblázat

<i>VERSENYSZFÉRA</i>	<i>KÖZIGAZGATÁS</i>
Piaci környezet	Költségvetési környezet
Vevőorientált stratégia	Ellátási-, elosztási szemléletmód
Komplex technológiák alkalmazása	Inkább tervek készítése
Értékesítési feltételek kialakítása	Együttműködési formák, kapcsolati szintek
Információfeldolgozás: számítógépes	Információfeldolgozás: számítógépes

Forrás: [1]

Nagyon nehéz a költségvetési/közigazgatási szféra tekintetében teljes képet adni a meglévő, vagy követendő logisztikai funkciókról, hiszen rendkívül nagy, szerteágazó, nemzetünk mindennapjai számára meghatározóan fontos területekről van szó. Bárki számára nyilvánvaló, hogy logisztikai szempontból nem könnyű áttekinteni a több ezer szervezeti egységnél fellelhető aktuális állapotokat, a meglévő feladatokat, az alkalmazott megoldásokat, a fejlesztési szándékokat és lehetőségeket. Ez még akkor sem lenne egyszerű, ha elemzésünket leszűkítenénk pl. a központi, az autonóm államigazgatási szervek, az önálló szabályozó szervek, a kormányhivatalok, a helyi közigazgatás, vagy a háttérintézmények valamely jól körülhatárolható csoportjára.

Az ágazati szakigazgatási szervek önmagukban is önálló elemzést igényelnének, hiszen jelentős eltérések lehetnek pl. az erdészeti, a nyugdíjbiztosítási, munkaügyi, népegészségügyi, földhivatali, stb., szervek, hivatalok között. (A mindenkor abszolút nyilvánossági fókuszban lévő oktatási, egészségügyi szervezeteket, esetleg a könyvtárakat, vagy a kulturális, művészeti, tudományos élet szereplőit nem is említve).

3. A közigazgatási logisztika szakmai területei

A közigazgatás területén értelmezhető logisztika rendkívül szerteágazó tevékenységi köréből *a következő nagy területek emelhetők ki* (a teljesség igénye nélkül)¹¹:

3.1 A /köz/beszerezés, ellátás

E tárgykörbe tartoznak a fogalom összes formája, szabályrendszere, eljárási rendje, még a központosított közbeszerzés is. (E kiemelkedően fontos témával jelen anyagban csak említésszerűen foglalkozunk részben terjedelmi okokból, részben azért, mert e területen speciális képzések zajlanak több szinten is, van előzetes tapasztalat és végrehajrtási rutin, ezért erre a továbbképzési program jelen időszakában kevesebb figyelem irányul.) A közbeszerzésnek hatalmas irodalma, működésének sokéves gyakorlati tapasztalata van, közismertek annak szervezeti egységei (hatóságai), alkalmazásának előnyei, hátrányai, beszámolási kötelezettségei. A közbeszerzési folyamatokról elérhetőek statisztikai beszámolók, szakmai cikkek és tudományos publikációk is. Természetesen a közbeszerzés területén is alkalmazhatóak a logisztikai szakmában már ismert ABC/XYZ elemzés, vagy SWOT analízis, a Kraljic mátrix osztályozási iránymutatása, vagy a TCO¹² megközelítést is. (Lásd a 4., 5. sz. ábrákat és a 3.sz. táblázatot).

11 Szerző megjegyzése: termelési logisztika is létezik a közigazgatás üzemeltetésében, de ezt most mellőzzük.

12 Segítségként: **ABC/XYZ elemzés:** nem csak a beszerzésre kerülő áruk értéke, hanem a felhasználás rendszeressége és időbeni eloszlása is fontos. **SWOT analízis:** termék, szolgáltatás „életképességének” /az erősségek, a gyengeségek, a lehetőségek és a veszélyek/ felmérése saját stratégiánk szempontjából. **Kraljic mátrix:** beszerzési fontosság és a külső kockázat vizsgálata. **TCO megközelítés:** termék életút költség kalkulátor használata. Total Cost of Ownership, vagyis a tulajdonlás teljes költségének kalkulációja. Több TCO menedzselő alkalmazás érhető el kereskedelmi forgalomban.

Az ABX és az XYZ elemzés alapján készíthető csoportok

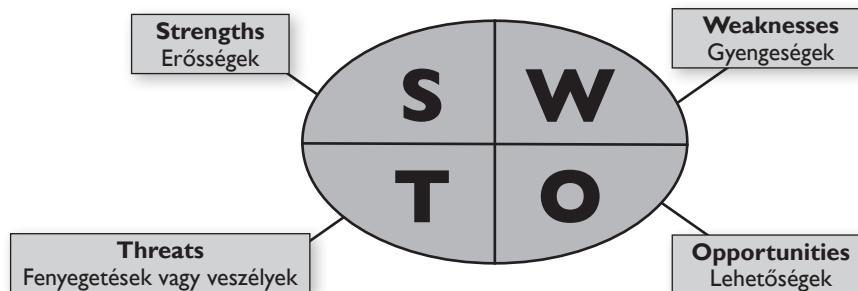
4. sz. ábra

	A	B	C
X	magas felhasználási érték, magas előrejelezhetőség, állandó felhasználás	közepes felhasználási érték, magas előrejelezhetőség, állandó felhasználás	alacsony felhasználási érték, magas előrejelezhetőség, állandó felhasználás
Y	magas felhasználási érték, közepes előrejelezhetőség, részben állandó felhasználás	közepes felhasználási érték, közepes előrejelezhetőség, részben állandó felhasználás	alacsony felhasználási érték, közepes előrejelezhetőség, részben állandó felhasználás
Z	magas felhasználási érték, alacsony előrejelezhetőség, véletlenszerű felhasználás	közepes felhasználási érték, alacsony előrejelezhetőség, véletlenszerű felhasználás	alacsony felhasználási érték, alacsony előrejelezhetőség, véletlenszerű felhasználás

Forrás: http://hu.wiki.weblogtrade.eu/ABC_elemz%C3%A9s Letöltés: 2013-09-12.

5. sz. ábra

SWOT analízis



Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_scom_03/336_a_swotanalizis.html
Letöltés: 2013-09-12

3. sz. táblázat

A Kraljic mátrix

KRALJIC MÁTRIX			
		Beszerzés kockázata	
		Kicsi	Nagy
Beszerzés fontossága	Kicsi	befolyásolható termékek	stratégiai termékek
	Nagy	rutintermékek	Szűk keresztmetszetű termékek

Forrás: [4] Szegedi – Prezenszky: Logisztikamenedzsment Kossuth Könyvkiadó 2012 ISBN 978-963-09-6569-9 p. 99.

A TCO alkalmazások egyaránt figyelembe veszik a beszerzési értéket, a megrendelés azonosító adatait, keltét, költséghelyeit, a biztosítási információkat, a lehetséges tulajdonformákat (lízing, bérlet, tulajdon, stb.).

A beszállítók komplex minősítésére és kiválasztására többféle joganyag, folyamatszabályzat, módszer is rendelkezésre áll. Fő minősítési szempontok: a termékminta, termék minőség, megbízhatóság, rugalmas alkalmazkodási képesség, perspektivikus együttműködés esélyei, korábbi tapasztalatok, partnerkapcsolati szint, kapcsolatmenedzsment, egyedi beszerzési igények, fizetési konstrukciók, reklamációk kezelése, súlyozott minősítési kategóriák, a beszerzési információs rendszer fejlettsége, minőségbiztosítás, stb.). A közbeszerzéseknél nem jellemzően, de előfordul a proaktív beszerzés is, amelynek lényege, hogy a beszerzési igény időben még a gyártást, vagy az import folyamatot is megelőzheti (lásd pl. közúton az e-útdíj rendszer kiépítését, vagy az on-line pénztárgépek ügyét.) A nem közbeszerzési szférában általánosan elterjedt a beszerzési tárgyat képező áruk, szolgáltatások direkt-indirekt¹³ felosztása. A közgazdaságban ez a felosztás – az alaptevékenység jellege miatt – kevésbé értelmezhető. A költségvetési szerveknél elsősorban egyes indirekt termékek, vagy szolgáltatások /karbantartási anyagok, irodaszerek, munka-, vagy egyenruhák, tisztítószer, közműszolgáltatások, informatikai eszközök, stb./, vagy beruházások esetében használhatóak ki jobban a mennyiségi határból eredő előnyök (kedvezmények, refakciák). Itt felismerhető a beszerzés állandó, vagy időszakos jellege, nagyobb a lehetséges beszállítói kör és az elérhető ipari háttér. A beszerzésnél figyelembe kell venni a szervezet fő tevékenységét, működési rendjét. A stratégiai beszerzéssel foglalkozó részen belül célszerű megkülönböztetni a közbeszerzési törvény szerinti közbeszerzési eljárásokat, a központosított közbeszerzési eljárásokat, a törvény szerinti további eljárásokat és a közbeszerzési értékhatár alatti beszerzésekre vonatkozó szabályokat. Ha bizonyos feltételek fennállása esetén eltérést engednek a kialakítandó általános beszerzési folyamatoktól, az csak a szabályzatban meghatározott módon történhessen.

A beszerzés egyértelműen logisztikai funkció (a közgazdaságban is), amely a komplett logisztikai tevékenység szervezési része, tágabb szemléletben pedig a közgazdaság egyik „back-office” funkciója, működésének fontos alkotóeleme. (Céljai: megfelelés az igényeknek, költségminimalizálás, alacsony készletszint biztosítás, felelős és szakszerű tervezés különböző időszakokra, operatív kapcsolat a felhasználókkal, minőségi termék, vagy szolgáltatás állon rendelkezésre). A közbeszerzés jól ismert a közgazdaság munkatársai előtt, de a logisztikai szakterület további funkciói sajnos már kevésbé azok. A közbeszerzéssel foglalkozóknak nem szabad elfelejteniük azt, hogy a költségvetési szektor e területen milyen nagyságrendű és milyen kondíciókkal rendelkező „piaci kulcsszereplő”, vagy a „közpénz” felhasználása milyen felelősségi (etikai, anyagi, erkölcsi, átláthatósági) követelményeket támaszt. A beszerzésekhez szükség van a beszállítói bázis és a kínálati piac ismeretére, esetleg céginformációkra is. Egyes területeken a partnerkapcsolati helyzettől és/vagy a szabályozástól függően alakulhatnak ki a versenyztetési, vagy az együttműködő vevő-szállítói modellalkalmazási lehetőségei, sajátosságai.

A közgazdaság a beszerzéseknél általában vevő pozícióban (ez inkább a „PULL”¹⁴ rendszernek felel meg) van, így van lehetősége vevő-kiszolgálási szintjének demonstrálására, emelésére. A beszerzési folyamatoknál – mind készletgazdálkodási, mind költségtakarékossági okokból – különösen figyelni kell arra, hogy ne kényszerüljünk az ún. „ostorcsapás effektus”¹⁵ kellemetlen hatásainak elviselésére.

13 Szerző megjegyzése: a direkt anyagokat a versenyszférában úgy értelmezik, mint amelyek az alaptevékenységhez szükségesek és azok átalakításra, vagy továbbértékesítésre kerülnek. Az indirekt anyagok a működéshez ugyan szükségesek, de a kibocsátandó (output) termékekbe és szolgáltatásokba nem épülnek be.

14 A logisztikában széles körben ismert a PUSH (nyomásos), illetve PULL (szívásos) irányítási rendszer, amely a DRP (erőforrás elosztási rendszer) két részelemének felel meg. A DRP rendszer az MRP (anyagszükséglet tervezés) adatai hasznosítja oly módon, hogy a várható felhasználáshoz/igényekhez optimalizálja a beszerzéseket.

15 Az „ostorcsapás effektus” logisztikai szakkifejezés, amely lényegében a beszállítói csatornákon érkező mennyiségeket, költségeket és a felhasználás/végző fogyasztók állapotát vizsgálja az idő függvényében. A kettő szinkronjának hiányában alakulhat ki az „ostorcsapás”, vagy hiány, vagy költségekkel járó készlethalmozódás.

3.2. Elosztás/disztribúció

Az elosztási feladatok logisztikai szempontból disztribúciót jelentenek¹⁶, amelyek vagy jogszabályban előírt kötelező feladatok, vagy önként vállalt eredetűek. A különböző költségek tervezésénél, kalkulációjánál a részrfordítások összességének minimumát kell célfüggvénynek tekinteni (szolgáltatási, beszerzési, szállítási, tárolási, rendelési, információs, elosztási típusú költségek). Az elosztás lényege, hogy a beszerzett, vagy tárolt termékeket, energiát a megfelelő időpontban, minőségben, mennyiségben és helyen a felhasználók rendelkezésére bocsássuk, természetesen a lehető legkisebb költségráfordítással. Az összes szempontnak történő egyidejű megfelelés a logisztika lényege és funkciója, amelynek gyakorlati kivitelezése nagyon nehéz. A megoldási helyzetek időnként sajnos egyedi érdeksérelmekkel is járhatnak.

A versenyszféra a következő elosztási rendszereket alkalmazza leginkább (nem teljes a felsorolás):

- direkt (közvetlen gyártótól), indirekt (közbülső raktárból), vagy flexibilis (az előző kettő összekapcsolása, vagyis gyártótól raktárba és felhasználóhoz is).
- anyagáramlási csatornák kialakítása (ez azt jelenti, hogy a gyártótól a fogyasztóig történő csatorna részesévé válik az elosztó szervezet (szereplők: gyártó, árutovábbítók, raktárak, elosztás, fogyasztók). A cross-docking technika alkalmazásával jórészt raktárakban használatos, amely lehetővé teszi a készletek és az átfutási idő együttes csökkentését.
- fix termékpályák, vagy tervezhető szükséglet kielégítésen alapuló modellek.
- CEP¹⁷ szolgáltatások az elosztás területén, amelyek egyre inkább terjednek (különösen az e-logisztika és az elektronikus kereskedelem okán)
- az elosztási funkcióban kiemelten fontos a termék-, okmány-, és pénz folyamati harmonizáltság, a küldemény azonosíthatóság és a nyomkövetés.¹⁸

Az ellátási/elosztási feladatok tárháza rendkívül bőséges a közigazgatásban, ezért szükség van azok stabil ismérvsziszter szerinti rendszerezésére mind az államigazgatásban, mind a különböző hivataloknál, önkormányzatoknál, illetve háttérintézményeknél. Az országosan egységes logisztikai szemlélet szerinti felmérés sem lenne egyszerű feladat. Ide értendők a költségvetési/közigazgatási szervek, vagy önkormányzatok és azok szervezeteinek folyamatos belső működéséhez szükséges (üzemeltetési, vagyongazdálkodási, infrastrukturális) háttérfeltételek biztosítása is.

Ha CSAK az önkormányzati szektort, s azon belül is a helyi önkormányzatokról szóló törvényi szabályozást tekintjük, a következő ellátandó feladatok léteznek /a felsorolás közel sem teljes körű/: (lásd. 4. sz. táblázat)

Vajon melyik fenti feladatnak nincs valamilyen logisztikai tartalma, vagy teljesítési háttérfeltétele? Könnyen belátható, hogy minden ellátandó feladatnak, funkciónak van valamilyen anyag-, energia-, szolgáltatás-, informatika-, szállítási-, tárolási-, stb. szükséglete, amelyhez nélkülözhetetlen a logisztikai „besegítés”.

Fentiekén túlmenően lehetnek és vannak a kötelező teendőknél túli, ún. „önként vállalt” közfeladatok is. Sőt: „Törvény előírhatja, hogy meghatározott közszolgáltatást kizárólag erre a célra alapított költségvetési szerv, olyan állami vagy legalább többségi önkormányzati tulajdonban álló, jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaság, amelyben az állam vagy az önkormányzat legalább többségi befolyással bír, vagy e gazdasági társaság legalább többségi tulajdonában álló és legalább többségi befolyása alatt álló jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaság, vagy önkormányzati társulás láthat el.”¹⁹. Az elosztási rendszerekkel szemben támasztott követelmények általában az alábbiak:

- a térbeli különbségek kiegyenlítése,
- mennyiségi megfelelés,
- időütemezettségi elvárások (gyakoriság) teljesítése
- termékfajta szerinti kiegyenlítés
- biztonsági készletek tárolása
- nagyfokú pontosság és megbízhatóság,
- messzemenő rugalmasság az igények kielégítésekor,
- kis kárveszély, kockázatminimalizálás

16 A logisztika alapfelosztásánál a beszerzés/ellátás, a termelés, az elosztás/disztribúció és a visszutas logisztika szerepel. Itt az ellátási céllal beszerzett termékek, szolgáltatások elosztásáról van szó. A közigazgatásban csak nagyon kevés helyen vannak logisztikailag „termelésnek” értelmezhető funkciók (ilyenek pl. a fogvatartottak termelés jellegű foglalkoztatása gazdasági társaságokban, több esetben ellátási célú rendeléssel).

17 CEP (Courier, Express, Parcel): futár-, expressz- és csomaglogisztika. Jórészt a posta, a nemzetközi integrátorok és a belföldi futárszolgálatok használják.

18 Az azonosíthatóságra és a nyomkövetésre (a küldemény korábbi, vagy pillanatnyi helyének meghatározása) számos korszerű rendszer működik.

19 Lásd a helyi önkormányzatokról szóló 2011. évi CLXXXIX törvény 41 § (8) bekezdés.

ÖNKORMÁNYZATOKNÁL ELLÁTANDÓ ELOSZTÁSI FELADATOK	
településfejlesztés, településrendezés	lakás- és helyiséggazdálkodás
településüzemeltetés (köztemetők kialakítása és fenntartása, a közvilágításról való gondoskodás, kéményseprő-ipari szolgáltatás biztosítása, a helyi közutak és tartozékainak kialakítása és fenntartása, közparkok és egyéb közterületek kialakítása és fenntartása, gépjárművek parkolásának biztosítása)	víziközmű-szolgáltatás, amennyiben a víziközmű-szolgáltatásról szóló törvény rendelkezései szerint a helyi önkormányzat ellátásért felelősnek minősül
a kistermelők, őstermelők számára – jogszabályban meghatározott termékeik – értékesítési lehetőségeinek biztosítása, ideértve a hétvégi árusítás lehetőségét is	kulturális szolgáltatás, különösen a nyilvános könyvtári ellátás biztosítása; filmszínház, előadó-művészeti szervezet támogatása, a kulturális örökség helyi védelme; a helyi közművelődési tevékenység támogatása
szociális, gyermekjóléti szolgáltatások és ellátások	egészségügyi alapellátás, az egészséges életmód segítését célzó szolgáltatások
a területén hajléktalanná vált személyek ellátása, rehabilitációja, a hajléktalanná válás megelőzése	környezet-egészségügy (köztisztaság, települési környezet tisztaságának biztosítása, rovar- és rágcsálóirtás)
helyi környezet- és természetvédelem, vízgazdálkodás, vízkárelhárítás	sport, ifjúsági ügyek
honvédelem, polgári védelem, katasztrófavédelem, helyi közfoglalkoztatás	...gazdaságszervezéssel és a turizmussal kapcsolatos feladatok
közreműködés a település közbiztonságának biztosításában	helyi közösségi közlekedés biztosítása
hulladékgazdálkodás	távhőszolgáltatás

Az elosztási rendszerek lehetnek akvizíciós, vagy fizikai elosztási jellegűek, típusukat illetően pedig közvetlen (direkt), közvetett (lépcsős), vagy rugalmas (szükséghelyzeti, vagy rutin) rendszereket különböztethetünk meg.

Természetesen nem hagyhatóak figyelmen kívül *a rendkívüli eseményekkel kapcsolatos védekezéshez szükséges, vagy az állami tartalékgazdálkodással*, illetve készletszintekkel kapcsolatos feladatok sem.

Az ellátási/elosztási feladatok a valós idejű megrendelés és közvetlen teljesítés, illetve az ún. JIT²⁰ módszer kivételével *készletgazdálkodási – raktározási* (és ebből eredően kommissiózási²¹) feladatokat is generálnak. A készletek szerepe a közigazgatásban is nagyon sokrétű (nemcsak az irodaszerek, a bútorok és az informatikai készletek tekintetében).

A készletek jelenthetnek működési folyamatosságot, biztonsági tartalékot, létrejöhetnek fizikai (sorozatnagyság, készletfajták), vagy pénzügyi (költségminimalizálás) okokból. A legismertebb készletgazdálkodási modell a gazdaságos rendelési téteknagyság (EOQ) modell, amely két költségcsoport /rendelési és készlettartási költségek²²/ alakulását vizsgálja a rendelési téteknagyság függvényében és azt határozza meg lényegében, hogy az adott mennyiséget milyen tételekre célszerű felosztani rendelés előtt.

3.3. City logisztika²³

Néhány gondolatban ki kell térnünk e specialitásra is, hiszen szoros összefüggés van az ellátó rendszerek és a city logisztika, mint módszer között. A probléma a nagyvárosokban a legégetőbb, különösen a sokszor egymásnak ellentmondó szempontok miatt. (pl. a fogyasztói társadalom árubőségét, a vevő kínálatot szeretne, de nehezen viseli a tehergépjárművekkel végzett fel-, lerakodást, az üzlethelyiségeken keresztüli nappali terítési-, begyűjtési munkákat, nem beszélve a forgalmi akadályokról, parkolási gondokról. Ezen gondok nemcsak térben, hanem időben és árukörönként is váltakoznak, alapvetően munkanapokon). Az éjszakai elosztásról, üzlet feltöltésekről már sok tanulmány

20 Szerző megjegyzése: a JIT rendszer (Just In Time, vagyis éppen időben meghatározott terméket, vagy szolgáltatást, magasabb fuvar költség, nincs készletezés) az egyik legismertebb logisztikai ellátási módszer). A további ismert megoldások felsorolás szerűen: a „KanBan”-irányítás (előző napi rendelés), a Material Requirement Planning MRP rendszer (anyagszükséglet tervezés), a Cross-Docking (átrendező raktár egy tranzitállomáson belül), a Continous Replenishment (a beszállító bevonása a rendelés menedzsmentbe), a Quick Response (gyors reagálás a felhasználói igényekre) és a Postonement (késleltetett feldolgozás, vagy előkészítés kockázatcsökkentési célokkal)

21 Kommissiózás: konkrét termékek megadott felhasználási/elosztási rend szerinti kigyűjtése, összeválogatása nagyobb készlethalmazból.
22 A készletgazdálkodásnak természetesen vannak még további költségei is (pl. készlethiány, külön beszerzés, ellátás kiesés, image veszteség, vagy kötbér, stb. többletköltségei), de ezeket a modell nem veszi figyelembe. Az EOQ modell csak adott környezeti feltételek mellett használható: pl. ismert és állandó átfutási- és rendelési idő és készletezési költségek, egyidejű és ismert beérkezési időpont, stb.

23 A szakmai közvélemény a városi áruellátás fogalmát illeti ilyen angol kifejezéssel.

készült, a gondok szinte „magukért kiáltanak” (zsúlprendszer hiánya, zaj, átadás-átvétel, biztonság, sok szállító, közös rakodóhely-hiány, gyalogos zónák, egyedi érdekek, közlekedési forgalomszabályozás, stb.)

A city logisztika lényegében tehát városi áruellátást jelent (problémák: forgalom növekedés, rakodási körülmények). Ide egyébként nemcsak a kereskedelmi egységek folyamatos áruellátása, hanem a termeléssel, a helyi kisiparral és a különböző szolgáltatásokkal kapcsolatos ellátások, valamint visszirányú folyamatok (hulladék, építkezési forgalom, közmű- és útfelújítások, stb.) is hozzátartoznak. Megoldás: az áruellátás és a helyi adottságok sajátosságából kiinduló egységes koncepció kialakítása, amelyben a logisztikai szemléletmód is érvényesül. (igények felmérése, járattervezés, időoptimalizálás, érintettek részvételének harmonizálása, közös fejlesztések, többoldalú egyeztetések, kamara, vállalkozások, lakosság, beszállítók). Fontos szempont, hogy fejlesztésekkel lehetőleg biztosítani kell a városi tranzit/átmenő/ forgalom elterelését, amelynek a forgalomcsillapításon túlmenően további előnyei is vannak (zajártalom, balesetveszély csökkenés, környezeti károsítás mérséklése)

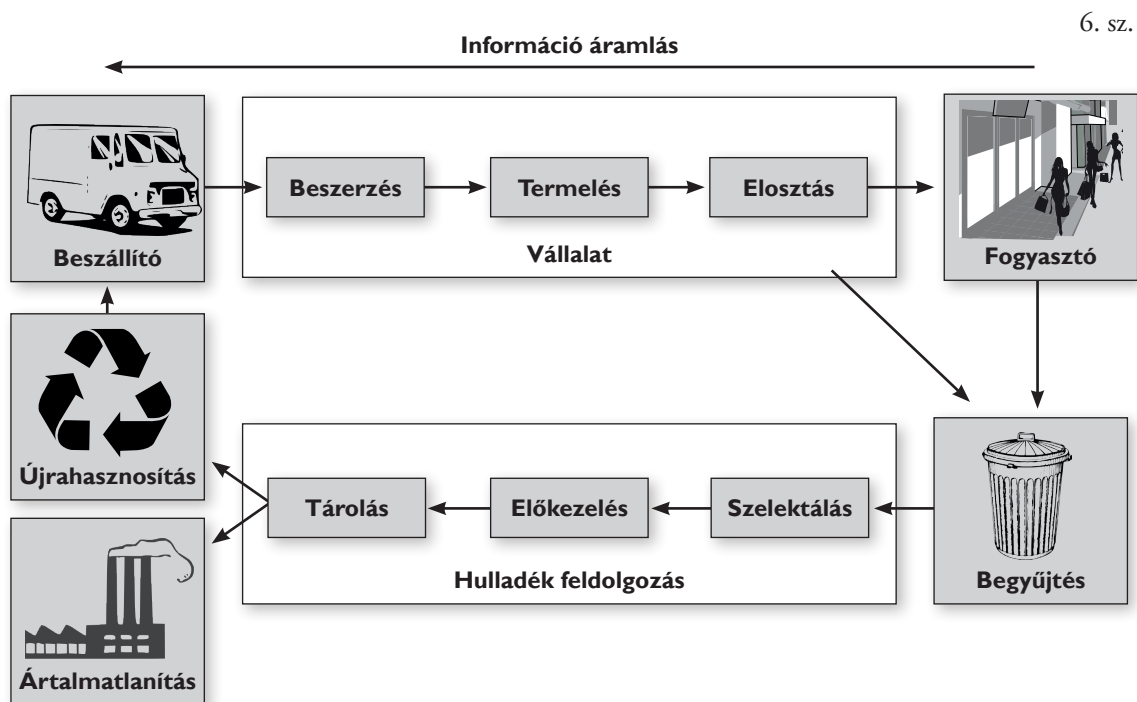
3.4. Visszutas logisztika, hulladékgyaldálkodás

Az ellátási láncokból és a környezetvédelmi szempontokból eredő (néha kényszerítő) okokból az 1990-es években megjelent a *visszutas logisztika* (inverz, vagy Reverse Logistics) fogalma.

Az akkori fejlődési szinten a visszutas logisztika

- elsősorban tevékenység alapú,
- technikai folyamatszempléttel rendelkező és
- a klasszikus nyitott ellátási láncokból távozó feleslegessé vált erőforrások kezelésére volt hivatott
- fő célja a hulladékgyaldálkodásban való hatékony részvétel és a visszirányú áramok kezelése volt.

A visszutas logisztikával befejeződik a „logisztikai körforgás”, s a teljes folyamat „zártláncú” egységgé válik. Ezt jól szemlélteti a 6. sz. ábra



Forrás: http://mindenamilogisztika.blog.hu/2012/08/16/inverz_logisztika_hulladekkezesi_logisztika

Letöltés: 2013-09-12

A visszutas/inverz logisztika értelmezése és tevékenysége során 4 külön szempont használatos:

- A *gyártási jellegű visszaküldések* alatt a gyártás során fennmaradó nyersanyag többletet, a minőség-ellenőrzéskor fennakadó hibás termékeket és a melléktermékeket lehet érteni.
- Az *elosztási visszaküldések* csoportjába alapvetően az értékesítetlen, eladhatatlan termékek tartoznak: a készletfelesleg, hibás szállítások és termékek, romlott áru, illetve a csomagolási hulladék.

- A *fogyasztói visszaküldések* közé tartozik a garancia, a szavatosság, a jótállás, a szervízszoolgáltatás, másrészt az elhasználódott (end-of-life), további használatra alkalmatlan, azaz a gazdasági és fizikai élettartam végén lévő termék.
- Az *„end-of-use” termék*, amely adott fogyasztónak a továbbiakban nem képvisel értéket, de más fogyasztó számára akár változatlan formában is tovább értékesíthető, vagy hasznosítható.²⁴

Annak ellenére, hogy meggyőződéssel állíthatjuk: a bővített ellátási lánc a közeljövő nagy kihívása, természetesen *alapvető eltérések vannak az ellátási lánc és az inverz lánc között*. Nevezetesen:

- Míg az elosztási láncban a *„címhelyek” hagyományosan jól körülhatárolhatók és meghatározhatók, az inverz láncban számítani kell arra, hogy a begyűjtés közel véletlenszerű helyekről történik*. Ez többek között a begyűjtéssel foglalkozó logisztikai rendszerben az egyik nagy kihívás, melynek megoldása – eltekintve például a már működő hulladékudvaroktól – a jövő egyik feladata.
- Egyértelműnek látszik, hogy *az ellátási láncban az összeszerelő típusú műveletek vannak túlsúlyban, míg az inverz láncban a termékek bontása az elsődleges*. Míg az összeszerelő műveletek szoros technológiai előírások alapján történnek, a bontás nem feltétlenül. Azt, hogy az inverz logisztika már a tervező asztalon kezdődik, mi sem bizonyítja jobban, mint az az előny, ami a bontás folyamán akkor jelentkezhet, ha a gyártási technológiát, illetve a gyártás során alkalmazott anyagfajtákat, részegységeket ismertnek tekintjük és a bontás ennek megfelelően történhet.
- A visszas/ inverz logisztikában a *visszanyert, bontott, újrahasznosítható termék funkcionalitása a mérvadó*. Bizonyos bonyolultabb termékeknél az újra hasznosítható részegységek minősége dönti el azok további sorsát, illetve ezek értékesítését egy másodlagos felhasználás szempontjából.

A hazai és nemzetközi irodalmi forrásokban a következő alkalmazható-fenntartható gondolkodásmódot, elméletet (mint lehetőséget), valamint gyakorlati módszereket említik meg (a teljesség igénye nélkül): Lásd a 5.-, illetve 6. sz. táblázat

5. sz. táblázat

GONDOLKODÁS – ELMÉLET	MÓDSZEREK
a társadalmi felelősségvállalás (CSR= Corporate Social Responsibility)	a környezeti, vagy öko-termék címkézési rendszer
a zöld beszerzési stratégiák, a környezeti beszerzés	az életciklus elemzés
a zöld marketing, a környezeti marketing menedzsment	a visszas logisztika
a környezeti szempontú termékdifferenciálás	a tisztább termelés,
a környezeti menedzsment	az energiaracionalizálás, az ipari ökológia,
a környezetbarát termékek fejlesztése, a környezeti teljesítményértékelés	az öko-hatékonyság mérés
a környezetközpontú irányítási rendszerek (ISO 14001, EMAS)	az öko-szponzoráció
a környezeti konfliktuskezelés, kontrolling, ökológiai könyvvitel	a zöld logisztika

6. sz. táblázat

Fenntartható, de „egyéb” kategóriába sorolt gyakorlati módszerek	
a visszáru áramlatok kezelése	a hulladékártalmatlanítás
Az erőforrás csökkentésére való törekvés	a javítás
Az újrahasznosítás	a termék felújítás
Az alapanyag helyettesítés	a lerakás
Az újrahasznosítás elősegítése	az újragyártás

A fenti (5. és 6. sz.) táblázatokban említett gondolkodásmód, módszerek és eszközrendszer gyakorlati alkalmazása képezi a visszas logisztika alapját.

²⁴ Lásd részletesebben: A visszas logisztika: egy fogalmi keret. Kohut Zsófia, Nagy Adrienn. 54. sz. műhelytanulmány. ISSN 1786-3031. Lásd: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/81/1/KohutNagy54.pdf> Letöltés: 2013-09 -15.

Hulladékgazdálkodás

Nagyon fontos – a közigazgatási logisztikával összefüggő témaként – a *hulladékról szóló 2012 évi CLXXXV Törvény*²⁵, amely részletesen szabályozza a hulladékgazdálkodási közszolgáltatást²⁶, a hulladékgazdálkodási közszolgáltatási díjkérdéseket, a hulladéklerakási járulékokat, a gyűjtési, szállítási, hasznosítási, az ingatlan tulajdonosokra, a települési önkormányzatokra és a közszolgáltatókra, vonatkozó szabályokat, stb. A törvényt „Az Országgyűlés a környezet és az emberi egészség védelme, a környezetterhelés mérséklése, a természeti erőforrásokkal való takarékos gazdálkodás, az erőforrás-felhasználás hatásainak csökkentése, hatékonyságának javítása, továbbá a hulladékképződés, illetve a képződő hulladék káros hatásainak megelőzése, mennyiségének és veszélyességének csökkentése, továbbá a használt termékek újrahasználata, a fogyasztási láncban szereplő anyagok termelési-fogyasztási körforgásban tartása, valamint a hulladék minél nagyobb arányú anyagában történő hasznosítása, és a nem hasznosuló, vissza nem forgatható hulladék környezetkímélő ártalmatlanítása érdekében” alkotta. [6]

3.5. Folyamatszervezés

A logisztikát többször említik, mint *racionalizálási eszközt* a közigazgatási (hatósági, engedélyezési) folyamatok – lakossági, vállalati ügyfeleket érintő – időrendi, térbeni elrendezésének szempontjából is. (Ez azt jelenti, hogy az egymással valamilyen szempontból összefüggő, vagy egymásra épülő eljárásokat „logisztikailag” is fel lehet építeni.). Az ilyen típusú feladatokat nagymértékben segítik az ún. „egyablakos” rendszerek, de ezek legtöbbször pótlólagos belső elosztási, begyűjtési tennivalókat (fizikai, vagy informatikai) generálnak. Kiemelt logisztikai feladat lehet a belső-, de még inkább a külső rendezvényszervezés, beleértve a vásárok, ünnepek, kiállítások, sportesemények, konferenciák, lakossági tájékoztatók, de még az EP, az országgyűlési, vagy önkormányzati választások lebonyolításának rendjét is (feladatok, helyszínek, ellátmányok, eszközszükséglet, továbbítási rendszerek, biztonsági intézkedések, stb.).

A költségvetési- és a versenyszféra intelligens szakterületi (logisztikai) összekapcsolódása, kooperációja jótékonyan hozzájárulhat a közigazgatás háttérfeltételeinek sikeres működéséhez. E keretben pl. az eKözbeszerzés és az eLogisztika a költségvetési szervezetek beszerzési folyamatainak elektronikus rendszerekkel történő megvalósítását jelentheti, sok előnyt nyújtva a papír alaphoz viszonyítva. Fontos körülménynek nevezhető az okmánystandardizálásra történő törekvés. A technikai, ügyviteli korszerűsítések elvezethetnek a versenyszektor ellátási láncával kompatibilis szabványok gyakorlati alkalmazásához, továbbá különféle nyomkövetési, készletgazdálkodási, termékazonosítási problémák hatékonyabb megoldásához.

A közigazgatási logisztika, mint *folyamatszervezési feladatsor azonban „állandóan mozog”,* különös tekintettel a közigazgatás, vagy gazdaság szerkezetének időnkénti korrekciójára, vagy a nagy/obb/ társadalmi ellátó/elosztó rendszerek mozgástrendjeire. Változások természetesen bőven voltak, vannak és lesznek is. A jelenhez közeli *példaként* említhető a hulladékgazdálkodás nonprofit tevékenységgé válása, vagy pl. a közműszolgáltatásokról jelenleg zajló – várhatóan hasonló célú – döntéselőkészítő /törvényalkotó/ tevékenység. Amennyiben a közműszolgáltatás eddigénél nagyobb része közösségi (állami) tulajdonba kerül és nonprofit (nem piaci) közszolgáltatási rendszerként működik tovább, akkor a közszolgáltatók (közművek) mindenkor vezetőinek fokozottan figyelni kell a működtetés összes logisztikai szempontjára, a fenntartási és fejlesztési költségek – alacsonyabb, vagy azonos értékesítési árszínvonal mellett – ki-termelhetősége érdekében. Logisztikai értelemben hasonló adaptációs feladatot jelenthet a köznevelési tankönyvel-látással kapcsolatos jelen kormányzati szándék is, amely az egységes elveken alapuló, nem piaci, hanem állami elven működő tankönyvfejlesztési, -előállítási és -ellátási rendszert irányoz elő. (Megvalósulás esetén ennek nemcsak szervezeti, strukturális, személyi, finanszírozási, hanem logisztikai vonatkozásai is lesznek.). A fenti egy-két példa is azt igazolja, hogy az országos jellegű, a társadalom széles rétegeit érintő folyamatokban is fontos szerepet kap a logisztika.

3.6. Tevékenység kihelyezés

Korábban rögzítettük, hogy szinte kivétel nélkül minden szervezetnek szüksége van valamilyen szintű, tartalmú logisztikai funkció üzemeltetésére, hiszen – más ok hiányában – még a saját belső működése is indokoltá teszi ezt. Alaphelyzetben minden vezetőknek kötelessége gondoskodni saját szervezete (alapító határozat/létesítő okirat/társasági szerződés szerinti feladatainak) ellátáshoz szükséges logisztikai feltételekről. Ez az esetek döntő többségben belső

²⁵ Lásd: <http://www.kormany.hu/download/e/ad/b0000/20121201093922.pdf> Letöltés: 2013 09 12.

²⁶ A feladat engedély alapján, a települési önkormányzattal kötött hulladékgazdálkodási közszolgáltatási szerződés alapján látható el.

úton kerül megoldásra, saját apparátussal, tervezéssel, költségviseléssel, stb.²⁷ A tevékenységek más egységhez (szervezethez, társaságoz) történő részbeni-, vagy teljes kihelyezése azonban elvi lehetőségként adott. A főprofilú háttér logisztikai szolgáltatókat²⁸ kivéve minden szervezet élhet a következő lehetőségekkel:

- tevékenység kihelyezés (outsourcing). Ez – többek között – jelentheti a logisztikai jellegű feladatok térítés ellenében történő átadását, vagy más szóval az adott szervezet számára szükséges funkciók külső szervtől/cégtől történő megvásárlását, mint szolgáltatás megrendelését,
- tevékenység visszaszervezés (insourcing), amelyre egyaránt lehetőség van bármely okból,
- közösen ellátott tevékenység (cosourcing). Ez a belső- és külső erőforrások azonos idejű, osztott, vagy együttes igénybevételét jelenti, (ennek leggyakoribb előfordulása az informatikai területen tapasztalható)
- külső, kiszervezett logisztikai szolgáltatások átvétele/ felvásárlása (offshore outsourcing) pl. ügyfélkapcsolati teendők ellátása tekintetében, végül
- logisztikai szolgáltatási célokra létrehozott gazdasági társaságokba történő feladat kihelyezés, vagy közös célok elérésére alapított (önkormányzati) társulások üzemeltetése.

Ha áttekintjük a költségvetési/közgazgatási szervek egészét, nagy biztonsággal állítható, hogy a lehetséges esetek mindegyike előfordul, hiszen

- alapvetően és jellemzően a szervezetek önmaguk látják el a feladatot valamely formátumban
- érdekes módon az is megfigyelhető, hogy jellemzően vagy a legkisebb, vagy a legnagyobb szervezetek működtetnek külön társulást, vagy speciális – logisztikai jellegű – feladattal megbízott gazdasági társaságokat. Ilyen speciális feladatra létrehozott társaságok vannak – például – a Fővárosi Önkormányzat működési körében²⁹, vagy egyes minisztériumi háttérintézmények keretében, vagy gazdasági társaságként³⁰, vagy önkormányzatok által létrehozott formában, kifejezetten logisztikai jellegű célokkal megbízva. Itt a komoly feladatot a megfelelő partner megtalálása, vagy a létrehozott gazdasági társaság hatékony működtetése okozhatja
- a tevékenység visszavétele (insourcing) is gyakori, különböző okokból (átszervezés, finanszírozási körülmények, feladatváltozások, eredménytelenség, elégedetlenség, stb.) miatt. Erre azonban központosítási (országos nagyszervezetek centralizált működtetése) törekvések, vagy jogi okok folytán is sor kerülhet.

A kihelyezés többször nemcsak feladat-, hanem eszköz- és munkaerő kihelyezéssel is együtt járhat. [4] A kihelyezés a gyakoribb, ezért ennek tekintjük át néhány előnyét, illetve hátrányát, kockázatát a következő rövid táblázatban: (Lásd 7. sz. táblázat)

7. sz. táblázat

KISZERVEZÉSI ELŐNYÖK, vagy OKOK	HÁTRÁNYOK, vagy KOCKÁZATOK
Lehetővé válik a kizárólagos fő tevékenységi koncentráció	Növekvő kiszolgáltatottság
Rugalmasabb megoldási módok lehetségesek, foglalkoztatási előnyök	Partnerkockázatok (megbízhatóság, ellátási képesség, stb.)
Emelhető a kiszolgálási színvonal	Működési biztonság
Költségminimalizálási megfontolások, szakértelem hiánya	Ellenőrzési, működtetési kontroll szükséges

A tevékenység kihelyezésnek természetesen vannak – itt nem tárgyalt – stratégiai és szakmai szempontjai is, amelyet minden érintett jórészt önmaga állít fel saját értékítélete és determinációi szerint.

27 Szerző megjegyzése: Természetesen előfordulhat központiilag determinált megoldás, vagy az is, hogy a tevékenység jellege miatt nem célszerű külső szervezetek bevonása.

28 Szerző megjegyzése: itt azon szervezetekről van szó elsősorban, amelyeket logisztikai, üzemeltetői, stb. főtevékenységi körrel hoztak létre

29 Ilyen például a Budapesti Városüzemeltetési Központ (BVK Holding Zrt). Lásd: <http://www.bvkholding.hu/>, több tagvállalattal.

30 Ilyen például a Beruházási, Műszaki Fejlesztési, Sportüzemeltetési és Közbeszerzési Zrt. Lásd: <http://www.bmsk.hu/>

IV. A KÖZIGAZGATÁSI LOGISZTIKA EGYES KAPCSOLÓDÓ TERÜLETEI

1. eLogisztika

Az eLogisztikát sokan összetévesztik, vagy azonosnak tartják az elektronikus kereskedelemmel, amely komoly hibát jelent.³¹ A hagyományos közigazgatás sem azonos az eKözigazgatással. Az utóbbi nyomást gyakorol az előbbi fejlődésére, majd az előbbi visszahat az informatikai fejlesztésre. A logisztika korábban bemutatott³² korszerű felfogásából következik az, hogy a napi folyamatokban már alapvető feladata van az információs folyamatoknak. A logisztika lényegéhez tartozó vezetés, irányítás, koordináció egységesen informatikán alapulnak, amelyek összekapcsolnak logisztikai részfolyamatokat, és integrálódnak az adott szervezet, vagy hálózat egészébe. *Az eLogisztika lényegében a zártláncú logisztikai folyamatok egyes elemeinek és a létrehozott értéklánc elektronikus leképezése, megjelenési formája.* Az informatikai fejlesztések már mindenütt általánosak és specializáltak, de nemcsak az adott szervezet belső működésére, hanem külső (így internetes) kapcsolataira is kiterjednek. Ezek lehetnek statikus, vagy dinamikus, esetleg modellezési algoritmuson alapuló komplex megoldások. Sok szervezet indított interaktív megjelenést biztosító új elektronikus beszerzési/ellátási, elosztási csatornát, amelynek jelentős költségcsökkentés előnyei is lehetnek. A szoftverpiacon elérhetőek integrált sokfunkciós, használatra kész szervezeti rendszerek is, amelyek magukban foglalják a logisztikai külső- és belső funkciók többségét. Természetesen végezhetőek, vagy megrendelhetőek saját, ún. „testre szabott” szoftverfejlesztések is.

A korábban említett metalogisztika az érintettek (jórészt fizikai) együttműködését jelenti, de adott célokra létezik az ún. virtuális szerveződési forma is, amely kevésbé költségigényes és lényegében az eLogisztika alapját képezi. Az eLogisztikában is értelmezhető közvetítői láncok kialakulása, amely egyaránt eredményezhetik a kirekesztést (egyes tagok eltűnését), vagy új tagok (ún. kiberközvetítők) megjelenését is. Az e-közvetítők a logisztikai lánc szerves részét képezik, legtöbbször az információáramlásban, vagy az anyagáramlásban vesznek részt, mint harmad- vagy negyedszintű szolgáltatók. Az eLogisztika pl. akár úgy is csökkenthet költséget, hogy a klasszikus folyamatból elhagyja a kis-, vagy a nagykereskedelmet.

Az ellátási csatorna mentén új információáramlás alakul ki, amely kiterjedhet pl. elektronikus igényfelmérésre, megrendelésre, aggregált információkra, gyors visszacsatolásra, stb. Az új típusú elektronikus csatorna működése közben a szervezeti, vagy feladatorientált fókuszú integrációt egyre inkább felválthatja az információs integráció. A logisztika információs rendszerét tehát célszerű integrálni a szervezet egészének információs rendszeréhez, hiszen az információnak a logisztikában is kulcsfontosságú szerepe van napjainkban. Ennek megfelelően vezették be egyes kutatók az „integrált logisztika” szóösszetételt, mint fogalmat, amely az anyagok, az energiák és a hozzátartozó információk folyamatát szolgálja korszerű módon, valamely kritériumrendszer szerint. A működési és tervezési folyamatok a logisztikának, az ezeket támogató tranzakciós- és döntéstámogató rendszer pedig a logisztika információs rendszerének részét képezi.

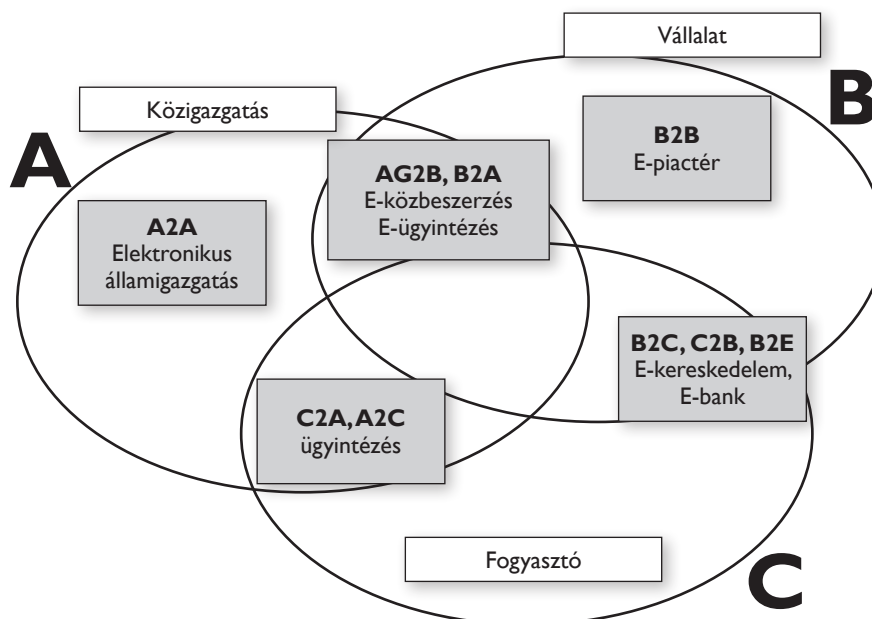
Napjainkban egy komplex logisztikai szoftvertől már elvárható, hogy a teljes ellátási láncot, a rendszer- és szervezeti határok átlépésével fogja át, a szükséges információk kölcsönös átvitele és feldolgozása területén. A korszerű logisztikai szoftverek egyaránt támogatják az adott szervezet saját logisztikai kapacitástervezését, a komplex ellátási-, elosztási megoldásait, valamint ezek kontrolling tevékenységét is.

A közigazgatás egyfajta kapcsolódási pontjait, érintettségét szemlélteti a 7. sz. ábra

31 A két rendszer eltéréseit terjedelmi okokból nem részletezzük.

32 Lásd jelen anyag elején a definícióknál

C – Consumer (Fogyasztó)
 A – Administration (Közigazgatás)
 B – Business (Vállalat)



Forrás: www.bp.gtk.szie.hu/kgg/ebusiness/kieglev/elogisztika.ppt Badinszky Péter Szent István Egyetem.
 Letöltés: 2013-09-12

Az „e-business”³³ fogalom eredetileg az IBM amerikai cégóriásnál keletkezett, a gyakorlatilag az internet technológiák vállalati funkciókba történő beépülését célozta, persze az ő eszközeikkel. Az eLogisztika megjelenése változtatást igényel a közigazgatás logisztikai folyamataiban is, hiszen megjelent egy sor új lehetőség és fogalom.³⁴ E fogalmak egyben fejlődési szakaszokat is kijelölnek: kétoldalú kapcsolat, együttműködés, elektronikus ügylet, piactér, hálózati partnerség. A gazdaság a posztindusztriális állapotból trendszerűen halad az információs társadalom felé, s tanúi lehetünk az információs technológia és a média közötti gyors közeledésnek is.

Napjainkban már nemcsak a logisztikai/informatikai vezetőktől várják el az e-stratégia kialakítását/használatát, hanem elsődlegesen az adott szervezet (felső) vezetésére vár ez a nem kis kihívást jelentő feladat. *Az e-megoldások széleskörűvé tételét tehát a közigazgatásban is mindenképpen stratégiai feladatnak kell tekinteni*, amely több helyen nem csupán technológiai opciók közötti választást fog jelenteni, hiszen adott esetben a végrehajtás struktúráját is korrigálni kell.

Az eLogisztika témakörével együtt lenne tárgyalható a logisztikai informatika³⁵, illetve információmenedzsment is. Ide sorolhatóak a logisztikai rendszer

- műszaki-, beszerzési-, készletgazdálkodási-, és elosztási/felhasználási adatállományai
- a szervezetek között kommunikációt, elektronikus adattovábbítást biztosító rendszerek (pl. EDI, EDIFACT, VANS³⁶),
- a különböző árukövető (GPS, vagy tracking³⁷)
- automatikus azonosítási, adatgyűjtési, adatvédelmi rendszerei.

33 E-business: Elektronikus üzlet

34 Ilyen fogalmak pl: E csatorna, EDI, virtuális tér, elektronikus tranzakció, számítógépes partnerhálózat, stb.

35 A részletek ismertetését terjedelmi korlátok akadályozzák. A logisztikai informatika intenzíven fejlődő kutatási terület, amely már túl van a kezdeti eredményeken. A témában egyre több kutatási eredmény, illetve publikáció jelenik meg.

36 EDI: electronic data interchange/elektronikus adatcsere, EDIFACT nemzetközi szabvány (EDI for Administration, Commerce and Transportation) adatcsere a közigazgatás, kereskedelem és árutovábbítás között, VANS: Value Added Network Service/ értéknövelt hálózati szolgáltatás)

37 GPS: Global Positioning System/globalis helymeghatározó rendszer, tracking system: követő rendszer)

Az eLogisztika terjedésének azonban vannak gátló tényezői is (internet hozzáférés, szakismeretek hiánya, e-fizetési módok, elektronikus aláírási gondok, biztonsági kérdések, ellenoldali partnerkapcsolati problémák, stb.), amelyek csak kismértékben befolyásolják a fejlődés ütemét. Megemlítendő, hogy léteznek nem digitalizálható, vagy csak digitalizált formában hozzáférhető termékek és szolgáltatások is.

2. Logisztikai tervezés, kontrolling

A logisztikai tervezés általában is hangsúlyos feladat, de a közigazgatás egyes részein jogszabályi kötelezettségként is értelmezhető, tehát nem nélkülözhető az alaplolgok ismerete.

Lehetségesek-e választható tervezési célok: pl. költségcsökkentés, működési állapotok javítása, ellátási biztonság, finanszírozhatóság, jogszabályi megfelelés. Prioritás? Egyszerre lehet-e több prioritást érvényesíteni? A tapasztalatok szerint minden nem mehet egyszerre! A tervezés során figyelembe kell vennünk a korábbi stratégiai döntéseket, s időtávától függően taktikai elemeket, illetve a korábbi operatív működés tapasztalatait. A tervezés lépései:³⁸

- a) a szervezeti célok kitűzése és stratégia kidolgozása.
- b) a logisztikai rendszerrel szemben támasztott intézeti, intézményi igények meghatározása, különös tekintettel a beszerzés-ellátásra, ill. elosztásra.
- c) a logisztikai rendszer részletes tervezése. Ennek keretében legalább a következő részrendszerek kialakítása történik:
 - infrastruktúra elhelyezés;
 - készletezés, tárolás;
 - anyagmozgatás, kezelés;
 - árutovábbítás;
 - működési stratégia kidolgozása;
 - ellátó, elosztó rendszer;
 - információs rendszer;
 - szervezatkialakítás.
- d) az integrált logisztikai rendszer megtervezése
- e) a teljesítmény mérési módjainak meghatározása a visszacsatoláshoz.

A *logisztikai kontrolling* lényegében a belső irányítási rendszer költségérékenységen alapuló alrendszere, amely segít összhangot teremteni a logisztikai folyamatok környezetében és részleteiben, s alkalmazása nem teszi lehetővé, hogy „letérjünk a célhoz vezető útról”. A logisztikai folyamatok értékelése szükségszerű, elvárható annak a szervezet közös rendszerébe történő integrálása, sőt a vezetést támogató rendszert további bővítése (ez a folyamat tekinthető *logisztikai kontrolling*nak). A logisztikai kontrolling tehát folyamatosan ismétlődő, periodikusan visszatérő feladatsor, amely értékelő információk összegyűjtésével és koordinálásával segíti a vezetést, valamint elemzéseivel alapot szolgáltat a gyors és rugalmas stratégiai döntésekhez. Mindezt valós teljesítmény- és költséginformációk alapján kell ellátnia. A kontrolling segíthet továbbá a költséganalízisben, a terv/tény eltérések felderítésében, a folyamatokat gátló tényezők feltárásában, az optimalizálási algoritmusok kezelésében, az irányítás fejlesztésében, a hatékonyság javításában, a döntés-előkészítésben, a későbbi tervezésben, stb. Kontrolling lépések: tervezés, tényadatok mérése, eltérésvizsgálat, eredmények publikálása, beavatkozások megtétele. A logisztikai kontrolling alapfeltétele, hogy a szükséges adatok, mutatószámok és információk, illetve azok feldolgozására és értékelésére alkalmas módszerek rendelkezésre álljanak. Adatbázisának igényei között külön feltételeket támaszt a normatívakkal, költségviselőkkel és költséghehlyel szemben. (A logisztikai kontrolling mutatórendszerét önállóan kell kialakítani, ahhoz azonban készíthetőek iránymutatások és segédletek.)

A logisztikai kontrollingot kiegészítheti a benchmarking³⁹, amely saját munkámnak a vizsgált terület legjobbjával történő összevetését, egyben felzárkóztatási folyamatát jelenti, örökösen keresvén a választ: Mit tesznek mások? Mit végezhetnek jobban? Hogyan lehetnének jobb eredményeim, stb. Az eljárásnak több típusa van: a kompetitív, a funkcionális, a folyamat, a stratégiai és a belső benchmarking. Minden típusnak komoly analízáló szerepe van a logisztikában. [7]

38 A logisztikai tervezés munkafeladatainál forrásként felhasználásra került Dr. Kovács Zoltán munkája: http://www.abbccenter.com/_up/kidolgozotttetelek/log7.pdf Letöltés: 2013-09-12

39 A benchmarking önértékelési technika, másokhoz – általában a legjobbhoz – történő viszonyítási pont, vagy eljárás.

A továbbiakban négy, a logisztikához kapcsolható – egyébként nem kevésbé fontos – területet, nevezetesen a *vagyongazdálkodást, az árutovábbítást/vámigazgatást, a minőségügyet és a környezetvédelmi aspektusokat* vizsgáljuk meg rendkívül tömör, távirati stílusban:

3. Vagyongazdálkodás

A nemzeti vagyonról szóló törvény elvi alapját az Alaptörvényben a 38. cikk (1) és (2) bekezdésének előírásai képezik, mely kinyilvánítja, hogy az állam és a helyi önkormányzatok vagyona nemzeti vagyon és a nemzeti vagyon megőrzésének, védelmének és a nemzeti vagyonnal való felelős gazdálkodásnak a követelményeit sarkalatos törvényben kell rögzíteni. Az új szabályozás célja, hogy az alaptörvényi kötelezésnek megfelelően legmagasabb jogszabályi szinten kerüljenek meghatározásra az állami és önkormányzati közfeladatok ellátásának elsődleges infrastruktúráját jelentő nemzeti vagyon védelmének és a vagyonnal történő gazdálkodásnak általános alapelvei. A nemzeti vagyon megőrzése és védelme érdekében az új szabályozása meg kívánja akadályozni a nemzeti vagyon intézményesített vagyonfeléléseinek eddigi gyakorlatát és hosszú távú általános védelmet igyekszik biztosítani a közérdekében. A nemzeti vagyon elsődleges rendeltetése a közfeladatok ellátásának biztosítása. *Közfeladatnak minősíthető:*

- a jogszabályban meghatározott állami vagy önkormányzati feladat, amit az arra kötelezett közérdekből, jogszabályban meghatározott követelményeknek megfelelően végez, ideértve a lakosság közszolgáltatásokkal való ellátását,
- az állam nemzetközi szerződésekből vállalt kötelezettségeiből adódó közérdekű feladatok végzése, valamint az ezek működtetéséhez szükséges infrastruktúra biztosítása is.

Mint ismeretes, a helyi önkormányzatok vagyonához kapcsolódóan több jogszabály változott 2012 év elején, melynek hatását figyelembe kellett vennie a vagyongazdálkodási feladatok végrehajtása, és annak önkormányzati szabályozását érintően. A szabályozási rendszer évközben több ponton is korrigálásra került, ezért valamennyi önkormányzatnak felül kellett vizsgálni és szükség szerint módosítani saját vagyonrendeletét 2012. október végéig. Az állam szerepének megváltozása és az önkormányzati rendszer átszervezése nyilvánvalóan érinti a helyi közszolgáltatók működésének biztonságát és igényli annak ismételt áttekintését is.

Az állami, illetve önkormányzati vagyongazdálkodás és a logisztika között „több szálon” is van összefüggés, hiszen ide tartoznak pl. a következő jellegű feladatok:

- létesítménygazdálkodás, tulajdonban lévő ingatlanok fenntartása, üzemeltetése,
- bérleménygazdálkodás, rehabilitációk, fejlesztések,
- elhelyezési kérdések megoldása,
- szervezetek, társulások, társaságok alakulásával, megszűnésével, integrációjával összefüggő funkciók ellátása,
- településrészek üzemeltetése, /adósság/konzolidációk,
- vagyonkezelés, intézményfenntartás (oktatás, egészségügy, kulturális, sport, stb.)
- projektmenedzsmentek (PPT is)
- állami vállalatok, mint metalogisztikai háttérszereplők
- nagyobb, jórészt uniós forrásból táplálkozó nagyberuházások központi felügyelete⁴⁰,
- az alapellátások (pl. szociális és közösségi közlekedési) fejlesztésére kapott támogatások kezelése⁴¹

Az állami vagyongazdálkodás *egyik legfontosabb letéteményese a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt.*, amely fő tevékenysége az alábbiakkal jellemezhető:

„A Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. elsődleges szerepet tölt be az állami vagyon (ingatlanok, ingóságok, föld, társaságok, speciális vagyonelemek) és vagyonkezelők (MNV Zrt., Magyar Fejlesztési Bank, Nemzeti Földalap, központi költségvetési szervek, önkormányzatok) koordinátarendszerében.

Mint elsődleges vagyonkezelő, az MNV Zrt. munkája során lehetőség nyílik az egységes vagyonnyilvántartás kereteinek kialakítása mellett egy szakszerű, a gazdasági-hatékonysági szempontokat előtérbe helyező tulajdonosi irányításra.

Az MNV Zrt. tevékenységének vezérelve: tudatosság, tervszerűség, tisztesség, találékonyság. Módszere az ésszerűsítés, a bürokratikus gondolkodásmód helyett a kreativitás. Az MNV Zrt. feladatának ellátása során alkalmazkodik a piaci követelményekhez, elfogadja a piac logikáját, az állami vagyonnal történő gazdálkodást világos, egyértelmű jogszabályok és szabályzatok keretében, egységes elvek szerint, hosszú távon kiszámíthatóan, a közösségi érdekekre

40 Lásd pl. : http://www.mfor.hu/cikkek/Kozponti_felugyelet_ala_von_a_kormany_58_szennyvizberuhazast.html
Letöltés: 2013-09-15

41 Lásd pl. : <http://www.vg.hu/gazdasag/onkormanyzatok/szocialis-ellatasokra-es-kozlekedesre-kapnak-pentz-az-onkormanyzatok-409034> Letöltés: 2013-09-15

is figyelve folytatja. Az MNV Zrt. gyakorolja az állami tulajdonban lévő társaságok tulajdonosi jogait, gondoskodik az állami feladatokat ellátó szervezetek elhelyezéséről, gazdálkodik a kezelésében lévő ingatlanokkal és ingóságokkal, az országosan ismert műemlékekkel éppúgy, mint az örökség folytán birtokába jutott dísz tárgyakkal, régiségekkel.”⁴²

„A Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. Országos Vagyongazdálkodási Roadshow-t indít, melynek során az önkormányzatokat tájékoztatja az ingyenesen tulajdonba adható ingatlanok eljárásrendjéről. A 19 megyére kiterjedő rendezvénysorozat a társaság a vagyongazdálkodás jó gyakorlatairól, valamint az állami vagyonnal kapcsolatos önkormányzati vagyonkezelés lehetőségeiről, kockázatairól és modelljeiről is informálja az önkormányzati képviselőket.”⁴³

4. Árutovábbítási menedzsment a logisztikában

A közigazgatási logisztikai feladatokat segítő, kiszolgáló funkciók egyik része az ún. továbbítási feladatok (szállítás, fuvarozás, szállítmányozás, rakodás, stb.) igénybevétele, vagy ellátása, valamint az ehhez közvetetten kapcsolható (kül)kereskedelmi, illetve vámigazgatási ügyletek bonyolítása, amelynek részletei itt nem kerülnek ismertetésre. A közlekedési rendszereknek lényegileg ki kell elégíteni a logisztikai elvárásokat mind minőségi, mind mennyiségi, mind technológiai, mind időbeni értelemben.⁴⁴ Alapvetések: közlekedésbiztonság, alágazati sajátosságok ismerete, közlekedéspolitikai célkitűzéseknek megfelelő munkamegosztás támogatása, környezetterhelés csökkentése, infrastruktúra fenntartása, korszerű rakodási és egységirakományképző rendszerek alkalmazása, rugalmas fuvarozási- és szállítmányozási megoldások széleskörű elterjesztése, kiegészítő teendők (pl. csomagolás) fejlesztése, korszerű fuvarozás-szervezési módszerek üzemeltetése, valamint a jogi szabályozás és az általános szerződési feltételrendszer logisztikai kapcsolódási pontjainak kialakítása.

5. Minőségmenedzsment a logisztikában

A minőségbiztosítás általában minden olyan szervezés-eljárás, illetve ügyvitel-technológia dokumentált és betartott összességét jelenti, amely nagy valószínűséggel biztosítja, hogy adott bemeneti feltételek mellett a belső folyamatok az elvárt kimeneti jellemzőket és állapotokat eredményezik. Ezen követelmények teljesíthetőek szabvány szerint, vagy önálló kialakítással, jórészt a partnerelvárások alapján. A szabvány szerinti minőségügyi eljárásokat korábban az nehezítette, hogy a rendelkezésre álló pl. ISO szabványok műszaki jellegűek voltak, így nehéz volt azokat „áttranszformálni” szolgáltatási területekre. A minőségnek nyilvánvalóan nemcsak logisztikai, hanem komoly gazdasági jelentősége is van. A minőség fogalom természetesen szintén fejlődik, különböző szakaszok szerint, nevezetesen: szabvány, használati alkalmasság, felhasználói igény, rejtett igények, környezetvédelmi- és társadalmi elvárások. A minőségnek van logisztikai értelmezése (15 szempont) általában, amelyet jól kiegészíthetnek a (még sok helyen kidolgozatlan) szaklogisztikai specialitások. A logisztikai kiválóság megállapítására, vagy a szolgáltatások minőségi mérésére vannak kidolgozott eljárások (pl. átfutási időmérések, mintavételezési eljárások, statisztikai minőség mutatók, stb.)

A minőségirányítási rendszerek arra irányulnak, hogy a szervezet egésze számára kidolgozzanak olyan szabályzatokat (jórészt „Minőségbiztosítási Kéziköny”-et), amelyek hozzájárulnak a belső működés racionalizálásához és „kézben tartás” a belső folyamatokat. A minőségbiztosítási felkészítést több hónapig is eltarthat és azt célszerűen külső személyeknek, vagy szervezetek kell menedzselnie. A felkészítés során kell elkészíteni a teljes dokumentációs anyagot, amely sok-sok eljárásból, folyamatszabályzatból, belső utasításból, jegyzőkönyvekből, felmérések kitöltéséből, külső-belső kapcsolati kompetenciák áttekintéséből, stb. áll össze. Az auditálást⁴⁵, majd a későbbi kötelező jellegű minőségkövetést is külső, akkreditált szakértőkre kell bízni és segíteni munkájukat. A minőségbiztosítás nem kötelező, azonban jelentős (viszonylagos, vagy relációs) előnyt biztosíthat annak megléte és nyilvánossá tétele, hiszen a partnerek biztosak lehetnek abban, hogy mi történik partnerük belső tevékenységi körében és milyen termékre, vagy szolgáltatásra számíthatnak tőlük.⁴⁶ A TQM⁴⁷, azaz a teljes körű minőségmenedzsment olyan vezetői gondol-

42 Idézet a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő hivatalos honlapjáról: <http://www.mnvzrt.hu/> Letöltés: 2013-09-15

43 Idézet a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő hivatalos honlapjáról: http://www.mnvzrt.hu/felso_menu/hireink/sajtoszoba/20130930.html Letöltés: 2013-09-30

44 Szerző megjegyzése: a logisztika fejlődéstörténetének kezdeti korszakában az árutovábbítási funkciókat tekintették elsődlegesen fontosnak és idetartozónak.

45 Az auditálás, vagy tanúsítás rendszeres és független vizsgálat, amelyet a minőségbiztosítási felkészülés végén végeznek el. Ez egyfajta hitelesítést, minősítés elfogadást jelent meghatározott időszakra „kifelé” és „befelé” egyaránt.

46 Különösen jelentős ez akkor, ha ez pl. valamely köztisztület (kamara), vagy érdekképviseleti szerv (szövetség) honlapján is megtalálható.

47 TQM Total Quality Management, vagyis teljes körű minőségmenedzsment.

kodásmód, amely a saját tevékenység utáni partnerszervezet igényeinek teljes körű kielégítésére törekszik, messze túllépve konkrét termék-, vagy szolgáltatás dimenziókon.

6. Környezetvédelmi aspektusok a logisztikában

A logisztikai rendszerek környezetre mért (kedvezőtlen) hatásai egyre nagyobbak, ugyanakkor a logisztika egyes fejlődésben lévő funkciói⁴⁸ kiemelten környezetbarát tartalmúak. A közlekedéshordozók a világ talán harmadik legnagyobb káros anyag kibocsátójaként azonosítottak. A globalizációs világielenség, az EU tagság és a vámunió fokozta ezt a hatást, hiszen az áruk-, szolgáltatások szabad áramlása egyike az uniós alapelveknek. A termékek életciklusainak csökkenése, a fogyasztói társadalom bővülése, a pazarló szokások negatív irányban hatnak. A környezetvédelem közös ügyünk, mert annak hátrányai nemcsak a tényleges (közvetlen és közvetett) szennyezőket, hanem mindenkit érintenek. A termékeket és a szolgáltatásokat viszont mindenképpen el kell juttatni rendeltetési, felhasználási, fogyasztási helyükre. A logisztikai funkciók többsége (beszerzés, raktározás, elosztás, árutovábbítás) érintett a környezetszennyezésben. Ezek többnyire, vagy leginkább a széndioxid kibocsátással kapcsolatosan, amelynek a felsőbb légrétegekben történő felhalmozódása közvetve előidézheti a globális felmelegedést, vagy klímaváltozást. A legjobb megoldás a felhasznált anyagok mennyiségének mérséklése, a fajlagos szállítási igényesség csökkentése, elektromos meghajtású járművek foglalkoztatása, vagy pl. a fokozott és tudatos erdőtelepítés lehetne (ezek jó része viszont ellentmond sok más gazdaságnövekedési, kereskedelmi, stb. szempont érvényesülésének). A közlekedés „csak közvetíti” az ipari- és a mezőgazdasági termékek funkcionális áramlását, a kereskedelem pedig értékesíti azokat. Vajon ki a felelős, melyiket lehetne megszüntetni (?), mérsékelni, vagy más formában végezni? A felelősség közös és össztársadalmi ügy. A témakörhöz az is hozzátartozik, hogy a nagy termelő cégek, iparvállalatok, multinacionális cégek „lobbi ereje” sok esetben meghaladja a környezetvédők érdekérvényesítő képességét. A környezet fokozottabb védelme érdekében sokrétegű társadalmi átszerveződésekre, a gondolkodásmód lényegi változtatására lenne szükség nemcsak nálunk, hanem minden kontinensen. (Ennek gyors megvalósulására jelenleg kevés a reális esély, pedig egyre közelebb állnak hozzánk olyan veszélyek, mint a természeti erőforrások kimerülése, az édesvíz hiány növekvő problematikája, stb.) A közigazgatás e területen, a maga hatósági funkcióival és gazdaságszervező szerepével, jogi eszközeivel is meghatározó közreműködője lehetne a környezet védelméért folyó küzdelemnek. Vannak szerény, de valós logisztikai szakmai lehetőségek is, nevezetesen: ártalmatlanítás, újrafelhasználás, jobb forgalomszervezés, termékek életciklusának változtatása, környezetközpontú irányítási rendszer, környezettudatos fogyasztói szemlélet térhódítása, környezetbarát járműkarbantartás és vezetéstechnika, ökológia orientált beszerzési stratégia, vasúti-, vízi alágazat jobb kihasználása, korszerűbb (többretegű) csomagolóanyagok használata, alacsonyabb kibocsátású járműpark üzemeltetése, üres futások megszüntetése, stb.) Nem elhanyagolható a területfejlesztésben és településfejlesztésben az infrastruktúra kialakítása (építés- és közlekedés hatósági engedélyezés), ahol a logisztikai tervezési szemléletet kell érvényesíteni a települések életminőségének védelme érdekében.

48 Lásd visszatás logisztika, hulladékgyűjtés, stb.

Összefoglalás

A közigazgatási logisztika módszertanának kialakítása, modellezése, a fejlesztés irányainak meghatározása a közeljövő sürgető feladata. Célként megjelölhető a lépésenkénti előrehaladás, amelyben módszerként az „általánostól a konkrétumokig”, a „elmélettől a gyakorlatig”, illetve a „megállapításoktól az érdemi javaslatig” típusú megoldásokat érdemes választani. A feladat – a költségvetési-közigazgatási szektorban egyaránt jelenlévő interdependenciák miatt – előzetes helyszíni felméréseket, elméleti kutatómunkát, a nemzetközi életből elérhető ismeretek, tapasztalatok elemzését és a szakterületi oktatás gyors továbbfejlesztését igényli. A lehetőség óriási, az eredmény elérése közös ügyünk lehet. Alaposan vélelmezhető, hogy a közigazgatás logisztikai rendszerének kialakítására fordítandó szellemi- és anyagi erőforrások bőven megterülhetnének a folyamatok ésszerű racionalizálása következtében.

Budapest, 2013. szeptember 15.

Szakirodalmi hivatkozások

- [1] BUKOVICS István – POTÓCZKI György: A logisztikai funkciók szerepe a közigazgatásban. PRO PUBLICO BONO Magyar közigazgatás 2013 I. szám p 93-108 ISSN 2062-7165, ISSN 2062-9966 (on-line)
http://www.ppb.mk.uni-nke.hu/downloads/lapszamok/PPB_13-01.pdf Letöltés: 2013-09-08
- [2] DR. SZŰCS László: Az állami logisztikáról a logisztikai szolgáltató központok (LSZK) ürügyén. Katonai logisztika Anyagi-technikai Biztosítás. 5. évfolyam 2. szám 1997. p 35.
- [3] DR. POTÓCZKI György: A katonai és a polgári logisztika határterületei civil szemmel. ZMNE, HADMÉRNÖK on-line 2011. (VI/1) ISSN 1788-1919
http://hadmernok.hu/2011_1_potoczki.pdf Letöltés: 2013-09-08
- [4] DR. SZEGEDI Zoltán – Dr. Prezenszky József: Logisztikai menedzsment. Negyedik-átdolgozott kiadás Kossuth Kiadó 2012. ISBN 978-963-09-6569-9 p. 99 p. 348-352
- [5] Közszolgálati logisztika. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest. Egyetemi jegyzet 2013. 2. fejezet. Közigazgatási logisztika p 109-143. (Prof. Dr. Bukovics István – Dr. Potóczki György)
- [6] A hulladékról szóló 2012 évi CLXXXV törvény.
<http://www.kormany.hu/download/e/ad/b0000/20121201093922.pdf> Letöltés: 2013-09-12
- [7] Logisztika II. (Módszerek, eljárások) Szerkesztette: Dr. Prezenszky József. Logisztikai Fejlesztési Központ Budapest 2007. Hetedik kiadás, változatlan utánnyomás. ISBN 963 03 6740 8 p 274-275.

Fogalomtár

A Közigazgatási logisztika c. közigazgatási továbbképzési anyaghoz

A továbbképzési anyagban használt szakkifejezések a megfelelő oldalakon, vagy lábjegyzetben értelmezésre, vagy meghatározásra kerültek. E fogalomtárban az ott fel nem tüntetett lényegesebb – vagy vélelmezhetően kevésbé ismert – fogalmak szerepelnek.

Logisztika: A logisztika szektorsemleges komplex gondolkodásmód, amely az anyag-, az energia-, a humán erőforrások és az információáramlás területén lát el feladatokat.

Közigazgatási logisztika: Szaklogisztikai terület, amely a logisztika szemléletet, eljárásokat, módszereket a hazai közigazgatás területén hasznosítja.

GDP Gross Domestic Product: Bruttó nemzeti össztermék. A GDP az egy területen, adott idő alatt előállított, végső felhasználásra szánt javak (termékek és szolgáltatások) összességének értéke.

Optimalizáció: A gazdasági erőforrásokkal való ésszerű gazdálkodás, amely összeméri a ráfordítás és kibocsátás arányát, illetve adott (előre meghatározott) kibocsátás volumen minél kisebb ráfordításokkal való elérésére törekszik. Használata több kritérium rendszer használatával lehetséges.

Folyamatorientáció: Áramlatok, időben egymást követő tevékenységi formák tudatos irányítása, átalakítása, tervezése és mérése

Integráló szerep: Általános értelemben egységesülést, beilleszkedést, vagy beolvasztást, hozzácsatolást jelent. Gazdaságszervező funkció, amely valamilyen kívánatos szempontból összerendez folyamatokat, tevékenységeket

Kooperáció, koordináció: Együttműködés,

Racionalitás: Az emberi megismerés forrása az ész. Ésszerűség, értelmesség, célszerűség.

Homogén: Egynemű, azonos elemekből álló

Infrastruktúra: Egy adott szervezet vagy szolgáltatás működéséhez szükséges eszközállomány hálózata. Más megközelítésben jelentheti a következőket: Alapellátás, alapfeltételek, alaphálózat, alapháttér, alapkörnyezet, külső környezet, közellátás, közszolgáltatások, stb. Több fajtája, értelmezése ismeretes.

Pozicionálás: Szegmentálás, célcsoport képzése, elhelyezés, szerepkör kijelölése

Analízis: Vizsgálat, elemzés

Termékpálya: A termékpálya a termelési folyamat egymás után következő, egymásra épülő tevékenységeinek a sora, amelyben a nyersanyagot létrehozzák, feldolgozzák, és a végterméket eljuttatják a fogyasztóhoz.

Tartalékgazdálkodás: Az állami tartalékolás szinte a világ valamennyi országában megtalálható. Megszervezését gazdaságpolitikai, természeti és műszaki kockázatok indokolják.

Budapest, 2013. szeptember 15.

Önellenőrző kérdések

Önellenőrző kérdések: (az I. fejezethez)

1. *Miért nem tekinthető a logisztika szektororientált tudományterületnek?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. *Melyek a logisztika legfontosabb területei alapfelosztás szerint?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. *Van-e határvonal a magas szintű informatikai támogatottsággal rendelkező logisztikai megoldásoknál az optimalizált rendszerállapot és a káosz, vagy rendezetlenség között?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. *Hogyan értelmezné a logisztika társadalmi, gazdasági életben betöltött általános szerepét?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. *Milyen logisztikai tevékenységi szinteket ismer?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. *Hogyan nevezné és rendezné fejlettségi sorrendbe a logisztikában előforduló legfontosabb partnerkapcsolati szinteket?*

.....

.....

.....

.....

.....

7. *Melyek a logisztikai gondolkodásmód legfontosabb jellemzői?*

.....

.....

.....

.....

.....

4. *Hogyan pozicionálná szakmai értelemben a közigazgatási logisztikát a logisztika, mint tudományág egészében?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. *Milyen szervezeti formákban működik a logisztika a közigazgatás területén?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Önellenőrző kérdések: (a III. fejezethez)

1. *Hogyan tudná összehasonlítani a logisztika működési környezetét a versenyszférában és a közigazgatásban?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. *Melyek a közigazgatási logisztika legfontosabb szakmai területei?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. *Tudna-e felsorolni –az önkormányzati szektorban – néhány olyan kötelező közfeladatot, amely logisztikai szempontból elosztási, disztribúciós feladatnak minősül?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. *Milyen előnyei vannak/lehetnek a közigazgatás és a versenyszféra szakterületi kooperációjának?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. *Hogyan ítéli meg a city logisztika helyét, szerepét a városi áruellátásban?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Önellenőrző kérdések: (a IV. fejezethez)

1. *Hogyan értelmezi az eLogisztika fogalmát és szerepét a közigazgatásban?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. *Miben különbözik egymástól a logisztikai tervezés, a kontrolling és a benchmarking?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. *Vannak-e megállapítható összefüggések a közigazgatási logisztika és a vagyongazdálkodási feladatok között?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

