

**PROF. DR. BÁTHY SÁNDOR**

**Logisztika az ellátási láncban – műveleti ellátási lánc a katonai logisztikában**

**Logistics in Supply Chain – Operational Supply Chain in Military Logistics**

**Absztrakt**

*Az ellátási lánc, illetve a műveleti támogatási lánc menedzsment koncepció már huzamosabb idő óta a civil és katonai logisztika homlokerében van. Mivel a profitorientált és a katonai logisztika, lényeges jegyeit tekintve jelentősen eltér egymástól, de a hadsereg és a műveletek támogatása szempontjából mindkettőnek meghatározó szerepe van, ezért tervezésük, vezetésük és működésük kérdéseit időről időre elemzik. A feladat elvégzése alapját jelentheti az ellátás tökéletesítésének, a többnemzeti alkalmazás logisztikai támogatása harmonizálásának és az együttműködés szélesítésének NATO partnereinkkel.*

*Kulcsszavak: ellátási lánc, logisztika, vezetés, művelet, katonai logisztika, menedzsment*

**Abstract**

*The supply chain and operational support chain management concept stand in forefront of the civilian and military logistics for a long time. The essential features of the profit-oriented and the military logistics are significantly different, but from the point of view of the support of military operations both of them have determinative importance. That is why from time to time their planning, managing and operational methods are in the constant focus of analysis. Completion of the tasks could be the basis for improvement of supply, harmonization of multinational logistics support and the widening of cooperation with the NATO partners.*

*Keywords: Supply Chain, Logistics, Leadership, Operation, Military Logistics, Management*

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

A fokozódó gazdasági verseny, a piaci jelenlét kiéleződése a 90-es évektől további integrációt eredményezett a logisztikai rendszerben, amit ellátási láncokként fogalmazznak meg. A katonai logisztikai elmélet természetéből adódóan mindig integrált, termékpályákhoz kötött ellátásban gondolkodott. A NATO műveletek többnemzeti volta mégis új megközelítést igényel az ellátási láncok vonatkozásában is, ami további integrációt eredményezhet a logisztikai támogatásban.

A NATO műveleti támogatási lánc menedzsment koncepciót (*NATO Operations Support Chain Management Concept*<sup>1</sup>) 2006. április 05-én a témával foglalkozó konferencián mutatták be. A koncepció létrejöttének alapja az eddigi NATO műveletek tapasztalatainak elemzése során felmerült, a hatékonyabb, mélységében is optimalizált ellátási rendszer létrehozásának igénye volt. Kimondatlanul, mégis egyértelműsítve a többnemzeti logisztikai erők további integrációjával kívánják hatékonyabbá tenni a műveletek logisztikai támogatását, ami természetesen új követelményeket jelent a nemzeti logisztikák számára is.

A NATO az elgondolásai, értelmezései mellett egy önálló tanulmányban tette közzé a NATO nemzetek gyakorlati alkalmazásra vonatkozó tapasztalatait, „Supply Chain Management (SCM) developments in NATO Nations and Recommendations for a NATO SCM Concept” címen.<sup>2</sup> A dokumentumban megismert katonai támogatási láncra vonatkozó fogalmak és megközelítések a megfelelő terminológiák átfordítása után, az alapelvek és tervezési, végrehajtási módszerek párhuzamba állíthatók a polgári rendszerekkel, viszont a katonai támogatási lánc speciális, szerteágazóbb, ezzel együtt egyedi volta különösen hangsúlyossá válhat.

Köztudott, hogy a katonai logisztikában egyszerre vannak jelen civil és katonai szereplők. A civil és katonai ellátási láncok összevetéséhez ismerni kell a sajátosságukat. A vizsgálat célja, hogy bemutassunk egy olyan rendszert, amelynek már jelentős eredményei vannak a működésben, majd ezt az elméletet igyekszünk visszaültetni a műveleti tervezésbe és a gyakorlatba.

Cikkemben a logisztikával foglalkozó szakemberek és a katonai műveleti logisztikai mesterképzési szakos hallgatók részére szeretnénk áttekintést nyújtani az ellátási lánc logisztikai jelentőségéről és működéséről a civil és a katonai ellátásban.

## AZ ELLÁTÁSI LÁNC MENEDZSMENTJÉNEK FOGALMA, KIALAKULÁSÁNAK ELŐFELTÉTELEI

Az Egyesült Államok Logisztika Tanácsa az ellátásilánc-menedzsmenttel kapcsolatos viták hatására 1998-ban átfogalmazta a logisztika meghatározását. Eszerint: „A logisztika – az ellátásilánc-menedzsment (SCM) részeként – alapanyagok, félkész- és késztermékek, valamint a kapcsolódó információk származási helyről felhasználási helyre való hatásos és

<sup>1</sup> NATO ACT 1st Draft, 5 April 2006

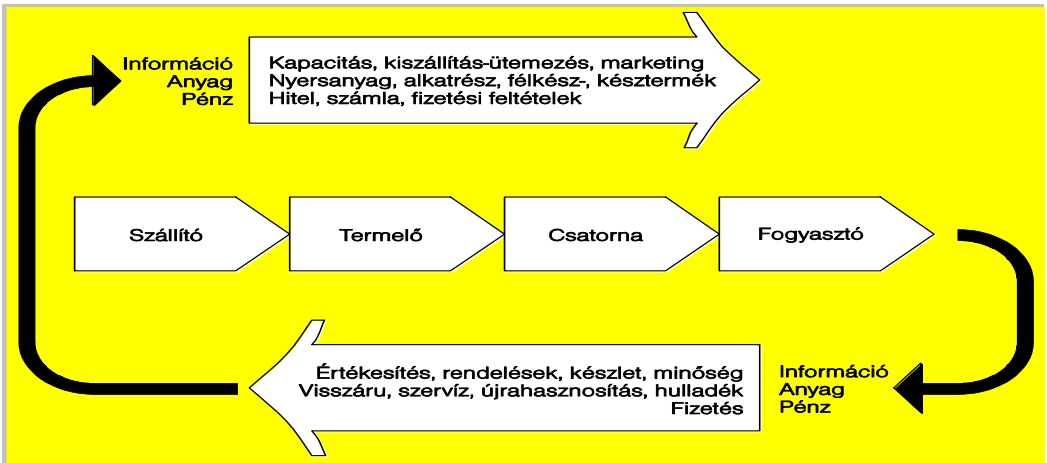
<sup>2</sup> Baranyai Virgil: A NATO Műveleti Támogatási Lánc Menedzsment Koncepció megvalósulása napjainkban Katonai Logisztika 2007. 3. szám pp. 78-107.

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

költséghatékony áramlásának tervezési, megvalósítási és irányítási folyamata, a vevői elvárásoknak történő megfelelés szándékával.”<sup>3</sup>

Nem véletlenül hívják életciklus tervnek, mivel ez valójában a „születéstől” a „halálig” tart. Hasonló gondolatokat találtunk Szegedi-Prezenszki munkájában, ahol az ellátási láncot a természet biológiai körforgásához hasonlítják (lásd 1 sz. ábra).<sup>4</sup>



1. ábra: Áramlások az ellátási láncban<sup>5</sup>

„Felfogásuk szerint az ellátási lánc menedzsment megközelítés hangsúlya azon van, hogy a vállalatok csupán mesterséges határok az ellátási lánc menti anyag- és információáramlásban, és a végső cél a teljes lánc teljesítményének fokozása. Ezért lényeges feladat a tevékenységek, folyamatok vállalaton belüli és vállalatok közötti oly módon történő integrációja és koordinációja, hogy a folyamatok a vállalatok határain minél simábban lépjenek át.”<sup>6</sup> Különös jelentőséggel bír ez a tevékenység azoknál a láncfolyamatoknál, ahol a termékek fajtája, egyes tulajdonsága megköveteli a részletes, akár a termék egyedi nyomon követését is (szabványosítások, egységes azonosítási rendszerek, kódok, stb.).

Az *ellátási lánc* egy rendező elv alapján működő gazdasági tevékenységek szervezeti határoktól függetlenül vertikálisan összekapcsolódó sorozata, amely a vevő és fogyasztói igények maximális kielégítését célozza. Az ellátási lánc egy lehetséges modellje szerint, a beszállítótól a fogyasztóig minden egyes láncszem között értéknövelő logisztikai szolgáltatásokat iktatunk be úgy, hogy azokat a lánc valamennyi résztvevője elfogadja.

Ezt Gelei Andrea már egységes álláspontként értelmezi:

<sup>3</sup> Szegedi Zoltán-Prezenszki József: Logisztika-Menedzsment Kossuth Kiadó 2003. pp. 28-29.

<sup>5</sup> Szegedi Zoltán-Prezenszki József: Logisztika-menedzsment Kossuth Kiadó Budapest 2003. pp. 363

<sup>6</sup> Baranyai Virgíli: i.m. (2007).

„Az ellátási lánc tartalmi lényege mind a nemzetközi, mind a hazai szakirodalomban viszonylag egységes, kiforrott. A fogalom szövegszerű meghatározása ugyan sokszor eltér egymástól, tartalmi vonatkozásokban azonban már kialakulni látszik a konszenzus.

Ennek a konszenzusnak a lényegéhez az előzőekből is következő megállapítások tartoznak:

- az ellátási lánc alapvető célja fogyasztói igények kielégítése;
- az ellátási lánc több együttműködő piaci szereplő között értelmeződik;
- az ellátási lánc az értékteremtésben résztvevő reálfolyamatokat, illetve azok rendszerét foglalja magában.<sup>7</sup>

#### AZ ELLÁTÁSI LÁNC SZEREPE ÉS ÉRTELMEZÉSE KATONAI MŰVELETEKBEN

A NATO logisztikai víziója a 2007-2016 közötti időszakra rugalmasan reagáló és alkalmazható logisztikai támogatás biztosítását képzei el a NATO műveletekben, amit a katonai és civil logisztikai képességek fejlesztésével kíván elérni.

A vízió több területet is hangsúlyoz, melyek különböző módon az integráció, a nemzeti támogatások interoperabilitásának növelése és egységes, NATO parancsnokok vezette logisztikai támogatás irányába hatnak.

A vízió hangsúlya:

- kollektív felelősség;
- szilárd logisztikai parancsnoki és vezetési szervezet;
- a logisztika lehetővé teszi a műveletet sikeres végrehajtását, azonban néhány esetben műveletet súlyponti ügyévé válhat;
- a logisztikai támogatásnak teljesen integrálódnia kell a művelet tervezésébe és végrehajtásába;
- a haderőtervezésnél és alkalmazásnál a logisztikai támogatás többnemzeti megközelítését kell előtérbe helyezni;
- a logisztikai támogatásnak többnemzetinek és összhaderőneminek kell lennie;
- az interoperabilitás képezi a logisztikai támogatás többnemzeti és összhaderőnemi elveinek az alapját;
- a logisztikai támogatás optimalizálása;
- a koordináció és az együttműködés megerősítése a logisztikai tervezés és a többi tervezés funkcionális terület között.

Külön hangsúlyt kap a vezetés, amit emblematikusan tükröz a „NATO Műveletek Logisztikai Lánc Menedzsment Operations Logistic Chain Managment (OLCM) koncepciójának megjelenése.

Szilárd logisztikai Vezetési és Irányítási (C2) struktúrák kidolgozása kapcsán:

<sup>7</sup> Gelei Andrea: Az ellátási lánc menedzsment kérdései 27. sz. Műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem HU ISSN 1786-3031, 2002. 3. p.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

- egy megfelelően szilárd, hatékony és reagáló logisztikai C2 struktúra kiépítését, olyan képességekkel és kialakításban, amely elengedhetetlenek a NATO műveletek folyamán a felvonultatáshoz, a fenntartáshoz és a támogatáshoz;
- A NATO Műveletek Logisztikai Lánc Menedzsment (OLCM) koncepciójának alkalmazását, amely ötvözi a termelői és fogyasztói logisztikát, a meghatározó logisztikai ügynökségek támogatását, valamint magába foglalja a stratégia szintű menedzsmentet;
- Adekvát logisztikai C2 biztosítását a stratégiai, a hadműveleti és a harcászati szinteken.

A lánc sajátos pontját képezi az erők szállítására, fogadására és fenntartására vonatkozó cél és feladat.

A vízióban különös helyet kapó lánc pontos megfogalmazást nyer, ami összhangban van a vízió célkitűzéseivel.

- Cél: A NATO csapatok logisztikai hatékonyságának növelése a gyorsan változó komplex expedíciós környezetben, valamint a támogató nemzetek, NATO ügynökségek és polgári szereplők eredményességének maximalizálása.
- Műveleti Logisztikai Lánc (OLC): az utánpótlási vonalakon együttműködő logisztikai intézmények és elosztó képességek hálózata, amely fogadja, szállítja, tárolja, elosztja és újra elosztja a felszerelést, az anyagokat és az állományt a végfelhasználó részére.
- Műveleti Logisztikai Lánc Menedzsment (OLCM): egy képesség, amely rangsorolja és koordinálja a logisztikai erőforrások állapotát és áramlását, továbbá a szolgáltatások biztosítását a NATO Összhaderőnemi Műveleti Körzetébe, Körzetén belül és Körzetéből a NATO Parancsnok elhatározásának megfelelően.

Ha rendezőelveit nézzük, akkor a felhatalmazást, a láthatóságot és a rugalmasságot nevesíthetjük.

Kiterjedése vonatkozásában fontos összevetni a civil ellátási láncokkal.

Ez az ellátási lánc is a gyártástól a felhasználóig, régiesen mondva a lövészárokgig terjed és lehetőséget ad a lánc minden pontján a bekapcsolódásra.

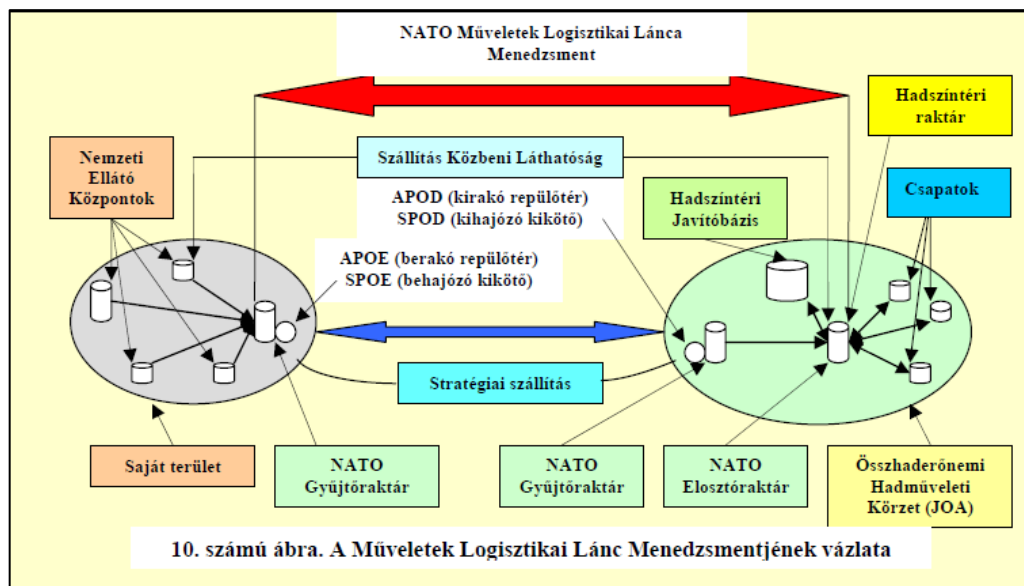
Ugyanakkor, ha szűkebben értelmezzük, mint ezt Keszthelyi Gyula tette, a NATO esetében, ahol csak a központi raktárból a végfelhasználásig tartja értelmezhetőnek.<sup>8</sup>

„A rendszer működése művelet-specifikus, elsősorban a NATO művelet aktív fázisában funkcionál, és lehetővé teszi a kölcsönösen egymásra ható nemzeti, és a NATO logisztikai láncok hálózatának koordinálást, továbbá az adott NATO művelet részére kijelölt logisztikai erőforrások menedzselését. A 2. számú ábra vázlatosan szemlélteti a „Műveleti Logisztikai Lánc” felépítését.

<sup>8</sup> Keszthelyi Gyula: A hatásalapú műveletek logisztikával szemben támasztott újszerű kihívásai Doktori (PhD) Értekezés Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2008. pp. 95-96. URL cím: 193.224.76.2/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2008/keszthelyi\_gyula.pdf

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

2. számú ábra: A Műveletek Logisztikai Lánca Menedzsmentjének vázlata<sup>9</sup>

A NATO „Műveletek Logisztikai Lánca” az „Ellátási Lánctól” eltérően nem fogja át a beszállítótól a fogyasztóig (végfelhasználóig) terjedő teljes hálózatot, befolyása kizárólag a központi raktáraktól (ellátó központoktól) a végfelhasználóig terjedő szakaszra korlátozódik;

1. A NATO „Műveletek Logisztikai Láncának” hatékony irányítása szempontjából rendkívüli fontossággal bír a láncon keresztül áramló anyagokról történő pontos, valós idejű információcsere. Az eszközök pillanatnyi helyzetéről származó információnak a logisztikai lánc minden pontján – mind a nemzetek, mind a NATO parancsnokságok törzsei részére – a művelet minden fázisában hozzáférhetőnek kell lennie, és illeszkednie kell a logisztikai információs rendszer architektúrájához.
2. A logisztikai láncon belüli folyamatokat a NATO Összhaderőnemi Parancsnokság Logisztikai törzse (MEÉK) irányítja, az Összhaderőnemi Hadművelési Körzeten belül települt JLSG-el (Összhaderőnemi Logisztikai Támogató Csoport) szoros összhangban.
3. A lánc hatékonysága szempontjából döntő szempont a gyűjtőraktárak optimális elhelyezése. A telepítési hely kiválasztása érdekében elemezni kell az európai

<sup>9</sup> Uo.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

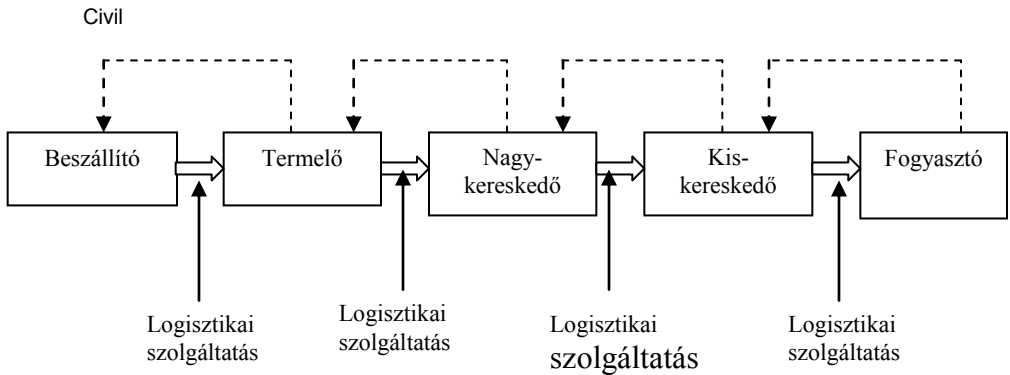
kontinensen a feladatra alkalmas tengeri és légi kikötők elhelyezkedését, alkalmasságát, fejleszthetőségét. A helyszín kiválasztásánál meghatározó szempontként kell figyelembe venni a központi elhelyezkedés (a tagállamok közepes hatótávolságú repülőgépeinek hatótávolsága), és lehetőség szerint többféle szállítási móddal elérhető legyen.

4. A Logisztikai Láncon belüli stratégiai mozgások irányítására fel kell használni az ADAMS (Szövetséges Felvonultatási és Mozgató Rendszer) és EVE (Effective Visibility Execution, a végrehajtás hatékony láthatósága) rendszerek rendelkezésre álló képességeit.”

A lánc terjedelmének kérdésében – de csak abban – nem osztom a szerző véleményét, mert az a NATO igény, hogy a művelet támogatását a harcászati és műveleti igény alapján egységes rendszerben kell megszervezni.

Mivel a nemzetek ellátási láncai is részei a NATO logisztikai láncnak a logisztikai támogatás közös felelősség, ezért az én felfogásomban a lánc tartalma teljesnek tekinthető koalíciós műveletekben is, ami lehetőséget teremt a civil és katonai lánc összevetésére.

Az összehasonlításra jó alapot szolgáltat a NATO koncepcionális elképzelésének és Szegedi-Prezenszki 2003-ban megalkotott modellje<sup>10</sup>.



3. számú ábra: Az ellátási lánc egy lehetséges modellje<sup>11</sup>

Jelmagyarázat:

⇒ anyagáramlás

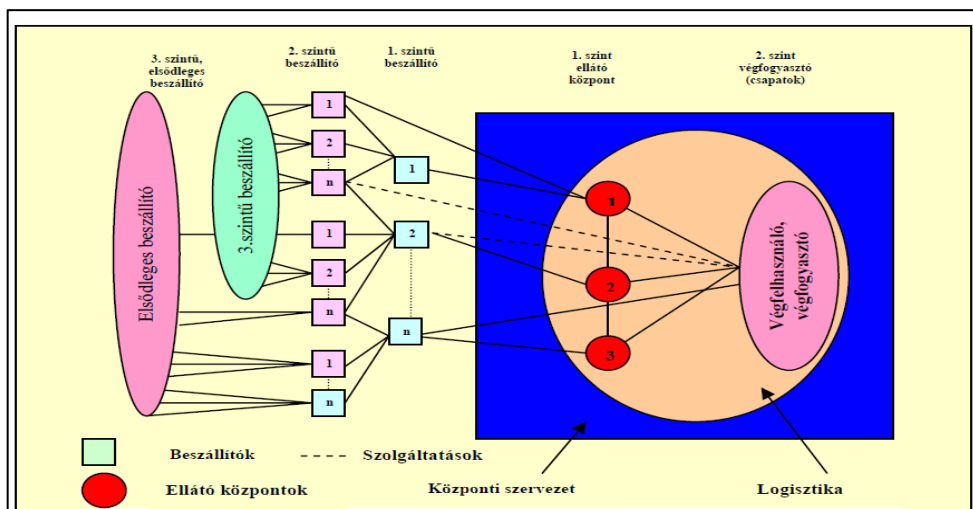
-----> információáramlás

<sup>10</sup> Szegedi Zoltán-Prezenszki József: Logisztika menedzsment Kossuth Kiadó Budapest 2003 pp. 373. 8.11 ábra

<sup>11</sup> Szegedi Zoltán-Prezenszki József: i.m. ( 2003) 373. p.

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám



4. számú ábra: A védelmi tárcák ellátási lánc hálózatának vázlata<sup>12</sup>

Van néhány meghatározó pont, amely a lényeges jegyek alapján eldönti hasonlóságukat és különbözőségüket:

- a fogyasztói igény kielégítésének problémája;
  - az információ hozzáférésének problémája;
  - a lánc rugalmassága és megbízhatósága;
  - a lánc irányítása, csomópontjai,
- „Push” és „Pull” elv működése.

A *fogyasztói igény tekintetében* a civil logisztika mondhatnánk, egyszerű helyzetben van, hiszen a „megfelelőséget” a megvásárlás ténye dönti el és ez az értékítélet, valamint a vevőkkel készített interjúkból, felmérésekből pontosan orientálhatjuk a gyártást és az ellátási lánc szereplőit a fogyasztói elégedettségéről.

A katonai logisztika fogyasztói nem választanak, hanem készen kapják a „rendszeresített” anyagokat és elégedettségüket vagy elégedetlenségüket sem tudják kifejezni a megvásárlás megisméllésével vagy elutasításával, amit a rendszeresítés „csapatpróbái” igyekeznek kompenzálni.

A felhasználói vélemény visszajelzésére a szolgálati hierarchia útjai és a felmérési rendszer szolgál, ami gyakran nem ad megfelelő támpontot az anyag vagy szolgáltatás megfelelőségére vonatkozóan, mert a rosszul értelmezett „regula”, esetleg érdektelenség útját állja.

Az *információ hozzáférhetősége* mindkét rendszerben lehetőség szintjén jelen van, de míg a civileknél a láncot uraló domináns cég monopolizálhat információkat, addig a

<sup>12</sup> Keszthelyi Gyula: i.m. (2008) 87. p.



# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

műveleti szintű logisztikában inkább az információk – főleg negatív – kozmetikázásáról lehet beszélni.

A *lánc rugalmassága és megbízhatósága* tekintetében a megvásárlás ténye, illetve katonai vonatkozásban a fogyás és veszteség mennyiségének, idejének és helyének a bizonyossága vagy bizonytalansága a meghatározó. A civil ellátási láncban a vásárlói bizonytalanság odavezethet, hogy a lánc szereplői tartalékolnak, növelik készleteiket és ezzel jelentős plusz költséget szenvednek el, esetenként többszörösére növelik a láncban lévő anyagok mennyiségét „ostorcsapás effektus”.

A katonai ellátási láncnak a művelet, a katonai működés természetéből adódik a bizonytalanság, ami a várható fogyás és veszteség mennyiségének, minőségének pontos helyének és keletkezése idejének tervezhetetlenségéből ered. Ez olyan kényszerített eredményez, hogy elsősorban harcászati tagozatban nem lehet lemondani a szintenként képzett anyagi tartalékokról. A bizonytalanság nagyságát összehasonlítva a civil ellátást ért bizonytalansági tényezővel ezt nyugodtan nevezhetjük „lórúgás effektusnak”.

A *lánc irányítása, és csomóponti helyei* vonatkozásában fontos eltérés, hogy amíg a civil rendszer egy természetes közös érdekek szintjén született együttműködésen alapszik, illetve ahol egyes dominanciát szerzett szereplők válnak a lánc működtetőivé, addig a katonai logisztika a katonai hierarchiának megfelelően épül fel műveleti szinten és csak a termelői logisztika elemei felépítését a gazdasági életben megszokott módon.

Ez a különbség azt is jelenti, hogy a hadműveleti-, hadszíntéri igények határozzák meg az ellátási lánc működését és a „felhasználói igények” birtokában szabályozzák a teljes lánc működését. A többnemzeti csapatcsoportosítások esetében ez természetesen hozza magával a NATO parancsnok hatáskörének kiszélesedését a Nemzeti Logisztikai Támogatás szabályozásának és koordinációjának vonatkozásában.

Ugyanakkor nem hagyhatók figyelmen kívül Keszthelyi Gyula kutatásai, melyben a védelmi tárca ellátási láncának elemzése kapcsán kifejti

„A fogyasztói kapcsolat menedzsment, amely az üzleti életben a fogyasztókkal kialakított kapcsolatrendszerrel írja le, a védelmi ágazaton belül a központi menedzsmentnek az alkalmazókhöz fűződő viszonyát jellemzi. A katonai szakterület sajátossága ugyanakkor, hogy nem a végfelhasználó-fogyasztó dönti el, hogy egy adott termék mennyiben elégíti ki a vele szemben támasztott igényeket azáltal, hogy megvásárolja azt vagy sem. Mivel az alkalmazó az árut jelképező anyagot vagy eszközt, illetve szolgáltatást a részére megállapított szükségletnek (javadalmazásnak) megfelelően készen kapja, ezért vásárlásával, vagy vásárlásának elmaradásával közvetlen értékítéletét sem fejezheti ki. (Igaz ez abban az esetben is, ha az adott terméket a rendszeresítést megelőzően a csapatoknál általában nem háborús körülmények között ki is próbálták). Következésképpen rendkívül kritikus annak a kapcsolatrendszernek a kiépítése, amelyen keresztül az alkalmazótól egy termék hasznosságáról szóló értékítélet eljut a központi szervezethez. A piacon egy áru sorsát a vásárló dönti el, nem lehet ez másképpen a védelmi szektorban sem, ahol az alkalmazó igényei mindenkor – mindenfajta költségvetési megfontolás ellenére, és azon belül – prioritást kell, hogy élvezzenek.”

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

A fogyasztói szolgáltatás menedzsment tulajdonképpen a fogyasztói kapcsolat menedzsment gyakorlati megvalósítása, amikor a központi szervezet folyamatosan követi, feldolgozza az alkalmazók igényét, elősegíti a problémák definiálását és megoldását, mielőtt azok a tevékenységet negatívan befolyásolhatnák.

A kereslet menedzsment is sajátos értelmezést kap. A honvédelmi tárca feladata nem elsősorban a kereslet és a kínálat egyensúlyának biztosítása, hanem az alkalmazói igények és a rendelkezésre álló erőforrások összehangolása.<sup>13</sup>

Ez a gondolat tökéletes összhangban van a NATO műveleti lánc koncepciójának, amivel a magam részéről is azonosulni tudok.

Ugyanakkor megítélésem szerint a katonai logisztikában mindig jelen volt a napjainkra elterjedt ellátási lánc koncepció, amit a működés centralizált volta tett nélkülözhetetlenné.

## A RÉGI MÓDSZER ÚJ ARCA

Az ellátási lánc a katonai logisztikában egyáltalán nem új jelenség. A háborús tevékenység és elsősorban a támadó műveletek mindig feltételezték, hogy hosszabb, rövidebb távolságon összekapcsolják a többnyire honi területen lévő ellátó bázist a frontvonallal. Ez az összekapcsolás soha nem volt közvetlen, mindig ellátási tagozatokon és szinteken keresztül valósult meg.

Ennek oka magában a műveletek sajátosságaiban, a harc dinamizmusában, a váratlanság állandó jelenlétében, a nagy műveleti mélységben és a hátország bizonytalanságában keresendő.

Az ellátás biztonsága azt igényelte, hogy szintenként és tagozatonként megfelelő tartalékok álljanak rendelkezésre a folyamatos ellátás és az adott csoportosítás cselekvési autonómiájának biztosítása érdekében.

Az anyagok osztályozását a katonai logisztika az ellátási láncban betöltött szerepe, helyesebben áramlási tulajdonságai szerint határozta meg. Ennek megfelelően a magyar osztályozás, harcanyagokról, fenntartási anyagokról és ellátási anyagokról szól. Ezen belül nagyon jól érzékelhetők a termékpályák és ezek áramlási sajátosságai.

Távolabbi történelmi kitekintést nem igényel annak belátása, hogy az ellátást úgy kell megszervezni, hogy az megfeleljen a kombattáns állomány igényének, a különböző helyen beszerezhető eszközök időben eljussanak a felhasználókhöz és tartalék készleteivel képes legyen áthidalni a felhasználás kialakuló csúcsait.

Miben jelent mégis újat az idézett NATO koncepció? Erre a kérdésre egy ok szolgál alapul. Ez nem más, mint a NATO legsajátosabb katonai megjelenési formája, nevezetesen a többnemzeti működés és az ezzel járó vezetési mechanizmus.

A többnemzeti működés kapcsán a logisztika nagyon sok, a különbözőségekből eredő problémával találkozik, különösen napjainkban, amikor a többnemzeti csoportosítások harcászati szinten is jelentkeznek. Ennek nem csak a fegyverrendszerek és eszközök

<sup>13</sup> Keszthelyi Gyula: i.m. (2008). pp. 87-89.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

eltérő volta az oka, hanem hozzájárul ezek eltérő logisztikai támogatási igényei és a kapcsolódó megvalósítási metodika különbözősége is.

Az ellátási lánc műveleti szinten esélyt ad az integráció kiszélesítésére és a nemzeti támogatás koordinálására és ezeken keresztül a vezetés nagyobb centralizálására a NATO parancsnok kezében.

Ez várhatóan a logisztikai erők hatékonyabb alkalmazását, a nemzeti támogatás optimalizálását is jelenti.

Teljesen egyetértek a koncepció kiváltó okát illetően Baranyai Virgillel, aki 2006-ban TDK dolgozatában kifejtette: "A jelenlegi és az előző NATO műveleteket független és gyakran koordinálatlan nemzeti logisztikai rendszerben látták el, amelyek előtérbe helyezték a balkáni, az 1. öbölháború, az afganisztáni és a jelenlegi iraki műveletek tapasztalatait, és amelyek jelentős pénzügyi, felszerelési és emberi erőforrások nem hatékony felhasználását eredményezték. Hiány volt az előzetes átgondolásból a szállítási központok használatának a területén, sőt a felhasználók és műveleti parancsnokok korlátozták, és nem tették láthatóvá az ellátási erőforrások elérhetőségét. Ez elvesztegetett lehetőségeket vagy felesleges utánpótlási ellátásokat eredményezett. Az ellátási igények gyakran előre kalkuláltak voltak és pontatlan megállapításokon alapultak kevés korrigálási lehetőséggel, hogy azok megfeleljenek a folyamatban lévő valóságos helyzetnek. Mindezt összevetve az élőerő mozgatási rendszere, a felszerelés és az ellátás darabos és lassú volt a hatékony irányítás hiányában."

## A NATO MŰVELETI TÁMOGATÁSI LÁNC FŐBB RENDEZŐ ELVEI

A NATO Műveleti Támogatási Láncnak, mint a kiterjedést szemléltető ábrából kitűnik irányítania kell az ellátási források igénybevételét, a ki- és behajózási kikötőben Port of Debarkation (POD), Port of Embarkation (POE) való érkezéstől egészen a frontvonal felhasználokig.

A rendszer komplexitást és átláthatóságot igényel és a láncsal szembeni alapelveket fogalmaz meg:

- a műveleti támogatási láncban belüli információknak láthatónak kell lenniük a műveletekben résztvevők számára;
- a műveleti támogatási lánc komplex és rugalmas;
- a műveleti támogatási láncot a műveleti és taktikai felhasználók követelményei vezetik;
- a műveleti támogatási lánc átfog minden biztosítási területet, beleértve a műszaki, egészségügyi és a civil szolgáltatói ellátást is;
- a műveleti támogatási lánc nem irányít és ír elő nemzeti rendszereket vagy folyamatokat;
- a műveleti támogatási lánc elég rugalmas, hogy összeegyeztesse a „tőlem” és „hozzám” módszert;
- a műveleti területen jelen lehet nem kifizetődő logisztikai tevékenység is;

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

- többnemzetiségű logisztikai struktúrákat és eljárásokat ott alkalmaznak, ahol annak előnye előre látható;
- minden résztvevő nemzet a műveleti támogatási láncba veti a bizalmát és hajlandó megbízni a Szövetségesek által működtetett ellátási láncban.

## BRIT KUTATÁSOK ÉS GYAKORLATI EREDMÉNYEK

Az Egyesült Királyság Védelmi Logisztikai Transzformációs Program összefegyvernemi csoportja (Defence Logistic Transformation Programme (DLTP) Joint Team) által kiadott dokumentumok alapján az ellátási lánc tervezésének általuk ajánlott alapvetéseit és módszereit<sup>14</sup> szeretnénk értelmezni az adaptáció igényével és feltárni, hogy elvei és módszerei milyen mértékben ültethetők vissza civil logisztikai környezetben. Ezzel igazolni szeretném az ellátási lánc működésének egyetemleges voltát.

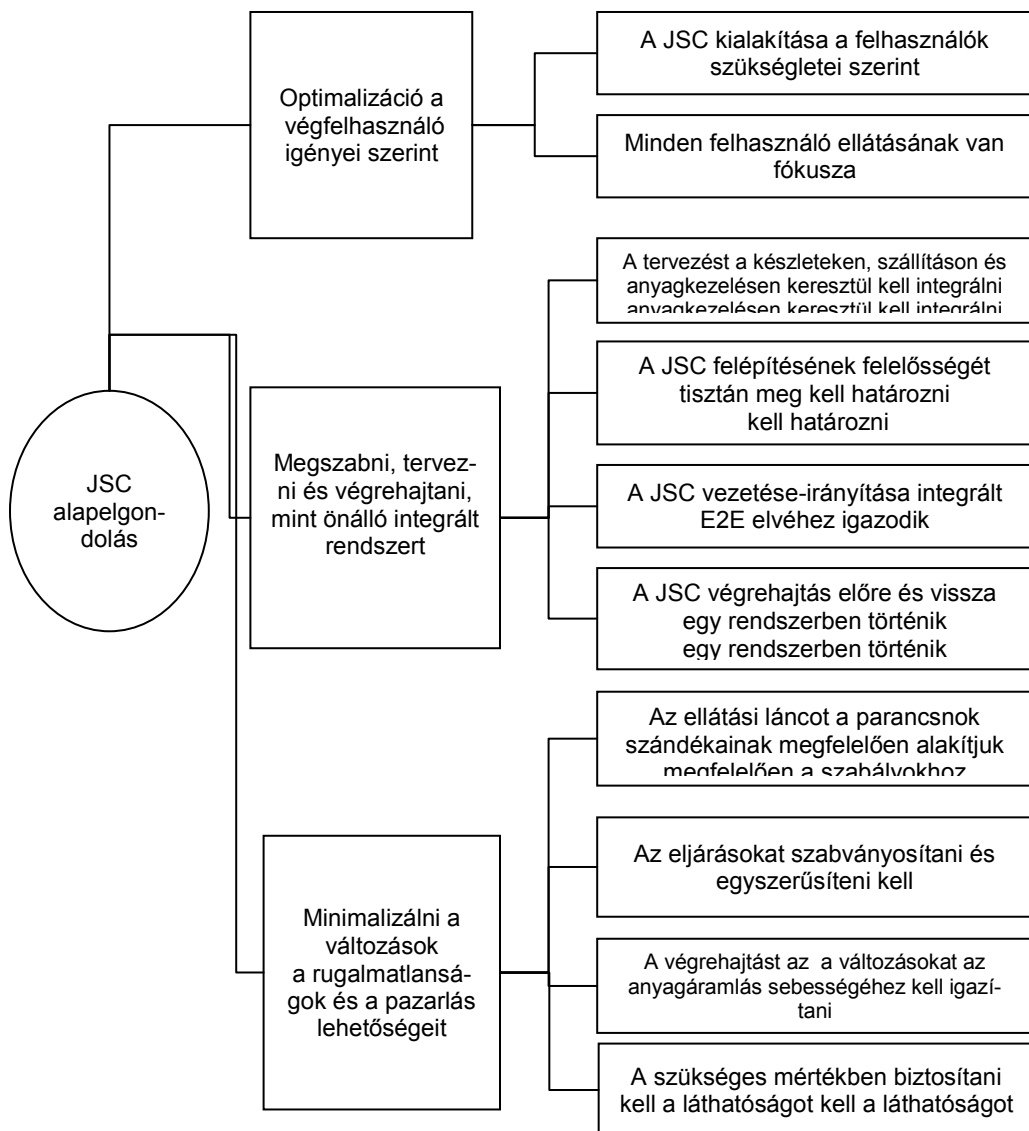
### AZ ÖSSZHADERŐNEMI ELLÁTÁSI LÁNC (JSC) FŐ TERVEZÉSI SZEMPONTJAI

A JSC három fő tervezési szempontot határoz meg, úgymint (a) optimalizálni a végfelhasználói igényeket, (b) megszabni, megtervezni és végrehajtani, mint egy önálló integrált rendszert és (c) minimalizálni a változások, a rugalmatlanságok és a pazarlás lehetőségeit. Az ábrán, nyomon lehet követni a döntés előkészítés és a feladatszabás, tervezés és az eredményes végrehajtáshoz szükséges alapvetéseket, amelyek nélkül a tervezési mechanizmus nem vezethet sikerhez. A kézikönyv az ábrához kiegészítésként hozzáteszi, hogy különbség van a központi ellátási lánc és a műveletek ellátási láncának tervezésében valamint a feladat végrehajtásában egyaránt. A központi ellátási lánc a teljes ellátási lánc adta forrásokat használja, nincs művelet specifikus megkülönböztetés, míg a műveletek tervezésénél a műveletre jellemző tulajdonságoknak és követelményeknek megfelelően történik a felépítés és végrehajtás. Különlegessége a műveleti ellátási láncnak, hogy a végfelhasználóhoz történő kihelyezést követően a visszaszállítást is tervezni kell.

<sup>14</sup>JSC Estimate User's Manual- Összhaderőnemi Hadműveleti Ellátási Lánc Konceptió felhasználói tervezési kézikönyve

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

5 sz. ábra: A JSC tervezés fő szempontjai és azok tartalma<sup>15</sup>

<sup>15</sup> JSC Estimate User's Manual- Összhaderónemi Hadműveleti Ellátási Lánc Koncepció felhasználói tervezési kézikönyve pp. 97.

## A TERVEZÉS SZINTJEI

A kézikönyv alapjául szolgáló összhaderőnemi doktrína (UK) szintről szintre leír egy ismétlődő részekből álló tervezési folyamatot, amely a stratégiai szinttől a hadműveleti, illetve harcászati szintig terjed – amennyiben az előírásoknak megfelelően folyik a tervezés – megadva a felhatalmazást a döntések és irányok meghatározásához a tervezés valamennyi szintjén. A gyakorlat azt mutatja, a hadműveleti tervezés folyamán több változással kell számolni a tervezést végrehajtóknak. Ezen kérdések egyfajta szint-függetlenséget és „tervezési turbulenciát” hozhatnak létre, amelyek a szintek közötti tervezési ismétléseket generálhatnak. Valójában ezen akadályozó tényezők késleltetik a stratégiai szintű tervezési iránymutatásainak kiadását. Történelmileg úgy alakult, hogy a J4 és J5 (beleértve a JSC-t) időszámvetései általában nem fedik egymást, éppen ezért a JSC-t tervezők feltételezéseken alapuló tervezésre vannak kényszerítve, nem kellő pontossá vagy éppen hiábavalóvá téve azt.

A műveleti tervezéssel foglalkozók valamennyien találkoznak ezzel a problémával, ezért nagyon jelentős, hogy JSC koncepciót érvényesíteni tudjuk. A brit féllel történő együttműködés a MAGLITE program kapcsán kitűnő lehetőséget teremt hallgatóink számára, hogy elsajátítsák a britek kialakult és a gyakorlatban alkalmazott döntés-előkészítő rendszerét.

Megismerik és saját tervezésű rendszerünkkel összevetik a britek szigorú, de ugyanakkor rugalmas rendszerét, melynek elemei megfelelnek a Törzsszolgálati Szakutasítás döntés előkészítő rendszerének. Ebbe szervesen illeszkedik a JSC koncepció kidolgozása.

A JSC koncepció kidolgozása a tervezési eljárás részeként a parancsnokok által meghatározottakra, a J3/J5 által elvégzett nem-JSC logisztikai tervekre valamint a minimálisan szükséges információkra támaszkodik. A tervezési eljárás kezdő lépése a koncepció kidolgozása, melynek a következőket kell tartalmaznia:

1. a szituáció áttekintése;
2. a küldetés analízis;
3. a figyelembe veendő tényezők és számvetési alapok;
4. a JSC cselekvési változatainak kidolgozása;
5. a JSC cselekvési változatainak kiértékelése;
6. a parancsnok elhatározása és a terv elkészítése.

Összefoglalás helyett azzal zárom mondanivalómat – ami maga volt az az elmúlt időszak rövid összefoglalása –, hogy felhívom figyelmüket az ellátási lánc megnövekedett szerepére a katonai és elsősorban a NATO műveleti logisztikában, megjegyezve, hogy a műveleti logisztikai tervezésben van mit átvenni egyes NATO partnereinktől.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. A nemzetközi missziók logisztikai támogatásának tapasztalatairól szóló konferencia – Budapest, 2005. április 6. Szerkesztette: Szabados József – Várdai István.  
MH Összhadserőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokság. Budapest, 192 p.
2. Baranyai Virgil: A NATO Műveleti Támogatási Lánc Menedzsment Konceptió megvalósulása napjainkban. Katonai Logisztika. 2007. 3. szám pp. 78-107.
3. Chikán Attila- Demeter Krisztina: Az értékeremtő folyamatok menedzsmentje Aula Kiadó Kft. Budapest, 1999.
4. Gelei Andrea: Az ellátási lánc menedzsment kérdései . 27. sz. Műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. HU ISSN 1786-3031, 2002. 18 p.
5. Horváth Attila: Terrorizmus és jellemzők a létfontosságú rendszerlemek védelmében
6. Fejezetek a létfontosságú közlekedési rendszerlemek védelmének aktuális kérdéseiről. 152 p. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014. pp. 7-26.  
(ISBN:978-615-5305-30-6)
7. Keszthelyi Gyula: A hatáslapú műveletek logisztikával szemben támasztott újszerű kihívásai Doktori (PhD) Értekezés. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2008. URL cím: [193.224.76.2/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2008/keszthelyi\\_gyula.pdf](http://193.224.76.2/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2008/keszthelyi_gyula.pdf) (letöltve: 2015. január 15.)
8. MC 0526 Az NRF műveletek logisztikai támogatásának alapelvei
9. MC 319/1 A NATO logisztikai alap- és irányelvei a HVK Logisztikai Főcsoportfőnökség Kiadványa Budapest, 1998.
10. Réger Béla – Trembeczky László: A katonai- és a civil logisztika kapcsolatának időszerű kérdései a NATO logisztikai doktrínák fejlődésének tükrében. Logisztikai Évkönyv. A Magyar Logisztikai Egyesület kiadványa Budapest, 2004 287-292.
11. Supply Chain Management (SCM) developments in NATO Nations and Recommendations for a NATO SCM Concept Study Paper, 2006
12. Szegedi Zoltán – Prezenszki József: Logisztika menedzsment Kossuth Könyvkiadó 2003. Budapest, 451 p.
13. The JSC Estimate User's Manual, 36 p.
14. Venekei, József: Az ellátási lánc kialakulása, fejlődése a polgári és a katonai logisztika elméletében és gyakorlatában. Hadmérnök, VIII. évfolyam 2013, 2. szám. pp. 108-119. URL cím: [http://www.hadmernok.hu/132\\_10\\_venekeij.pdf](http://www.hadmernok.hu/132_10_venekeij.pdf) (Letöltve: 2015. 05.08.)
15. Venekei, József: NATO logisztika és a NATO műveleti támogatási lánc menedzsment. Hadmérnök, VII. évfolyam, 2012, 4. szám. pp. 62-74. URL cím: [http://hadmernok.hu/2012\\_4\\_venekeij.pdf](http://hadmernok.hu/2012_4_venekeij.pdf) (Letöltve: 2015. 05.08.)