

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
HADTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA**

DOMBORÓCZKY ZOLTÁN

**A MARKETING-LOGISZTIKA ALKALMAZHATÓSÁGÁNAK
KONCEPCIONÁLIS VIZSGÁLATA A KATONAI LOGISZTIKA
TERÜLETÉN**

Doktori (PhD) Értekezés

Témavezető:

.....
Dr. Jászay Béla ny. ezredes
egyetemi docens

BUDAPEST

2013.

TARATLOMJEGYZÉK

I.	Fejezet	
1.	Bevezetés	4
1.1.	Hipotézisek	6
1.2.	Célkitűzések	8
1.3.	Alkalmazott módszerek	9
1.4.	A téma aktualitása	11
1.5.	Az értekezés szerkezeti felépítése	12
1.6.	A fejezet összegzése	13
II.	Fejezet	
2.1.	A marketing és a logisztika meghatározása a SCOR modellen keresztül	14
2.1.1.	SCOR modell	14
2.2.	A marketing és a logisztika kapcsolódási pontjainak, átfedéseinek áttekintése	29
2.2.1.	Empirikus bizonyítékok	29
2.2.2.	Elméleti bizonyítékok	41
2.2.3.	A fejezet összegzése, következtetések	54
III.	Fejezet	
3.	A marketing és a logisztika összefüggéseinek értelmezése katonai alkalmazási területen	56
3.1.	A katonai logisztika meghatározása és jellemzői	56
3.2.	Marketing-logisztika a katonai alkalmazás területén	98
3.3.	Hólabda-módszerrel lefolytatott interjúk a marketing-logisztika hazai helyzetének feltérképezésére a katonai logisztika területén	128
3.4.	A fejezet összegzése, következtetések	160
IV.	Fejezet	
4.	A kutatómunka eredményeinek összegzése	165
4.1.	Tudományos eredmények összefoglalása	165

4.2.	Tézisek	166
4.3.	Az értekezés javasolt felhasználási területei	175
4.4.	Köszönetnyilvánítás	177
	Felhasznált irodalom	179
	Curriculum Vitae	186
	Tudományos publikációk jegyzéke	188

I. FEJEZET

1. Bevezetés

A marketing és a logisztika fejlődésével napjainkra mind a marketing, mind a logisztika szakirodalma – egymástól függetlenül is – sokszor és sokhelyütt hivatkozik a két említett terület összefüggéseire, kapcsolódási területeire és a két funkció integritására. A kapcsolódási pontok kellő mélységű, tudományos alapossággal lefolytatott feltárása úgy gondolom eddig még sem a hazai, sem a nemzetközi tudományos, illetve gyakorlati életben nem érte el teljes kidolgozottságát. Mi több a marketing-logisztika katonai logisztikában való alkalmazásának vizsgálata, kutatása még csak napjainkban kezdődött el.

Az integratív szemlélet szükségességének és hasznosságának felismerése ellenére úgy vélem a két terület elméleti és gyakorlati művelői nem rendelkeznek kellően alapos ismeretekkel a sajátjuktól eltérő szakterületen, ebből következően megállapításaik nem mentesek a tárgyi tévedésektől illetve egyes jelenségek, folyamatok félreértelmezésétől.

Ezen hiányosság másik oka abban keresendő, hogy még a szervezetek mindennapi működése során sem egyértelmű – olykor még az egyes területek szakemberei számára sem – az egymásra épülés és a szinergiahatás. A stratégiai tervezés és – menedzsment, mint általános vezérlő elv bár már teret nyert, mint a szervezetek vezetésének alapvető kulcstényezője, ez azonban nem vonta maga után automatikusan a szervezetek részfunkciói, részstratégiai között meglévő rekeszelő hatás* megszűnését.

Jelenleg ez a hatás még érzékelhető a marketing és a logisztika között is, mind elméleti, mind gyakorlati síkon. Azonban a fenti megállapításhoz az is hozzá kell tenni, hogy az utóbbi időben egyre több olyan publikáció, tanulmány, könyv lát napvilágot, amelyek e két terület kölcsönhatására hívja fel a figyelmet. Ugyanakkor azt is hangsúlyozni kell, hogy ezen említések általában csak részterületekre

* Rekeszelő hatás – ebben az értelemben a részstratégiák és az értük felelős szervezeti egységek éles elválása, elkülönüléséként értelmezhető.

fókuszálnak és kevés az olyan kutatás, publikáció, mely a két terület valódi és komplex integrációjával foglalkozna.

A fenti indokok vezettek arra, hogy értekezésem tárgyául a marketing-logisztika vizsgálatát választottam, mivel hiszem, hogy a szervezetek működési folyamatainak optimalizálása tekintetében jelenleg ez az egyik, a leginkább dinamikusan fejlődő terület, amely markánsan befolyásolja majd minden olyan szervezet jövőjét, ahol erőforrás áramlási folyamatok zajlanak.

A téma kifejtésének alapvető célkitűzése azonosítani a marketing és a logisztika gyakorlati megvalósítása során kialakuló átfedéseket, kapcsolódási pontokat, összefüggéseket és azokat mind elméleti, mind gyakorlati síkon tudományos alapossággal feltárni. A jelenségek leírásán túl fontos szempontként kívánom kezelni az ok-okozati kapcsolatok vizsgálatát, illetve a felszín alatt húzódó, első ránézésre talán észrevehetetlen indikátorok tetten érését és magyarázatát. Mindezekon túl az értekezés során fontos módszertani elvként igyekszem szem előtt tartani azt, hogy az elemzést úgy kell elvégezni, hogy mindkét terület tudományos és gyakorlati elvei és szempontjai egyaránt érvényesüljenek.

Mivel úgy gondolom, hogy a logisztika és a marketing fejlődésének jövőbeli irányát alapvetően az integrációban kell keresni, a téma kifejtése szempontjából a vizsgálódás egyik releváns területe lesz, lehet a katonai logisztika is. Ennek magyarázata a következő: a polgári logisztika modern irányzatainak területén egyértelműen azonosításra került a „*Vissza a gyökerekhez!*” jelmonddal fémjelezhető irányvonal, mely alapvetően a katonai logisztikában már alkalmazott, kipróbált elvek, módszerek polgári logisztika területén való adaptációját célozza.

Úgy gondolom, hogy napjainkban a polgári logisztika a katonai logisztika módszerei közül átveszi az alkalmazható eljárásokat egy újabb szempont is megfigyelhető. A polgári logisztikát saját műveleti rendszerük keretén belül művelő profit orientál, non-profit és egyéb szervezetek sok esetben olyan változékony, turbulens* környezetben kénytelenek működni, ami rákényszerítette őket a dinamikus környezeti feltételrendszer változásainak megfelelő logisztikai rendszerek, elvek,

* Turbulens üzleti környezet – gyorsan és kiszámíthatatlanul változó környezeti feltételrendszer, nem belátható és a vállalatok által sokszor befolyásolhatatlan tényezők összessége.

módszerek kifejlesztésére és bevezetésére. Ezen szervezetek működési környezete szinte kizárólag gazdasági kockázatokkal jellemezhető, amik ugyan biztonságpolitikai, biztonsági szempontból alacsonyabbak ugyan, mint a katonai műveletek kockázatai, ennek ellenére a működési környezet dinamizmusa nagyobb volumenű innovációra készítette a polgári logisztikát, és ebben a tekintetben a katonai logisztika bizonyos szempontú lemaradása érzékelhető.

Ebből kifolyólag véleményem szerint a katonai logisztikának is érdemes a polgári logisztika fejlődését figyelemmel kísérni, folyamatosan vizsgálni, elemezni a kialakult módszereket, gyakorlatot és a fordított adaptáció (*reverse adaptation*) lehetőségeit keresni.

Első ránézésre azt mondhatnánk, hogy a marketingnek és a marketinggel való integrációnak nincs, nem lehet hatása a katonai logisztikára, valójában mégis közvetett hatás érvényesülésének lehetünk szemtanúi. Illetve, ezen túlmenően arról sem feledkezhetünk meg, hogy a katonai gondolkodás, menedzsment fejlődésével a marketing is megtalálta a maga helyét szerepét a katonai menedzsment műveleti rendszerében. Igaz, hogy a katonai szervezetek működése során a marketing és a logisztika kapcsolatának szorossága sokkal alacsonyabb fokú az üzleti szervezeteknél tapasztalható kapcsolathoz képest, azonban a katonai alkalmazás során sem zárható ki egyértelműen a katonai szervezet marketing természetű tevékenységének anyagáramlási folyamatokra gyakorolt hatása sem.

A fentiekben megfogalmazott, a katonai és polgári logisztika egymáshoz való viszonyára épülő indokok alapján a téma elemzését tehát ebben az irányban is bővíteni kívánom.

1.1. Hipotézisek

A bevezetőben vázolt külön-külön is igen összetett tevékenységek, folyamatok vizsgálata az egyes területek esetében is bonyolult feladat. A marketing és logisztikai folyamatok átfedéseinek, kölcsönhatásainak, kooperációjának vizsgálata még ennél is többet követel. Éppen ezért az adott elemek kölcsönhatásainak elemzése, az interdiszciplinaritás lehetőségeinek kutatása érdekében az alábbi hipotéziseket állítottam fel:

- I. A marketing-logisztikát az erőforrás áramlási folyamatok optimalizálása érdekében a katonai logisztika területén is érdemes alkalmazni, annak eredményeit, módszereit adaptálni.
- II. A katonai logisztika előtt napjainkban álló kihívások lehetővé, sőt olykor szükségessé teszik a marketing-logisztika koncepciójának alkalmazását.
- III. A katonai logisztika speciális volta miatt a marketing-logisztika csak adaptált módon alkalmazható. Vannak, lesznek olyan területek és módszerek, melyek egyáltalán nem vagy csak részben átvehetők és alkalmazhatók.

Indoklás:

A **logisztikai menedzsment**, illetve a kiterjesztett értelemben használt **ellátási lánc** – vagy még inkább ellátási **hálózat** – menedzsment egymáshoz horizontálisan és vertikálisan kapcsolódó folyamatok, műveletek sorozatából áll, amely egy tevékenységi integráció keretében valósul meg. Hasonlóképpen a **marketing menedzsment** szintén egymással horizontálisan és vertikálisan kapcsolódó folyamatok és műveletek sorozatából áll, ami egy másik – a logisztikaival párhuzamos – tevékenységintegráció során realizálódik. A két menedzsment terület párhuzamos, bár sokszor egymástól független működése miatt úgy vélem indokolt a marketing-logisztikai koncepciójának áttekintése. Ez képezné további kutató munkám kiindulási alapjának egyik területét. A téma kifejtése és érthetősége érdekében ezzel párhuzamosan és ezzel összefüggésben szükséges a polgári és a katonai logisztika sajátosságainak, jellegzetességeinek és különbségeinek is az áttekintése, mint a kutatás alapjának másik építőköve.

A fenti alapokra építve ezek után lehetőség nyílik arra, hogy tudományos alapossággal vizsgáljam a hipotézisekben megfogalmazott kérdéseket. Úgy mint a marketing-logisztika létjogosultságát és fontosságát a katonai logisztika területén, a koncepció alkalmazhatóságát napjaink katonai logisztikát érintő katonai kihívásainak tükrében és a fentiek szellemében az alkalmazható módszereket, eljárásokat és alkalmazási területeket.

Meggyőződésem, hogy a polgári logisztikában már eredményesnek tekinthető marketing-logisztika a katonai logisztika területén is képes eredményeket produkálni, még ha eltérő mértékben és területeken is, mint kialakulásának eredeti terepén.

Továbbá úgy gondolom, hogy napjaink katonai műveleteinek körülményei és a műveleteket befolyásoló tényezők hatásai abba az irányba mutatnak, hogy a marketing-logisztika képes megoldásokat kínálni az újonnan megjelenő nehézségekre, problémákra.

Bár maradéktalanul hiszek a marketing-logisztika koncepció alkalmazhatóságában és hatékonyságában, tisztában vagyok vele, hogy a katonai logisztika speciális volta miatt az a polgári logisztikában már kialakult módon, változatlan formában nem képes maradéktalan működésre. Éppen ezért a marketing-logisztika katonai logisztika területén való alkalmazhatóságának átgondolása során egyértelműen el fognak válni egymástól olyan területek és módszerek, melyek alkalmazhatók és átvehetők, az olyan módszerektől és területektől, melyek átvétele akár kockázatos is lehet.

1.2. Célkitűzések

A hipotézisekben felvázolt kérdések megoldását célzó értekezés során nyilvánvalóvá vált tennivalók végrehajtása az alábbi célkitűzések megvalósításával érhető el:

- a) A marketing-logisztika működési elvének és gyakorlatának elemzése alapján fel kell tárnunk, nyilvánvalóvá kell tenni a két terület átfedéseit, mi több az erőteljesebb integrációban, kooperációban rejlő lehetőségeket, melyek alapján lehetőség nyílik megoldási módok kidolgozására, értékelésére.
- b) A menedzsment működés teljes folyamatának, azaz a tervezés, a szervezés, a végrehajtás, az ellenőrzés és a visszacsatolás menetének mindkét részterülete vonatkozó értelmezése, elemzése révén kell rámutatni a kölcsönhatásokra, ezek alapján kell

meghatározni a területek közötti egyensúlyt és optimális munkamegosztást.

- c) A polgári és a katonai logisztika működési elvének és gyakorlatának elemzése alapján fel kell tárni, nyilvánvalóvá kell tenni a két terület jellemzőit, eltéréseit, mi több az erőteljesebb, kooperációban rejlő lehetőségeket, melyek alapján a jelenleginél magasabb színvonalú tudástranszfer valósítható meg.

1.3. Alkalmazott módszerek

A kitűzött célok elérése érdekében:

- a) A kutatás első fázisaként előzetesen **áttekintettem** a kutatási témára vonatkozó hazai és nemzetközi szakirodalmat, mely során elsődleges cél az volt, hogy meghatározásra kerüljön, hogy a témában milyen korábbi kutatások folytak és azok milyen eredményekre vezettek. A feltérképezés során külön figyelmet szenteltem azon kutatásoknak és publikációknak, melyek együtt vizsgálták a marketing és a logisztika folyamatait, illetve a két terület kölcsönhatásaira fókuszáltak. A marketing és a logisztika egymáshoz való viszonyának elemzése tekintetében ki kell emelnem a nemzetközi szakirodalom köréből Martin Christopher és Helen Peck *Marketing logistics*¹, Jukka Hemila és Jyri Pötry², Gregory T. Gundlach, Yemisi A. Bolumole, Reham A. Eltantawy és Robert Frankel³ s még Márcio Lopes Pimenta, Andrea Lago da Silva és Marcus Hideyuki Yokoyama⁴ ide vágó tanulmányait, illetve a hazai szakirodalomból

¹ Christopher, M. – Peck, H.: *Marketing logistics*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003.

² Hemila, Jukka – Pötry, Jyri: *A Case Study of marketing Effects on Global Distribution Logistics Development*, Technical Research Center of Finland, 2004.

³ Gundlach, G. T. – Bolumole, Y. A. – Eltantawy, R. A. – Frankel, R.: *The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21/7 (2006.)

⁴ Pimenta, M. L. – Lago da Silva, A. – Yokoyama, M. H. : *Integration between logistics and marketing in diary manufacturers: An exploratory study*, VII: *International PENSA Conference*, Sao Paulo, Brasil, 2009.

Komáromi Nándor *Marketing logisztika*⁵ című munkáját. Továbbá a katonai logisztika területéről ki kell emelnem Dr. Kasza Zoltán⁶, Dr. Keszthelyi Gyula⁷, Dr. Lakatos Péter⁸, Dr. Pohl Árpád⁹, Dr. Stitz László¹⁰ doktori értekezését. A Gáspár Tibor szerkesztette *A katonai logisztika*¹¹ című egyetemi jegyzetet, továbbá nemzetközi környezetből Siva Kumar és Aaron Chia¹² összehasonlító tanulmányát. Továbbá Dr. Báthy Sándor¹³, Dr. Réger Béla és Trembeczky László¹⁴, valamint Dr. Horváth Attila¹⁵, Dr. Király László¹⁶, Dr. Lakner Zoltán¹⁷, Fodor Péter¹⁸ és nem utolsósorban témavezetőm, Dr. Jászay Béla¹⁹ hasonló tárgyú írásait.

- b) A továbbiakban **tanulmányoztam** a kutatási témához kapcsolódó hazai és nemzetközi szakirodalmat, valamint a kapcsolódó területek hazai és nemzetközi információforrásait, majd ezt követően mérlegeltem ezek felhasználási lehetőségét. **Értelmeztem** a marketinggel, a civil- és a

⁵ Komáromi Nándor.: *Marketing-logisztika*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006.

⁶ Kasza Zoltán: *A NATO logisztikai munkacsoportok tevékenysége a katonai termelői logisztikai képességekkel való harmonizálás érdekében*, PhD értekezés. ZMNE, Budapest, 2005.

⁷ Keszthelyi Gyula: *A hatásalapú műveletek logisztikával szemben támasztott újszerű kihívásai*, PhD értekezés, ZMNE, Budapest, 2008.

⁸ Lakatos Péter: *Hazai polgári logisztikai potenciál védelmi célú igénybevételének aspektusai, különös tekintettel a Logisztikai Szolgáltató Központok lehetőségeire*, PhD Értekezés, ZMNE, Budapest, 2008.

⁹ Pohl Árpád: *A Magyar Honvédség és az Osztrák Szövetségi Haderő logisztikai rendszerének összehasonlítása*, PhD értekezés, ZMNE, Budapest, 2008.

¹⁰ Stitz László: *A logisztikai folyamatok program alapú támogatása*, PhD értekezés, ZMNE, Budapest, 2010.

¹¹ Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk.: Gáspár Tibor): *A katonai logisztika*, ZMNE, Budapest, 2009.

¹² Kumar, S. – Chia, A.: *Commercial logistics vs. Military logistics*, The Logistics Institute – Asia Pacific, Singapore, 2012. DOI: 10.4018/978-1-4666-0065-2.ch014

¹³ Báthy Sándor: *A honvédelmi célú tartalékok szerepe az ellátási láncban*, Hadmérnök III. évfolyam 3. szám, pp. 88-95; Báthy Sándor: *A civil és katonai ellátási lánc (azonosságok és különbözőségek)*, *Katonai Logisztika*, pp. 191-203; Báthy Sándor: *A katonai logisztika új kihívásai*, *Hadmérnök Különszám*, pp. 1-5

¹⁴ Réger Béla- Trembeczky László: *A katonai- és a civil logisztika kapcsolatának időszerű kérdései a NATO logisztikai doktrínák fejlődésének tükrében*, *Logisztikai Évkönyv 2004*, pp. 485-490

¹⁵ Horváth Attila: *The Economic and security risks of the deployment and supply routes in the missions*, In: M Sosnová, L. Štanel (szerk.) *Economic Aspects of Czech Army Foreign Missions*. Brno, Csehország, 2009.09.29-2009.09.30. Brno: pp. 15-28. Kiadvány: Brno: 2009.

¹⁶ Jászay Béla, Fodor Péter, Király László, Lakner Zoltán: *Missziós feladatok védelemgazdálkodási nézőpontból*, *Hadtudomány*, XVIII. évf. 2008/3-4. szám, pp. 3-44

¹⁷ Lakner Zoltán - Jászay Béla: *A stratégiai termékek termelése és kereskedelme a globalizálódó világban*, *Hadtudomány 2004/3-4. szám*, pp. 99-110

¹⁸ Béla Jászay-Péter Fodor-László Király-Zoltán Lakner: *Some aspects of military economy in Central Europe*, *Economics and management/University of defence 2009/1.*, pp. 26-30

¹⁹ Béla Jászay-Péter Fodor-Zoltán Lakner: *Hungarian military economy in 20th century: Lessons and experiences*, *AARMS Volume 8, Issue2 2009*, pp. 231-248

katonai logisztikával kapcsolatos fogalmakat, valamint **végrehajtottam** a folyamatok marketing-logisztikai természetű **vizsgálatát, elemzését**, külön figyelmet fordítva a kooperációra és az integrációra. Ezekre alapozva **következtetéseket vontam le** és megteremtetem az alapot a marketing-logisztikai folyamatok interdiszciplináris megközelítéséhez, tervezéséhez, megvalósításához, értékeléséhez.

- c) Széleskörűen **felhasználtam** a világhálón hozzáférhető elektronikus adatokat, dokumentumokat, irodalmat.

- d) A kutatási folyamatot interdiszciplináris **megoldások keresésével**, az álláspontok **közelítésével és egyeztetésével** folytattam. Az elfogadhatónak, alkalmazhatónak ítélt szempontrendszer részletes indoklásával, **konceptiót dolgoztam ki** a tevékenységek, folyamatok összehangolása, szinkronizálása, magasabb színvonalú koordinációjának megvalósítása érdekében.

- e) Végül a gyakorlati és az elméleti kutatási eredményeket **összehasonlítottam, elemeztem** és **kialakítottam** az általam preferált szempontrendszert, elveket, majd a folyamatok – két területen párhuzamosan lefolytatott – **modellezésével** igazoltam javaslataim alkalmazhatóságát.

- f) A kutatás folyamán, az elemzés során valamint az értekezés megírásakor **felhasználtam** az eddigi karrier utam során megszerzett elméleti és gyakorlati tapasztalatokat.

1.4. A téma aktualitása

Az értekezés témájának aktualitását véleményem szerint az adja, hogy napjainkban mind a polgári, mind a katonai logisztika hihetetlenül nagy és gyors változásokon mennek keresztül külön-külön és egymással kölcsönhatásban is. A

marketing-logisztika területének kutatása éppen ezért mindenképpen perspektivikus irányt mutat:

- a) A marketing-logisztika kooperatív és integratív koncepciójának elemzése során felszínre kerülő következtetések levonásával megfogalmazhatóvá válnak olyan javaslatok, olyan lehetséges jövőbeni fejlődési irányok, módszerek és eszközök, melyek majdani megvalósításával a hiányosságok mérsékelhetővé, kezelhetővé válnak. Ily módon lehetőség nyílik a marketing-logisztika tevékenységi rendszerének korszerűsítésére, fejlesztésére, mi több az erőteljesebb integráció révén a szervezet teljes tevékenységi rendszerének fejlesztésére mind polgári, mind katonai alkalmazási területeken.
- b) A felsoroltakon kívül a kutatás és az értekezés megírása során elért tudományos eredmények felhasználására nyílnak lehetőségek a marketing és logisztikai szakemberek képzése, továbbképzése során, mind a polgári, mind a katonai képzési rendszerben. Az eredmények megismertetése, terjesztése hozzájárulhat a logisztikai szakemberek marketinget érintő terminológiájának, felfogásának letisztulásához, illetve elérhetővé válna, hogy a marketing szakemberek saját szűken vett szakterületükön túl is tekintsenek. Mindkét tudomány- és menedzsment terület művelői erőteljesebb integrációra lennének képesek és hajlandók, ebből következően a szervezetekben zajló folyamatok hatékonyságnövekedését érhetnék el. Ezek a hatások mind a polgári, mind a katonai alkalmazások területén egyaránt érvényesülhetnek ezzel is hozzájárulva a marketing-logisztika fejlődéséhez mindkét alkalmazási területen.

1.5. Az értekezés szerkezeti felépítése

Az értekezés első fejezetét a kutatási probléma felvetésének és körvonalazásának szenteltem. Ennek szellemében fogalmaztam meg a hipotéziseket és a kutatási célokat, illetve határoztam meg a téma aktualitását.

A második fejezetben a marketing-logisztika létét és létjogosultságát bizonyítom, valamint a marketing-logisztika gyakorlati tapasztalatait és eredményeit összegzem elsősorban a témába vágó hazai és nemzetközi publikációk alapján.

A harmadik fejezetben a marketing-logisztika alkalmazhatóságát és korlátait vizsgálom katonai logisztikai alkalmazási környezetben. A tudományos alaposságú gondolatmenet érdekében a fejezetben elsőként sorra veszem a katonai logisztika meghatározását és jellemzőit, majd mindezt alapnak használva a további elemzéshez vizsgálom a marketing-logisztikai katonai logisztika területén való alkalmazhatóságának lehetőségeit, eredményeit, következményeit. A fejezet utolsó részében részletesen ismertetem azokat az interjúkat, melyeket a Magyar Honvédség olyan döntéshozóival, gyakorló szakembereivel folytattam, akik a katonai logisztika területén működnek. Az interjúk célja az volt, hogy feltérképezze, hogy a hazai katonai logisztikai szakemberek a logisztika marketing irányú integrációjából mennyit érzékelnek saját szakterületükön, illetve hogyan vélekednek a marketing-logisztikai természetű folyamatokról. Végül az interjúk összegzett következtetéseit fogalmazom meg, melyeket majd a negyedik fejezetben a hipotézisek igazolásához, valamint a tudományos eredmények megfogalmazásához használok fel.

A negyedik, egyben utolsó fejezetben kerül sor a tudományos eredmények összefoglalására, mely egyrészt a hipotézisek igazolásából és ezek indoklásából, másrészt a tudományos eredmények és a tézisek részletes megfogalmazásából áll.

1.6. A fejezet összegzése

A bevezető fejezetben a témaválasztás indoklásának meghatározása után megfogalmaztam a hipotéziseket, kitűztem a kutatási célokat, ismertettem az alkalmazott kutatási módszereket, igazoltam a választott kutatási téma aktualitását, illetve felvázoltam az értekezés szerkezeti felépítését.

Kutatásaimat – jelen értekezés vonatkozásában – 2012. decemberében zártam le.

II. Fejezet

Ebben a fejezetben a marketing és a logisztika kapcsolódási pontjait, átfedéseit és kölcsönhatásait kívánom feltárni. Mindezzel az a célom, hogy az újonnan kialakult felfogás a marketing-logisztikai megértését megalapozzam, illetve a terület eredményeinek számbavételével fontosságát igazoljam. A marketing és a logisztika összekapcsolódását a SCOR modellen keresztül közelítem meg, mivel a SCOR volt az első olyan ellátási lánc menedzselési módszer mely integrálta a kereslet és a kínálat menedzselését is, megteremtve ezzel a marketing és a logisztikai erőteljesebb integrációjának alapfeltételeit.

2.1. A marketing és a logisztika meghatározása a SCOR modellen keresztül

2.1.1. SCOR modell

A logisztika legutolsó fejlődési szakaszában túllépett a vállalati határokon. A logisztikai folyamatok átívelik, mi több összekötik mindazon üzleti szereplőket, akik a termék előállításában, piacra vitelében, értékesítésében érdekeltek. Ennek szellemében a vállalatok gondolkodásmódjában a logisztika alkalmazása, a logisztikai folyamatok működése ellátási hálózatokban ölt testet. A logisztikai menedzsment mára már túlhaladta az alapvető ellátási lánc menedzsment koncepciót (*Supply Chain Management – SCM*) és egy új fejlődési szakaszba lépett, melyet a PRTM* tanácsadó cég által kidolgozott ellátási lánc műveleti referencia modell (*Supply-chain operations reference-model – SCOR*) fémjelez. Az SCOR folyamat referencia modell, mely alkalmas valós és standard diagnosztikai eszközként az ellátási lánc menedzselésére, tulajdonképpen iparág-független módon. A modell lehetővé teszi, hogy az ellátási lánc menedzsment módszerek megoszthatóvá és közösen fejleszthetővé váljanak az ellátási láncban a résztvevő felek igényei szerint. Ilyenformán a modell a „beszállító beszállítójától” a „fogyasztó fogyasztójáig” terjed, működésének alapja pedig az önkéntességi alapon vállalat folyamatleírás,

* Pittiglio, Rabin, Todd & McGrath Management Consulting, Alapító tagok: Theodore Pittiglio, Robert Rabin, Robert Todd, and Michael McGrath

elemzés és fejlesztés, mely felöleli a fogyasztók igényét kiszolgáló üzleti tevékenységek minden szakaszát.

A SCOR modell három alappilléren nyugszik:²⁰

- Folyamat modellezése
- Teljesítmény mérése
- Legjobb gyakorlatok megosztása

A SCOR bevezetését a SCC Inc. * nonprofit szervezet négy lépésben javasolja:²¹

1. Elemezni szükséges a verseny alapját
2. Konfigurálni és elemezni szükséges az ellátási láncot
3. Ki kell igazítani a teljesítményt, a szinteket, a gyakorlatot és a rendszereket
4. Alkalmazni kell az új elveket a folyamat során és a rendszer működtetésében

A modell teljes megértése érdekében áttekintem az egyes alappilléreket ²⁰:

Első pillér: Folyamatok modellezése

A SCOR modellben a folyamat modellezése öt különböző irányítási folyamatot foglal magába:

- Tervezés – az aggregált kereslet és kínálat kiegyensúlyozása, működési mechanizmus kidolgozása, mely legjobban megfelel a beszerzési, gyártási és elosztási követelményeknek;
- Erőforrás biztosítása – erőforrások, termékek és szolgáltatások biztosítása, amelyek megfelelnek a tervezett és tényleges keresletnek;
- Termelés – folyamatok, melyek a készterméket előállítják, leszállítják;
- Elosztás – megrendelések kezelése, szállítások megszervezése és elosztás menedzsment;
- Reverse folyamatok – return folyamatok menedzsmentje, mint a visszatérő vagy visszaküldött termékek, göngyölegek, stb. illetve ezen folyamatok kiterjesztése a kiszállítás utáni ügyfélszolgálatra is.

²⁰ Peter Bolstorff, Robert Rosenbaum: Supply Chain Excellence: A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model, AMACOM, 2003. kiadvány alapján

* Supply Chain Council Inc. – Ellátási Lánc Szövetség, Non-profit szervezet az Egyesült Államokban
²¹ <http://www.scm-operations.com/>, Letöltés dátuma: 2012. 03. 01.

A SCOR modell az említett öt területen keresztül a következőkre fókuszál:

- Fogyasztói interakciók – a rendelés felvételtől a pénzügyi teljesítésig;
- Termékek, szolgáltatások – tranzakciók a „beszállító beszállítójától” a fogyasztó fogyasztójáig” beleértve a kapcsolódó berendezéseket, felszereléseket, alkatrészeket, készleteket, stb;
- Piaci kölcsönhatások – az aggregált kereslet felismerésétől az egyes rendelések teljesítéséig.

A SCOR, mint referencia modell az ellátási lánc tagjainak valós kommunikációját támogatja és tartja szem előtt. Amennyiben a lánc tagjainak mindegyike ezt, mint egy megegyezésen alapuló standardot tekinti, akkor megvalósul a láncon belüli és a láncon kívüli horizontális együttműködés. A SCOR alkalmazásával nyilvánvalóvá válnak a meghatározott öt irányítási terület közötti összefüggések. (tervezés-erőforrás biztosítás, tervezés-termelés, termelés-elosztás, elosztás-reverse folyamatok, stb.) Az összefüggések elemzése képes adatokat szolgáltatni az ellátási lánc információit kiegészítve, melynek köszönhetően a SCOR alkalmas az ellátási láncot támogató stratégiai tervezés és fejlesztés leírására, mérésére és értékelésére.

Második pillér: Teljesítmény mérése

A SCOR referencia modell, s mint ilyen több mint 150 olyan kulcs indikátort tartalmaz, melyek alkalmasak az ellátási láncok teljesítményének mérésére. A teljesítménymutatók, mérőszámok egyrészt a modell gyakorlati alkalmazóinak tapasztalatain alapszik és hozzájárulásuknak köszönhetően folyamatosan bővül és tökéletesedik, másrészt hierarchikus szerkezetet alkotnak. Ennek megfelelően a legfelső szinten lévő mutatók a menedzsment, a döntéshozók számára kínálnak az ellátási lánc teljesítményére vonatkozó aggregált adatokat.

A mutatók komplex alkalmazása lehetővé teszi az összemérést a versenytársak ellátási láncainak teljesítményével és az ezek mögött meghúzódó stratégiával.

Harmadik pillér: Legjobb gyakorlatok

Miután az ellátási lánc teljesítménye mérésre, értékelésre került és a teljesítményben felfedezhető hiányosságok nyilvánvalóvá váltak, fontossá válik, hogy milyen módszerekkel küzdhetők le ezek az eltérések. A SCOR modell harmadik pillérében több mint 430 olyan megoldási mód, javaslat szerepel, melyek szintén a modell eddigi sikeres gyakorlati alkalmazóitól származnak.

A SCOR modell a legjobb gyakorlatokat, mint rendelkezésre álló, strukturált, bizonyított és ismételhető módszereket definiálja, melyek alkalmazása pozitív hatással van az ellátási lánc teljesítményére. Az egyes jelzők jelentését a harmadik pillérben a következőként értelmezi a modell:²²

Rendelkezésre álló – nem lehet kiforratlan és nem lehet elavult;

Strukturált – egyértelműen meghatározásra kerül a cél, a működési-alkalmazási terület, a folyamat és az eljárás;

Bizonyított – az eredményesség már bizonyítható működési környezetben;

Ismételhető – megismételhető többféle működési környezetben;

Módszer – széles körben alkalmazható, hiszen az üzleti folyamatok, gyakorlatok, stratégiák, technológiák, üzleti kapcsolatok, üzleti modellek, információk, tudásmenedzsment, stb. eltérőek lehetnek az egyes területeken.

Pozitív hatás – teljesítményjavulás, mely kapcsolódik a kitűzött üzleti célokhoz és igazolható mutatószámokkal, a hatások ugyanakkor lehetnek növekedés jellegűek (pl. forgási sebesség, bevétel, minőség, stb.) illetve csökkenés jellegűek is (pl. erőforrás felhasználás, költség, veszteség, stb.).

A SCOR modell szemléletében mindenképpen új felfogást hozott, hiszen nem csak kapcsolatok, csatornák, áramlási folyamatok szintjén igyekszik a koordinációt és a kooperációt megteremteni az ellátási lánc szereplői között, hanem azok szemléletét diszciplináris szinten igyekszik egységesíteni.

A modell tehát tagadhatatlanul egy újabb és magasabb szint a logisztikai menedzsmentben. Széles körben való alkalmazhatóságát jól jelzi, hogy a korábban már kialakult elveket, módszereket integrálja így emelve azokat magasabb szintre.

²² D. Simchi-Levi, P. Kaminski, E. Simchi-Levi: *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. McGraw-Hill International, 2008. , kiadvány alapján

Ebből kifolyólag az ellátási lánc menedzsment, a logisztika és a marketing alapvető értelmezése továbbra is érvényben marad, egyben kiegészül az SCOR pozitív koncepciójával.

Az ellátási lánc lényegének alapvető meghatározása tehát továbbra is érvényben marad, bár kiegészül. A fogalmi meghatározáshoz úgy gondolom egy nemzetközileg elismert szervezet iránymutatása a legcélszerűbb. Az Egyesült Államok Logisztikai Tanácsa 1997-ben az ellátási láncra a következőként tekintett.

„Az ellátási lánc minden olyan tevékenységet magába foglal, amely a termékek előállításával és kiszállításával kapcsolatos, a beszállító beszállítójától kezdve a végső fogyasztóig bezárólag. A négy fő folyamat – a tervezés, beszerzés, gyártás, kiszállítás –, amely az ellátási láncot meghatározza, magába foglalja a kereslet-kínálat menedzselését, az alapanyagok és alkatrészek beszerzését, a gyártást, az összeszerelést, a készletezést, a rendelésfeldolgozást, a disztribúciót és a végső fogyasztóhoz való kiszállítást”²³

A megfogalmazásból egyértelműen kitűnik, hogy a *Supply Chain Council* az ellátási lánc tekintetében három tényezőt tartott fontosnak kiemelni. Az egyik, hogy az ellátási láncban a logisztikai folyamatok teljes, egymásra épülő folyamatrendszere megtalálható. A másik, hogy a folyamatok a vállalatok határán átívelnek a beszállító beszállítójától kezdve, a beszállítón, magán a vállalaton és a kereskedelmi közvetítőkön keresztül a végső fogyasztóig és az ellátási lánc ezeket a szereplőket köti össze a folyamatokon keresztül. A harmadik, hogy az ellátási lánc magába foglalja a kereslet és a kínálat menedzselést is, ami egyben kapcsolódási pontot is képez a marketing felé.

Véleményem szerint az ellátási lánc koncepció és az azt tovább fejlesztő SCOR modell teljes megértéséhez szükséges a marketing szerepének tisztázása is. Az értekezésben nem kívánok kitérni a marketing sokszínű értelmezésére, hanem azt a legszélesebb körben ismert és elfogadott definíció alapján határozom meg. Ennek értelmében a marketing egy önmagában is összetett, interdiszciplináris funkció.

²³ Komáromi Nándor: Marketing-logisztika, Akadémiai kiadó, Budapest, 2006. pp. 21.

Lényegének megragadásához talán a legalkalmasabb Philip Kotlernek^{**} a terület neves teoretikusának megállapítása:

„A marketing társadalmi és vezetési lépések láncolata, melynek során az egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak s cserélnek ki egymás között, mialatt kielégítik szükségleteiket és igényeiket”²⁴

Mint a definícióból is világosan érzékelhető, hogy a marketing alapvetően a javak^{*} cseréjéhez kötődik, a csere köré szerveződik. A meghatározás értelmében a marketing tehát menedzsment jellegű tevékenység, ami az érintett szereplők szükséglet-kielégítésének szándékával valósul meg.

A menedzsment jelleg arra vonatkozik, hogy a folyamat megvalósulása elemzésből, tervezésből, szervezésből, végrehajtásból, ellenőrzésből és visszacsatolásból áll. A folyamat első fele, nevezetesen az elemzés és a tervezés hivatott biztosítani a megalapozottságot és az átgondoltságot. A szervezés az erőforrások szükséges allokációjának biztosítására vonatkozik, és az erre alapozott végrehajtás során realizálódik az előzetes elgondolás. A megvalósítás bekövetkezése után az ellenőrzés ad támpontot a végrehajtás eredményéről, tapasztalatairól, mely információkat a visszacsatolás juttatja ismételtén a következő elemzési és tervezési szakaszba.

Hasonló okokból nem megkerülhető a logisztika fogalmának tisztázása sem. Ennek érdekében e helyütt úgy gondolom csupán a legelfogadottabb, legszélesebb körben alkalmazott definíciókat érdemes ismertetnem, hiszen ezek alapján is rávilágíthatok a logisztika lényegére. Nemzetközi viszonylatban az egyik

^{**} Philip Kotler amerikai akadémikus, a Northwestern University Kellogg School of Management iskolájának professzora. Az Amerika Marketing Szövetség tagjai a szakma legnagyobb alkotójának választották. Legjelentősebb műve a kilenc kiadást megért, magyarul is megjelent Marketing management című könyve, melynek eredeti kiadása: Kotler, P.: Marketing Management: Analysis, Planning, and Control BUS HF5415.1.K67 1967.

²⁴ Kotler, Philip- Keller, Kevin Lane: Marketing menedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2008. pp. 23.

^{*} Javak (jószág): az ember anyagi (személyi és termelői) szükségleteinek a kielégítésére alkalmas termékek és szolgáltatások gyűjtőneve. – Közgazdaságtani kislexikon, Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1977. pp. 200.

legelfogadottabb megfogalmazás az Egyesült Államok Logisztikai Tanácsának definíciója:

„A logisztika alapanyagok, félkész és késztermékek, valamint a kapcsolódó információk származási helyről felhasználási helyre való hatásos és költséghatékony áramlásának tervezési, megvalósítási és irányítási folyamata, a vevői elvárásoknak történő megfelelés szándékával.”²⁵

E mellett természetesen nagyon sok és sokféle logisztika fogalom, meghatározás is létezik, azonban véleményem szerint a fogalom értelmezéséhez ez kellő és komplex alapot ad, ezért ezt alapvető fogalom meghatározásként fogadom el. A definíció alapján a logisztika esetében egyértelművé válik a menedzsment jelleg, illetve ezen túlmenően az is, hogy az anyag- és információáramlás rendszerszemléletű megközelítéséről van szó azzal a megkötéssel, hogy a logisztika az egyes részterületek optimuma helyett a teljes tevékenységi rendszer optimumát keresi költség és teljesítmény szempontjából.

Továbbá a logisztika filozófiájának megértéséhez elengedhetetlen a 9M modell ismertetése is. E szerint:

1. „A Megfelelő információ,
2. a Megfelelő anyag,
3. a Megfelelő energia,
4. a Megfelelő személyek, jussanak el
5. a Megfelelő mennyiségben,
6. a Megfelelő minőségben,
7. a Megfelelő időpontban,
8. a Megfelelő helyre,
9. a Megfelelő költséggel.”²⁶

²⁵ Szegedi Zoltán – Prezenszki József: Logisztikai menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest, 2010. pp. 26.

²⁶ Gyenge Balázs (szerk.): Logisztikai alapismeretek, Szent István Egyetem, Gazdasági- és Társadalomtudományi Kar, Egyetemi jegyzet, Gödöllő, 2002. Idézi: Szegedi Zoltán – Prezenszki József: Logisztikai menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest, 2010. pp. 30.

Mint látható a 9M modellben az anyagáramlás tárgyának lehető legszélesebb körű meghatározása történik meg. Napjainkban tehát a szervezetek számára fontos anyagáramlási folyamatok sokkal inkább erőforrás áramlásként értelmezhetőek. Így nem meglepő, hogy a klasszikusnak tekinthető anyagok mellett az áramlási folyamatok kiterjesztése megtörtént az energia, az információk, sőt a személyek területére is. Illetve, hogy a megfelelés követelményének teljesítése – főleg elosztási oldalon – nem szétválasztható funkcionálisan logisztikai és marketing feladatokra, hanem egyfajta szimbiotikus működés szükséges a két funkció részéről. Továbbá a megfelelés követelménye azzal a következménnyel is járt, hogy a szervezetek marketing és logisztikai funkciói egyre több és komplexebb feladatot kellett hogy felvállaljanak, illetve óhatatlan volt, hogy a hatékonyság és az eredményesség növelése érdekében a két terület egyre erőteljesebben közelítsen egymás felé.

A logisztika mibenlétének meghatározásához továbbá fontos tisztázni a logisztikai tevékenységi területeit, és kiterjedését is. A tevékenységi terület tekintetében elmondható, hogy a logisztika kettős struktúrával jellemezhető funkció, s mint ilyen vannak alap- és kiegészítő.

Alapfolyamatok: a beszerzési-, a termelési-, az elosztási- és a return (reverse) logisztika.

Kiegészítő folyamatok: a készletmenedzsment, az anyagi folyamatok menedzsmentje és az információmenedzsment.

Az alapfolyamatok egymásra épülése azért lényeges szempont, mert ezek egymásutánisága alkotja meg és szállítja le az értéktöbbletet a fogyasztónak. Alapvetően az elemek sora meghatározott és nem felcserélhető. Ennek megfelelően a termeléshez, szolgáltatáshoz szükséges anyagok, alkatrészek, félkész termékek, stb. beszerzésével a beszerzési logisztikai menedzsment foglalkozik. Majd ezt követően az anyagáramlás következő lépéseit a gyártáshoz, szolgáltatáshoz közvetlenül kapcsolódó fizikai anyagáramlással kapcsolatos tevékenységek formájában a termelési logisztikai menedzsment veszi át. Ezek után a késztermékek elosztási csatornákon keresztül való, a végső fogyasztóig történő eljuttatása az elosztási logisztikai menedzsment feladata lesz. A három alapelem mellett, egy-két évtizede a negyedik terület értelmezése is megjelent, ami nem más, mint a return

(reverse) logisztika. Ennek keretében kerül sor a nyersanyag, félkész- és késztermék áramlásával ellentétes irányú folyamatok lebonyolítására. Ez felöleli a különböző csomagoló, gyártási melléktermék-, veszélyes- és egyéb anyagok visszagyűjtését, feldolgozását, újrahasznosítását, kezelését továbbá a visszaküldött készletek, termékek menedzselését. A logisztikai menedzsment tehát, a fenti területeket összességét jelenti, ami valójában csak komplexen értelmezhető tevékenység.

A kiegészítő folyamatok az egymásra épülő alapfolyamatok síkját átszöve logisztikai szolgáltatásokat nyújtanak, azaz teljesen átívelik az anyagáramlás teljes folyamatát. Ilyenek például a készletgazdálkodás, a raktárgazdálkodás, a szállítás és szállítmányozás és az informatika háttér biztosítása, amelyek egyaránt jelen vannak a beszerzés, a termelés, az elosztás és a return logisztika területén is.

Az ellátási láncról kialakult kép tovább árnyalható ugyanezen szervezetnek egy 1998-ban közétett megállapításával:

„A logisztika – az ellátási lánc-menedzsment (SCM) részeként – alapanyagok, félkész- és késztermékek, valamint a kapcsolódó információk származási helyről felhasználási helyre való hatásos és költséghatékony áramlásának tervezési, megvalósítási és irányítási folyamata, a vevői elvárásoknak történő megfelelés szándékával.”²⁷

A fenti megállapítás azért fontos a téma szempontjából, mivel rávilágít arra, hogy az ellátási lánc-menedzsmenttel összefüggésben felmerül a vevői igényeknek, elvárásoknak való megfelelés szükségessége, ez egyben azt is jelenti, hogy a marketing is az ellátási lánc között is kapcsolatnak, kölcsönhatásnak kell lennie.

A hazai logisztikai értelmezésbe az ellátási lánc koncepció többek között az akkor még BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék kutatóinak²⁸, valamint Szegedi Zoltán és Prezenszki József Logisztikai menedzsment könyvének köszönhetően

²⁷ Szegedi Zoltán – Prezenszki József: Logisztikai menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest, 2010. pp. 29.

²⁸ Demeter Krisztina – Gelei Andrea – Jenei István: A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire, <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/70/1/DemeterGeleiJenei.pdf> Letöltés ideje: 2011. 02. 17.

került be. Mint Szegedi és Prezenszki könyvükben megjegyzik, az ellátási lánc menedzsmentnek – a logisztikához hasonlóan – számos megfogalmazása, meghatározása látott már napvilágot és található meg a szakirodalomban. Ők ezt alapvetően a tudományterület fiatal korával és ebből következően a még fennálló kiforratlansággal, illetve az interdiszciplináris jelleggel magyarázzák. Felhívják a figyelmet arra, hogy az ellátási lánc menedzsmentnek létezik informatikai, funkcionális, integrációs, folyamat, és még egyéb szemléletű megközelítése is. A szerzők saját bevallása szerint ők leginkább az integrációs/folyamatszempléletű megközelítés hívei, ami ilyen formán alapvetően rányomja bélyegét a hazai logisztikai szakemberek ellátási láncokhoz való hozzáállására is. A szerzők álláspontjuknak megfelelően az ellátási lánc menedzsmentről a következőképpen vélekednek:

„Az ellátási lánc-menedzsment (*Supply Chain Management* – SCM) az anyagok és információk áramlása révén a nyersanyag beszállítók, a gyártó üzemek, a disztribúciós szolgáltatók és a fogyasztók kapcsolódó, összehangolt vezetési és szervezési tevékenységének összessége.”²⁹

Az ellátási lánc és az ellátási lánc menedzsment témakörének összefoglalását Vauver Viktor végezte el tudományos igényvel egy erről szóló publikációjában a közelmúltban:

„Az ellátási láncot egy önálló, pusztán a vállalatok közti folyamatok és kapcsolatok által létrejött üzleti jelenségként határozhatjuk meg. Az ellátási lánc kiterjedése nem korlátozható, tagjának tekintendő valamennyi szervezet, amely a befelé és kifelé irányuló termék, szolgáltatás és információ áramlásában érintett, beleértve a végső fogyasztót is. Az ellátási lánc megközelítésénél a kiindulópont egy központi vállalat, a láncot közvetlen partnerei és a körük szerveződő további szereplők alkotják.

Az ellátási lánc és ellátási lánc menedzsment definíciók alapján az ellátási lánc menedzsment stratégiai szintű koncepció, melynek célja kiemelkedő üzleti

²⁹ Szegedi Zoltán – Prezenszki József: Logisztikai menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest, 2010. pp. 28.

teljesítmény biztosítása hosszú távon, vagyis a versenyelőny megszerzésének eszköze lehet. „³⁰

A szerző jelen publikációjában továbbá felhívja a figyelmet arra is, hogy az ellátási lánc menedzsment a vállalati stratégia azon szintjein jelenik meg, ahol az értékteremtő folyamatok zajlanak, illetve a megkülönböztető képességek kialakítása történik, azaz teljes struktúrájában áthatja a szervezetet.

Az ellátási lánc és az ellátási lánc menedzsment lényegének meghatározása után érdemes kitérnünk a koncepció kialakulásáért felelős tényezők számbavételére is. A logisztika kiterjesztett értelmezését alapvetően három tényező befolyásolta:

1. A versenyképesség megőrzése és a piaci pozíció megtartása és növelése érdekében megváltozott a vállalatok hozzáállása beszállítóikhoz és kereskedelmi partnereikhez. A korábbi nyer/veszt szemlélet helyett, a nyer/nyer megközelítés kerül előtérbe. Ennek lényege, hogy a vállalat saját rövid-távú érdekeinek érvényesítése helyett, hosszú távú érdekeit artikulálja, amihez hozzá tartozik az is, hogy beszállítói, kereskedelmi partnerei is elégedettek legyenek, megtalálják érdekeiket mind rövid, mind hosszú távon. Logisztikai szempontból ez azt jelenti, hogy a beszerzési, disztribúciós területen a rövid-távú, tranzakciós típusú kapcsolatok, ügyletek helyett egyre inkább a hosszú távú kölcsönös előnyökre épülő partneri viszony alapján szerveződő kapcsolatok lettek a jellemzőek. A folyamat első lépésén a vállalatok saját beszállítóikra és kereskedelmi partnereikre koncentráltak, azonban a piaci externáliák arra készítették őket, hogy nem csak közvetlen partnereik érdekeit kell figyelembe venniük, hanem második lépésként beszállítóik beszállítóit és kereskedelmi partnereik kereskedelmi partnereinek érdekeit is. Így alakultak ki az ellátási láncok és az új típusú rendszer működtetésére az ellátási lánc menedzsment. Melynek lényege a lánc tagjai érdekeinek

³⁰ Vauver Viktor : A NATO műveleti logisztikai lánc menedzsment I., Katonai logisztika 2011/1. http://www.honvedelem.hu/container/files/attachments/36379/kl_2011-1.pdf Letöltés ideje: 2012. 12. 20.

összehangolása azzal párhuzamosan, hogy a vállalat termelékenységét és a saját és partnerei kiszolgálási színvonalát is optimalizálni tudja. Azonban azt is figyelembe kell vennünk, hogy a lánc minden egyes tagja alapvetően saját ellátási láncában foglal helyet. Az egyes ellátási láncok pedig át- és átfedik egymást, sorosan és párhuzamosan kapcsolódnak egymással, szimbiotikusan léteznek, működnek. Ebből következően harmadik lépésként gyakorlatilag minden vállalat esetében ellátási láncok hálózatáról, vagy másként fogalmazva ellátási hálózatról van szó. A tagok egy ilyen hálózatban pókhálószerűen kapcsolódnak egymáshoz, ugyanakkor a hálózaton belül mindig végigkövethető egy adott ellátási lánc, ami adott termékhez köthető, ennek megfelelően ezeket az útvonalakat a termék „kritikus útjainak” is tekinthetjük.

2. A nemzetközi verseny erősödése, a minőség iránti igény fokozódása, és a költségcsökkentési kényszer hatására a vállalatok igyekeztek vállalati méreteiket csökkenteni, folyamataikat racionalizálni. Ez a kulcs-kompetenciákra való összpontosítást eredményezte, aminek hatásaként előtérbe került a struktúrák, rendszerek és folyamatok karcsúsítása (*lean organization*) és ezzel párhuzamosan ennek lehetséges megoldásaiként a tevékenység kihelyezés (*outsourcing*) és a stratégiai beszállító kapcsolatok menedzselése. Az outsourcing partnerek, a beszállítók és kereskedelmi partnerek erőteljesebb jelenléte és funkció átvállalása egyrészt természetesen csak a korábban már említett nyer/nyer hozzáállással biztosítható, illetve csak akkor működőképes amennyiben a logisztika valóban kilép a vállalati keretek és határok közül. Az ellátási láncban a logisztika a vállalaton belüli kereteken túllépve a szervezeteken belüli és a szervezetek közötti logisztikai tevékenységet menedzseli. Ez a logisztika azon elvével teljes mértékben összeegyeztethető, miszerint a teljes rendszer, és nem a részfolyamatok optimalizálása a cél. A teljes rendszer az ellátási lánc, hálózat esetében már nem csak a vállalat által határolt területeket fogja tehát jelenteni, hanem a szereplők mindegyikét komplex módon öleli fel.
3. A fenti folyamatokkal párhuzamosan jelentős változás ált be a fogyasztók elvárásaiban is. A verseny erősödése nem csak a minőség iránti

igénynövekedést, hanem a fogyasztók elvárásainak növekedést is eredményezte. Valójában a végső fogyasztó számára adott termék értékét és hasznosságát leszállító termékjellemzők száma és színvonala olyan kiterjedtté vált, hogy azt egyetlen vállalat önmagában már nem képes prezentálni, ez sokkal inkább csak a különböző vállalatok tevékenységének összekapcsolásával jöhet csak létre. A gondolatmenetnek megfelelően a beszállítók biztosítják a nyersanyagokat és alkatrészeket, a termelő vállalat elvégzi az alapvető értékteremtő transzformációs folyamatokat, majd a kereskedelmi közvetítők az így képződött értéket tovább növelik az általuk nyújtott közreműködésnek köszönhetően. A végső fogyasztó pedig mindezeknek csak az összességét hajlandó értéknek tekinteni, tehát a vállalatok kénytelenek kooperációra céljaik elérése érdekében.

Napjainkra már világossá vált, hogy azok a vállalatok kerültek, kerülnek ki nyertesek a piaci versenyből, akik felismerték ezeket a tényezőket, és ezeknek megfelelően szervezik, irányítják ellátási láncukat, hálózataikat, hiszen a végső fogyasztók megelégedettsége csak így érhető el.

Amennyiben összevetjük a logisztika „hagyományos” gyakorlatát az ellátási lánc koncepciót és a SCOR modellt cél, kiterjedés, rendszerszemlélet, együttműködés és a megvalósítás eszközei szerint, akkor újabb lényeges szempontokra mutathatunk rá:

1. táblázat: A logisztika és az ellátási lánc főbb jellemzői

	„Hagyományos” logisztika	Ellátási lánc koncepció (SCM)	SCOR modell
Cél	Az elsődleges cél a fogyasztók igényeinek kiszolgálása, ezt kell egyensúlyba hozni a költségekkel és az eszközök megtérülésével.	Az elsődleges cél itt is a fogyasztók igényeinek kiszolgálása, ezt kell egyensúlyba hozni a költségekkel és az eszközök megtérülésével, a tagok mindegyikénél.	A cél az SCM-eh képest nem változik, a többlet ez esetben alapvetően az, hogy a szükséges tevékenységfolyamatot, az alkalmazható módszereket és mutatószámokat egységbe foglalja.
Kiterjedés	Főképp a termékek és szolgáltatások előállítására és az ehhez szükséges beszerzésre összpontosít, a végső fogyasztóig való eljuttatás háttérbe szorul, avagy konfrontáció forrása.	A teljes folyamatot átfogja, a termék vagy szolgáltatás előállításától a végső fogyasztóhoz történő eljuttatásig.	Megegyezik az SCM felfogással, a „beszállító beszállítójától” a „fogyasztó fogyasztójáig” terjed
Rendszerszemlélet	Alapvetően a szervezeten belüli részfolyamatok egységére koncentrál, melynek alapja a logisztikai funkcion belüli optimalizálás.	Az összes szereplőt és folyamatot egy egységes rendszerbe integrálja.	Továbblép a SCM koncepciónál, hiszen az integrációt nem csak stratégiai- és anyagáramlási szinten, hanem diszciplinárisan és felfogás szintjén egységésíti.
Együttműködés	A szervezeti határok közül nem lép ki, főleg a szervezeten belüli kapcsolatokat menedzseli, a szervezeti egységeken átnyúló folyamatláncokkal.	Szervezeti határokon átível, mind a szervezeten belüli, mind a szervezetek közötti kapcsolatok kiemelkedően fontosak.	Megegyezik az SCM modellével.
Megvalósítás eszköze	A kooperáció és koordináció a szervezeten belül valósul meg, más piaci szereplőkkel szemben ezeket az adatokat bizalmas adatként kezelik.	A kooperációt és koordinációt olyan információs rendszeren keresztül valósítják meg, amelyhez a tagok szabadon hozzáférhetnek.	A SCOR modell három pillére: <ul style="list-style-type: none"> - Folyamat modellezése - Teljesítmény mérése - Legjobb gyakorlatok

Forrás: Saját szerkesztés*

Mint a táblázatból is jól látható minden területen jelentős tartalombővüléssel találkozhatunk. Bár a célok alapvetően nem változtak megfigyelhető, hogy a fogyasztói igények maximális kiszolgálása az optimális költségszint mellett már nem csak magának a vállalatnak, hanem a láncban részt vevő minden szereplőnek lényeges szempont. Ennek megfelelően a kiterjedés tekintetében erősödik az elosztási és az return terület súlya, amelyek maradéktalan megvalósításában ismételten a lánc szereplőinek együttes tevékenysége lesz mérvadó. A rendszerszemlélet esetében egyértelmű az elmozdulás a vállalati határok

* Szegedi Zoltán – Prezenszki József (2003.), Komáromi Nándor (2006.), Peter Bolstroff - Robert Rosenbaum (2003.), Rolf G. Poluha (2007.) és D. Simch-Levi – P. Kaminsik – E. Simchi-Levi (2008.) alapján

sérthetlenségétől a szervezetek közötti folyamatok sérthetlensége felé. Ennek következtében az együttműködés sem vállalati belső ügy többé, ily módon az információk és legjobb gyakorlatok megosztása is indokolt.

Természetesen ahhoz, hogy az ellátási lánc menedzsment megszülethessen a vállalatoknak meg kellett változtatniuk alapvető hozzáállásukat beszállítóikhoz, kereskedelmi közvetítőikhez, üzleti partnereikhez. A szemléletváltás legfontosabb összetevőit az alábbiak szerint ragadhatjuk meg:

2. táblázat: Az ellátási láncok létrehozásának szemléletbeli modellje

	Piaci, ad hoc lehetőségek kihasználása	Kapcsolat - menedzsment
Jellemzők	Versenyztető modell	Együttműködő modell
<i>A kapcsolat jellege</i>	A beszállító ellenfél (bizalomhiány)	A beszállító partner (bizalom)
<i>Szállítók száma</i>	sok	egy vagy kevés
<i>Kapcsolat hossza</i>	egyszeri	közép-, vagy hosszú távú
<i>Szerződés</i>	szabályozott, merev	rugalmas, keretet ad
<i>Közös tevékenység</i>	nincs	lényeges területeken
<i>Termelés</i>	elkülönül	integrált, összekapcsolt
<i>Rendelés</i>	alkalomszerű	gyakori, kis tételben
<i>Tárgyalási stratégiák</i>	győztes-vesztes	kölcsönösen előnyös
<i>Szállító kiválasztása</i>	versenyztetés	tárgyalás
<i>Szállító értékelése</i>	egyoldalú	kétoldalú, kapcsolatértékelés

Forrás: Szegedi – Prezenszki (2006)

Számos logisztikai szakember felhívja rá a figyelmet, hogy az ellátási lánc koncepció lényegének megfelelően, az ellátási lánc csak stratégiai szövetségekkel egymáshoz kötődő partnerek esetén működőképes. Hiszen csak ezek a típusú kapcsolatok képesek összehangolni a felek érdekeit és ezeken keresztül biztosítani a teljes hálózat működési hatékonyságát. Ez a felfogás az SCOR modellben tovább erősödik, hiszen az információk megosztásán túl egy egységesebb teljesítményorientált, közösen fejlesztett és menedzselt ellátási rendszer alakul ki, melyben a lényeg az elvi és gyakorlati egyezőségen van.

Azonban az ilyen mértékű stratégiai integrációnak hátulütői is vannak. A kapcsolatok szorossága mértékének növekedésével a vállalati önállóság csökken, azaz az integráció az önállóság egy részének feladásával is jár. S ezeket, a viszonyokat alapvetően a tulajdonosok képesek nehezen kezelni, hiszen szemléletük szerint a szervezet határai addig terjednek, míg teljes körű ellenőrzést tudnak gyakorolni, mivel ezen túl már más tulajdonosok más természetű érdekei helyezkednek el. Az ellátási lánc menedzsmentnek és az SCOR modellnek tehát logisztikai problémákon túl vállalatirányítási problémákra is választ kell majd tudnia adni.

2.2. A marketing és a logisztika kapcsolódási pontjainak, átfedéseinek áttekintése

2.2.1. Empirikus bizonyítékok

A marketing és a logisztika egymáshoz való viszonyának vizsgálata esetén is igaz az állítás, hogy bár annak hangsúlyozása, hogy a két terület integrációja hatékonyságnövekedést eredményez, számos szakembernél megjelenik. A két terület együttműködésének hatékonyságnövelő hatását tanulmányok egész sora alapján tudjuk igazolni. Az egyik *Ellinger* 2000-ben közzétett *Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain*³¹ című cikke, a másik pedig a *Sung, Seo, Hahn és Kang* szerzők által jegyzett *Coordination of investment decision on marketing and logistics for the optimal supply chain operations* 2002-es írása.³² Időrendben ezt követte 2004-ben *Hemila és Pötry* *A Case Study of Marketing Effects on Global Distribution Logistics Development*³³ című tanulmánya, majd 2006-ban *Gundlach* és szerzőtársai *The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and*

³¹ Ellinger, A. E.: *Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain*, *Industrial Marketing Management*, 29., pp. 85-96.

³² Sung, C. – Seo Y. – Hahn J. – Kang S.: *Coordination of investment decision on marketing and logistics for the optimal supply chain operations*, *Computer & Industrial Engineering*, 43., pp. 75-95.

³³ Hemila, Jukka – Pötry, Jyri: *A Case Study of Marketing Effects on Global Distribution Logistics Development*, http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/cobtec/files/som2004_hemila_potry.pdf Letöltés ideje: 2012. február 29.

*purchasing*³⁴ című írása. Végül annak jelzésére, hogy a téma aktualitása napjainkban sem vesztette el, egy konferenciaanyag a közelmúltból *Integration between logistics and marketing in diary manufacturers: An exploratory study*³⁵ 2009-ből Pimenta és szerzőtársai tollából.

Ellinger kutatásában két, a marketing és a logisztika együttműködésével kapcsolatos két kérdésre keresi a választ:

1. Mit kell a cégeknek tenniük a funkcionális területek együttműködése érdekében?
2. Mi az együttműködés várható potenciális haszna?

A fenti kérdések megválaszolására tehát a szerző egy olyan kutatásba kezdett, amely az Egyesült Államokban bejegyzett vállalatok logisztikai menedzsereit célozta. A fenti alapsokaságból véletlen mintavételi eljárással kiválasztott menedzsereknek négy kérdéscsoportra bontható, 20 kérdésből álló kérdőívet küldött ki.

A kutatás megkezdésekor Ellinger a következő hipotézist állította föl:

„A funkcionális területek közötti együttműködést és a hatékony részlegek közötti kapcsolatokat befolyásolja a szervezet értékesítési és jutalmazási rendszere, és a funkcionális területek közti együttműködés és a hatékony részlegek közötti kapcsolatok pozitívan hatnak a kiszolgálási színvonalra.”³⁶

A kutatás eredményeként a szerző mindkét kérdésre statisztikailag, gazdaságmatematikailag alátámasztható választ tudott adni. Kijelentette, hogy:

³⁴ Gundlach, Gregory T. – Bolumole, Yemisi, A. – Eltantawy, Reham A. – Frankel, Robert: The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing, http://www.unf.edu/~ggundlac/pdfs/pub_14.pdf Letöltés ideje: 2012. február 29.

³⁵ Pimenta, Márcio Lopes – Lago da Silva, Andrea – Yokoyama, Marcos Hideyuki: Integration between logistics and marketing in diary manufacturers: An exploratory study, http://www.pensaconference.org/vii_pensa_conference/flash/pdf/01/AGN%2036%20aprov.pdf Letöltés ideje: 2012. február 29.

³⁶ Komáromi Nándor: Marketing logisztika, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. pp. 43. (A könyvben Ellinger kutatásának részletes magyar nyelvű leírása is megtalálható.)

1. A meglévő együttműködés kialakításához a vállalat értékelési és jutalmazási rendszerét kell olyanná formálni, hogy az támogassa, elősegítse a funkcionális területek kooperációját.

2. A funkcionális együttműködésből származó potenciális előnyök a kiszolgálási színvonal növekedésében öltenek testet.

Ellinger kutatási eredményeinek összegzéseként elmondható, hogy a vállalatoknak annak érdekében, hogy javítsák ellátási láncuk vevő kiszolgálási szintjét olyan értékelési, és jutalmazási rendszereket kell kidolgozni és rendszerbe állítani, amelyek elősegítik a marketing és a logisztika funkcionális együttműködését. A kutatási eredmények alapján úgy tűnik, a jövőben a piaci küzdelmekből azok a vállalatok kerülhetnek ki győztesen, amelyek képesek lesznek e két terület integrációjára. Az elkövetkező időszakban tehát, a versenyelőny megszerzésének és megtartásának alapja egyértelműen a marketing és a logisztika integrációjának területe fogja szolgáltatni.

A Sung, Seo, Hahm és Kang nevéhez köthető másik kutatás formális közgazdasági modellkeretben igyekszik vizsgálni az ellátási lánc működését. Az ellátási láncot szinergikus egységként kezelve, bizonyítva, hogy a marketing és a logisztika integrációja esetén hatékonyabb működésre képes, mint az egymással diszharmóniában működő, széttagolt termelő-, disztribúciós- és értékesítési egységek.

A modell egy olyan szervezetet feltételez, amelynek egy marketing- és rendelési osztálya van, és ennek irányítása egyetlen döntéshozó kezében van. A modell statikus, mivel a döntéshozó célja profitmaximalizálás a jelenben, a jövő figyelembevétele nélkül. A döntéshozó háromféle döntést hozhat:

- áraz,
- beruházásokat eszközölhet a logisztikai rendszerbe,
- beruházásokat eszközölhet a promócióba.

A kutatók célja a modell olyan optimális megoldásának megtalálása volt, mely mindhárom döntési változó maximumát adja. A szerzők a modellt különböző

paraméterek mellett hosszadalmasan számították, majd végül a Newton – Rapson* iterációs eljárással numerikusan megoldották a problémát.

A probléma megoldása során a kutatók négy marketing-logisztikai politikát vázoltak fel, melyek összevetésére a modell lehetőséget teremt:

1. Árazási politika – a döntéshozó kizárólag az áron keresztül befolyásolja a keresletet.
2. Árazási – Rendelési-költség csökkentési politika – az árazás keresletbefolyásoló hatásán kívül itt már érvényesül a logisztikai költségek csökkentését célzó beruházások hatása is.
3. Árazási – Promóciós politika – az árazáson kívül ez esetben a promóció is keresletbefolyásolóként hat, azonban ez minden esetben promóciós költségnövekedéssel jár.
4. Árazási – Rendelési-költség csökkentési – Promóciós politika – a döntéshozó mindhárom, rendelkezésére álló eszközt alkalmazza, a maximális profit elérése érdekében.

A modell megoldása a következő általános tanúságokkal szolgált:

- Általánosan igaz, hogy a profit maximalizálható, magasabb, amennyiben beruházások történnek egyik vagy mindkét területen.

- Az Árazási – Rendelési-költség csökkentési – Promóciós politika eredményesebb, mint más alternatívák.

- Az Árazási – Rendelési-költség csökkentési politika hatásosabb az Árazási – Promóciós politikánál, ha a kezdeti rendelési költségek magasak, hiszen ebben az esetben a logisztikai beruházások éppen ezeket a költségeket képesek csökkenteni.

- Az Árazási – Promóciós politika hatásosabb az Árazási – Rendelési-költség csökkentési politikánál, amennyiben a kezdeti kereslet viszonylag magas, mert bár a

* A módszer lényege: kiindulunk egy pontból, amely az igazi gyökhöz elég közel található. A függvényérték ebben a pontban megközelítőleg az ehhez a ponthoz húzott érintőn található, majd kiszámoljuk ennek az érintőnek az x tengellyel való metszéspontját. Ez az OX tengellyel való metszéspont valószínűleg egy jobb közelítése a függvény gyökének, mint az eredeti pontunk, a módszer iterálható.

promóciós beruházások hatására a kereslet tovább nő, azonban a kereslet hatása a profitra szignifikáns.

A modellről elmondható, hogy csak elméleti síkon állja meg a helyét, hiszen túl sok feltételnek kell teljesülnie ahhoz, hogy a gyakorlatban is működőképes lehessen. A modell további hiányossága az is, hogy a marketing eszközrendszeréből csupán az árazás és a promóció hatását veszi figyelembe. Mindezek ellenére azonban empirikusan mégis képes bizonyítani a marketing és a logisztika integrációjának fontosságát, hiszen a legjobb kimenet a legmagasabb fokú integráció esetén érhető el.

„Már ezekből az egyszerű vizsgálatokból is kitűnik, hogy a formális modell is a várt eredményre vezet: az ellátási láncok tevékenységének összehangolása, egységes menedzselése a lánc egészének nyereségességét növeli.”³⁷

Hemila és Pötry 2004-ben írt tanulmányában egy finnországi, közepes méretű high-tech fogyasztási cikkek gyártó és forgalmazó vállalat értékesítési hálózat fejlesztéssel kapcsolatos projektjének lefolyását dolgozta fel. A projekt 2003-tól 2004-ig tartott, nagyjából egy üzleti évet felölelve. A szerzők már tanulmányuk absztraktjában leszögezik, hogy tanulmányuk célja annak elemzése és azonosítása, hogy a fejlesztési lehetőségek és potenciálok az adott projekt esetében szigorúan csak logisztikai, avagy a logisztika és a marketing kombinált szempontrendszerének egyidejű figyelembevételével³⁸ oldhatók-e meg hatékonyabban.

A probléma megfogalmazása során egyebek mellett utalnak arra, hogy a vállalatok működése során gyakran van különbség a logisztika és a marketing elmélete és gyakorlata között és ez a szétválás komoly problémák gyökere lehet. Mindkét területre jellemző – de meglátásuk szerint főként a logistikára – hogy a szakemberek hajlamosak figyelmen kívül hagyni a másik funkció szempontjait és jelentőségét. Ahogy a probléma definiálásakor fogalmazznak a marketing és a logisztika élte a saját életét, miközben nem mérlegelték a másik funkció véleményét.

³⁷ Komáromi Nándor: Marketing logisztika, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. pp. 48. (A könyvben Sung, Seo, Hahm és Kang kutatásának részletes magyar nyelvű leírása is megtalálható.)

³⁸ Hemila, Jukka – Pötry, Jyri: A Case Study of Marketing Effects on Global Distribution Logistics Development, http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/cobtec/files/som2004_hemila_potry.pdf Letöltés ideje: 2012. február 29. pp. 2.

Holott, mint később ez azonosíthatóvá vált tulajdonképpen ebből eredtek a nehézségek fő okai a forgalmazásban és a piaci műveletek során.

Munkájukat benchmarkingra, szimulációra és elemzésre építették. A szimuláció és elemzés értékelés folyamatában három forgatókönyvet dolgoztak ki melyek közül végül azok a forgatókönyvek tűntek a legeredményesebbnek, melyben a logisztika és a marketing szempontrendszerének kombinált figyelembevétele történt meg.

Az egyes forgatókönyvek esetében felmerülő költségek vizsgálata során a kutatók azt az eredményt kapták, hogy a csak tisztán logisztikai szempontokat figyelembe vevő forgatókönyv ugyan képes körülbelül 30%-nyi költségcsökkentés elérésére, azonban a logisztikai és marketing szempontok kombinált figyelembevétele ennél is jobb eredményt, mintegy – forgatókönyvtől függően – 40-50%-os költségmegtakarítást képes produkálni. Illetve a költségcsökkentésen túl vannak egyéb közvetett előnyei is a logisztika és marketing szempontok együttes érvényesítésének, mint például a nagyobb rugalmasság és az elavulás csökkentése. Bár a szerzők hangsúlyozzák, hogy ezen tényezők vizsgálata a kutatás során nem valósult meg.

Összegzésükben Hemila és Pötry kifejti:

„A való életben a nehézségek általában számos kihívás kombinációjaként valósulnak meg. Ez igaz a mi esetünkben a logisztikára és a disztribúcióra is. A logisztika teljesíti azokat a feladatokat, melyeket a többi vállalati funkció támaszt, de magas készletezési költség mellett. Azzal, hogy gondoskodik a szállításról, elosztásról anélkül, hogy ügyelne a költségekre a fogyasztót boldoggá tudja tenni, de képes-e elég nyereséget termelni? A logisztika menedzselésének és a disztribúciónak a nyereséges kezelése igényli az üzletmenet egészének világos megértését, nemcsak a szállítások megbízhatóságát és rendelkezésre állását márka- és marketing menedzsment szempontból. A forgatókönyv szimuláció kimutatta, hogy a hogyan lehet a lehető legnagyobb mértékben növelni a költség-hatékonyságot. Ennek alapja a marketing és a logisztika együttműködésében rejlik, mely egyezik a jelenlegi elméletekkel. Ezen nem változtat a tanulmány speciális volta, mely leírja a marketing és a logisztika viszonyát ebben az esetben.”³⁹

³⁹ Hemila, Jukka – Pötry, Jyri: A Case Study of Marketing Effects on Global Distribution Logistics Development, http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/cobtec/files/som2004_hemila_potry.pdf Letöltés ideje: 2012. február 29. pp. 8.

Gundlach és szerzőtársai 2006-ban átfogó tanulmányt jelentettek meg az ellátási lánc menedzsment, a disztribúció marketing csatornáit, a logisztika és a beszerzés változó környezetéről. A tanulmányban tudományos alapossággal vették górcső alá az ellátási láncot és ellátási lánc menedzsmentet, a marketing csatornákat és a marketing menedzsmentet, a logisztikát és a logisztikai menedzsmentet, a beszerzést és a beszerzési menedzsmentet. A teljes tanulmány ismertetése nélkül csak azokra a részekre kívánok hivatkozni, melyek a marketing és a logisztika integrációjára világítanak rá.

A szerzők az ellátási lánc menedzsment elméletének feltárásakor Millsre⁴⁰ és szerzőtársaira hivatkozva kijelentik, hogy az ellátási lánc menedzsment kutatásának két külön irányzata látszik szétválni:

- ipari hálózatokat leíró kutatása melyeket ipari marketinggel és beszerzéssel foglalkozó kutatók végeztek, és
- ellátási lánc menedzsment normatív kutatása stratégiai menedzsmentre, termelés-üzemeltetés menedzsmentre és logisztikára alapozva.

A szerzők ugyanakkor hangsúlyozzák, hogy ez feltétlenül nem tökéletes ellentét, mivel kutatók mindkét esetben figyelemmel kísérik egymás munkáját és más kutatási formákat.

Továbbá a logisztikai menedzsmenttel kapcsolatban megfogalmazzák:

„A logisztika jelenlegi állása szerint a kutatások reflektálnak a hangsúly eltolódásra a működési és funkcionális területek irányából az integráció és az interfészek révén szerzett hatékonyság irányába, beleértve gyártás, emberi erőforrás, pénzügy/számvitel, stb. Ma a logisztikai kutatás a teljesítmény-mérés, továbbá a logisztikai rendszer és alrendszerek egész vállalatot érintő működésének kihívásaira reagál külön hangsúlyt fektetve a hatékonyságra, mely a funkcionális integráció útján növelhető az egész ellátási láncban.”⁴¹

⁴⁰ Mills, J. – Schmitz, J. – Frizelle, G.: A strategic review of supply networks, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24. Nos 9/10, 2004. pp. 1012-22.

⁴¹ Gundlach, Gregory T. – Bolumole, Yemisi, A. – Eltantawy, Reham A. – Frankel, Robert: The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing, http://www.unf.edu/~ggundlac/pdfs/pub_14.pdf Letöltés ideje: 2012. február 29. pp. 443.

A fenti gondolatmenetet folytatva a szerzők Grimm⁴² munkásságára hivatkozva kifejtik, hogy:

„Bár nagyon sok tudományterület foglalkozik az ellátási lánc kutatásával, a kommunikációban és az együttműködésben van egy sajnálatos hiányosság a különböző tudományterületek kutatásaiban. [...] Ez azért is sajnálatos, mert minden terület hozzájárul az ellátási lánc menedzsment több cross-diszciplináris világához.”

Majd hozzátézik, hogy mindez különösen igaz az ellátási lánc menedzsment és a marketing viszonylatában. Ugyanis az ellátási lánc menedzsment evolúciójának fókuszpontjában a végfelhasználói szempontok és az alapvető marketing koncepciók átfedései állnak, leginkább a marketing orientáció. Továbbá a területek fejlesztése és integrációja diszciplinakon belül és kívül egyaránt előnyös az egyes területek számára. Ezen kívül a marketing menedzsment és az ellátási lánc menedzsment együttműködő és koordinált fejlesztése elősegíti a hatékonyságot és a vezetői kezdeményezést az ellátási láncban és a marketing csatornában egyaránt.

A fentiekhez hasonló következtetésekre jutottak Pimenta és szerzőtársai egy 2009-es feltáró tanulmányukban, melyet tejipari termelők logisztikai és marketing tevékenysége közötti integráció tárgyában írtak. A szerzők tanulmányuk vonatkozó elméleti háttérét áttekintő részében Flintre⁴³ és szerzőtársaira hivatkozva megállapítják, hogy a generálódó fogyasztói és részvényesi érték nagyban függ a logisztika, a marketing és az értékesítés integrációjától, különös tekintettel a marketing és a logisztika szervezeten belüli integrációjára. Majd Van Hoek⁴⁴-re és szerzőtársaira hivatkozva hozzátézik, hogy mivel ez az egyik leginkább feszített interfész, nagy potenciál van ennek az eltérésnek a kiegyenlítésében.

A szerzők tanulmányuk metodikai részében megfogalmazzák, hogy a tanulmány célja esettanulmányon keresztül empirikusan ellenőrizni olyan teoretikus állításokat mely a két terület integrációjával kapcsolatos. Két tejipari vállalatnál – az egyik

⁴² Grimm, C.M.: The practice of supply chain management: where theory and application converge, *Transportation Journal*, Vol. 43. No. 2. 2004. pp. 59.

⁴³ Flint, D.J. – Larsson, E. – Gammelgaard, B.: Exploring process for customer value insights, supply chain learning and motivation: an international study, *Journal of Business Logistics*, Vol. 29., No. 1., 2008. pp. 257-282.

⁴⁴ Van Hoek, R. – Ellinger, A.E. – Johnson, M.: Great divides: internal alignment between logistics and peer functions, *The International Journal of Logistic Management*, Vol. 19., No. 2., 2008. pp. 110-129.

sajtgyártó a másik csomagolt tej gyártó – készített mélyinterjúk segítségével meghatározni:

- az integrációt támogató elemeket, hatásokat;
- az integrációt gátló elemeket, hatásokat;
- az integráció elemzés szakirodalomban meghatározott típusát.

A tanulmány megírása során a kutatók a CIT* módszert alkalmazták, ami az adatok gyűjtéséből, elemzéséből és értelmezéséből, ezek alapján készült összetevő elemzés, mely reprezentálja a kritikus eseményeket.

A kutatás során a szerzők feltérképezték, hogy a két cég marketing, illetve logisztikai menedzsere hogyan vélekedik a két funkció együttműködését támogató és gátló tényezőkről. Ennek eredményét a következő két táblázat mutatja:

* CIT – Critical Incident Technique – kritikus esemény technika

3. táblázat: Hogyan támogatják egymást a funkciók a célok elérése érdekében

Marketing együttműködik a logisztikával – a logisztikai menedzser véleménye szerint	Logisztika együttműködik a marketinggel – a marketing menedzser véleménye szerint
<i>Első vállalat</i>	
- Ismernie kell a szállítási menetrendet és konzultálnia kell a logisztikával a változások szükségességéről	- Optimalizálja a raktárakat a különböző márkák elosztása során
- A fogyasztói adatbázis frissítése	- Koordinálja az új termékfejlesztési láncot
- Funkcionális információk megosztása	- Gyorsaság és jó kezelhetőség/a költségek alacsony szinten tartása/megismerése és tiszteletben tartása minden csatorna végső szükségleteinek
<i>Második vállalat</i>	
- Eladás utáni munka és visszacsatolás a logisztikai szervezetnek	- Feliratozott járművek használata/folyamatos ellátás/a fogyasztói szolgáltatások kihívásaira adott válaszok
- Ellenőrizni a különböző elemeket, melyek sérthetik a cég imázsát/akciótervek készítése a logisztikai szervezet részvételével	- A promóció támogatása
- Visszacsatolás a logisztikai tevékenységről	- Az egyenletes elosztást támogató megoldások előmozdítása az értékesítés növelése érdekében
- Funkcionális információk megosztása	

Forrás: Pimenta – Lago da Silva – Yokoyama (2009.)

4. táblázat: Hogyan gátolják egymást a funkciók a célok elérése érdekében

Marketing zavarja a logisztikát – a logisztikai menedzser véleménye szerint	Logisztika zavarja a marketinget – a marketing menedzser véleménye szerint
<i>Első vállalat</i>	
- Amikor a marketing nem fejt ki kellő nyomást a szállítási ütemezésre, mert a saját céljaival van elfoglalva/kommunikáció hiánya	- Amikor a járműparknak együtt kell működnie, mint harmadik fél a logisztika nem engedik hirdetési eszközként kezelni a teherautókat és elosztási mintákat
- Értékesítés hibás eredményei/nem frissített ügyfél adatbázis	- Amikor a logisztika nem tesz különbséget kritikus és kevésbé kritikus szállítások között/amikor a logisztika mereven követi a szállítási ütemtervet a gyakorlati következmények elemzése nélkül
- Pontatlanság az értékesítési előrejelzésekben	
<i>Második vállalat</i>	
- Amikor a marketing nem tudja/nem veszi figyelembe a logisztikai kapacitásokat	- Az emberek hiányának helyettesítése/ gondola szervezés
- Amikor nem osztják meg a funkcionális információkat	- Szállítások elérhetetlensége
	- Pontosság hiánya
	- Folyamatok szinkronjának hiánya

Forrás: Pimenta – Lago da Silva – Yokoyama (2009.)

A szerzők a mélyinterjúk elemzésének eredményeként tanulmányuk értékelő részében - a megkérdezett menedzserek véleménye alapján, az elemzett tejipari vállalatokra vonatkoztatva – leszögezik, hogy a marketing képes támogatni a logisztikát, amennyiben:

- a marketing ismeri és tiszteletben tartja a szállítási ütemtervet és egyeztet a logisztikával, ha szükség van néhány változtatásra (az előre meghatározott menetrend összeállításakor figyelembe kell venni az útvonalak optimalizálását, ki kell hangsúlyozni, a funkciók közötti kommunikáció elősegítésének fontosságát a közös döntéshozatal érdekében),

- a marketing naprakészen tartja az ügyfél adatbázist,
- megosztja a funkcionális információkat,
- az értékesítés utáni tevékenységet elvégzik, valamint visszajelzéseket adnak a logisztika számára,
- a marketing kontrollálja az imázs károsító elemeket, valamint visszajelzéseket adnak a logisztika számára,
- a marketing tevékenység tervezését a logisztikával együtt végzik,
- a keresletet alaposan elemzik a hibák elkerülése érdekében,
- biztosítják a maximális pontosságot az értékesítési előrejelzésben, rendszeresen frissítik a védjegyeket,
- és legfőképpen a marketing kommunikál a logisztikával, mert így együtt képesek alkalmazkodni a hagyományos, vagy rendkívüli helyzetekhez.

Illetve a logisztikai képes hozzájárulni a hatékony marketing funkcióhoz, amennyiben:

- a logisztikai optimalizálja a raktárak hatékony működését együtt és a termék portfólió kialakítása során figyelembe veszi a marketing szempontokat,
- a logisztika összehangolja az új termékek fejlesztési láncot,
- a törékeny és romlandó termékeket gyorsan és megfelelően kezelik,
- menedzseli az ügyleteket a logisztikai célfüggvény szellemében,
- a logisztika hozzájárul a szállítójárművek és az egyenruhák cég és márka emblémával való ellátásához, hogy támogassák a márkát,
- az értékesítés csökkenésének érdekében elkerülik a pontatlan és elérhetetlen szállításokat az ellátásban,
- támogatást nyújtanak az eladásösztönzés megvalósításához a raktározási egységekben megfelelő kezeléssel és elosztással,
- a logisztika képes megoldásokat nyújtani az elosztás megfelelő válaszkészségének eléréséhez az értékesítés növekedése érdekében,
- figyelembe veszik a különbséget a kritikus és kevésbé kritikus szállítások között,
- JIT elv szerint irányítja, a gondolatot a kiskereskedelmi egységekhez.

A fenti két felsorolás alapján tehát – a tanulmány szerzőinek kutatására alapozva – igazoltnak tekintem, hogy a marketing és a logisztika együttműködése esetén a szervezet működési hatékonysága, és eredményessége növekszik. Illetve szintén igazoltnak tekintem azt is, hogy a két terület közötti kapcsolat nem csupán egyirányú, hanem kölcsönös és kétirányú kapcsolatról, együttműködésről van, lehet csak szó.

2.2.2. Elméleti bizonyítékok

Arról számos vita dül szervezeti kereteken belül, hogy a vállalati funkciók közül melyeket lehet elsődlegesnek – azaz kiemelt fontosságúnak – tekinteni. Szinte minden vállalati funkció, részstratégia számos érvet tud felhozni, miért is rájuk essen a döntéshozók választása, élvezve így a kiemelt szerepből adódó megkülönböztetett elbírálást a szervezeti adminisztráció vagy az operatív végrehajtás során. Véleményem szerint ennek a kérdésnek az eldöntéséhez vissza kell nyúlnunk a vállalatok értékláncához. Minden egyes szervezetben, függetlenül attól, milyen iparágban tevékenykedik, milyen tevékenységgel foglalkozik az értékteremtés módozata a termelés és/vagy szolgáltatás funkciója. Ez tekinthető alapelemnek, hiszen a termelés, szolgáltatás állítja elő az értéktöbbletet oly módon, hogy inputokból outputokat képez, melyek magasabb értéket és hasznosságot képviselnek a tevékenységsorozatnak köszönhetően, mint a bemeneti oldalon a rendszerbe bekerült elemek egyenként, avagy összességében. A modern, változékony, kiszámíthatatlan és fokozott versennyel jellemezhető üzleti környezetben azonban a kizárólagosan csak a termelésre, szolgáltatásra fókuszáló vállalat nem marad életben. A termelés feltételeinek megteremtése nélkül a zökkenőmentes működés elképzelhetetlen, azonban ennek megszervezése túlmutat a termelési funkción, logisztikai támogatás indokolt és szükséges. Ugyanakkor a legyártott termékek piacra vitele, a piac befolyásolása és az értékesítés támogatása, vagyis a marketing nélkül a legyártott termékek általában önmagukban nem piacképesek. A terméket, szolgáltatást a vállalat a piacon nem hagyhatja magára, marketing aktivitással támogatnia kell, arról nem is beszélve, hogy a célpiac kiválasztása és a termékek fogyasztói igényeknek való megfeleltetése sem képzelhető el marketing funkció nélkül. A marketing és annak főleg a disztribúciót érintő területe önmagában nem

képes feladatát beteljesíteni, ha nincs mögötte az elosztási logisztika intézményrendszere és szervezettsége. Összességében tehát a termelés, ellátási lánc menedzsment/SCOR és a marketing triumvirátusa nyomja rá legfajsúlyosabban bélyegét a vállalati folyamatok tervezésére és szervezésére. A három terület egymásra találását segíti az is, hogy funkcionális céljaikat is szinonim módon határozzák meg, azaz ugyanarra törekszenek, csak a végeredményt különböző aspektusokból vizsgálják.

5. táblázat: A vállalati részstratégiák célrendszere

Vállalati részstratégiák céljai		
Termelés/ szolgáltatás menedzsment	Ellátási lánc menedzsment	Marketing menedzsment
A fogyasztó termékre vonatkozó, elsősorban funkcionális és minőségi elvárásainak teljesítése.	Meghatározott vevő kiszolgálási szint mellett minimalizálni a logisztikai összköltséget.	Biztosítani a fogyasztó szükséglet kielégítését, számukra meglegedést nyújtó módon.

Forrás: Saját szerkesztés

A fenti összefoglaló ábrából is jól látszik, hogy mindhárom terület a fogyasztó elégedetté tételét tartja szem előtt, csak hogy mindannyian más motívumra helyezik a hangsúlyt. Szerencsére a hangsúlyok nem hogy kioltják egymást, hanem szinergiahatásuknak köszönhetően, valóban képesek integrálni a korábban egymástól sokkal jobban elszigetelődő funkciókat.

Tekintsük át röviden az egyes funkciók céljait és az abból kialakuló komplex célrendszert, illetve annak hatásait. A termelés, szolgáltatás alapvetően az alaptevékenység irányából közelít a fogyasztóhoz. A termelésmenedzsment elmélete szerint a termelési, szolgáltatási funkció akkor dolgozik megfelelően, ha a fogyasztó a termékkel, szolgáltatással funkcionálisan és minőségileg is elégedett. A funkcionális elégedettség biztosítja a használhatóságot, kezelhetőséget a minőség pedig a tartósságot és a hibamentes működést. A logisztika, illetve kiterjesztett értelemben az ellátási lánc menedzsment célja a fogyasztók és a piac által meghatározott vevő kiszolgálási szint elérése, a maximális fajlagos hatékonyságra

törekedve, vagyis a logisztikai összköltség minimalizálása mellett. A marketing célja pedig nem más, mint a fogyasztó szükséglete kielégítése úgy, hogy azzal a fogyasztó valóban elégedett legyen. Fontos összefüggés, hogy tulajdonképpen a marketing nem is képes a fogyasztói elégedettséget elérni, ha a termelés, szolgáltatás nem tudja „szállítani” a funkcionális elégedettséget, azaz a termékkel, szolgáltatással funkcionálisan, avagy minőségileg probléma van. Illetve a marketing nem képes a céljait elérni akkor sem, ha a logisztikai vevőkiszolgálás nem működik megfelelőképpen. A három terület csak összefogva egymást támogatva képes a fogyasztó elégedetté tételére, aminek megléte feltétele a fogyasztó újravásárlásainak, erre alapozva pedig már kialakítható a minden szervezet számára oly áhított hosszú távú nyereséges üzletmenet. A rendszer működéséhez az operatív működés során azonban általában még egy feltétel teljesülésének be kell következnie, ez pedig nem más, mint egy integrált informatikával támogatott vállalatirányítási rendszer, ahonnan mindhárom funkció valós idejű információkhoz juthat saját feladata megalapozásához, ahol minden funkció, felhasználó, munkaállomás hozzáfér a másik funkció őt is érintő adataihoz, ezáltal megteremtve az összefonódott szinergikus működés alapját.

A disszertáció témaválasztása alapján természetesen jelen értekezés keretei között nem térek ki részletesen sem a termelésmenedzsment, sem az informatikai menedzsment területére.

A marketing és a logisztika egymáshoz való viszonyának tisztázása szempontjából érdemes kitérni Fojtik János és Veres Zoltán a témára vonatkozó közös megállapításaira is. A két szerző Elnyújtott élvezet...? címmel megjelent könyvében négy, a marketing természetével, mibenlétével foglalkozó beszélgetés, szakmai értekezés olvasható. Ilyenformán a mű természetét tekintve ugyan nem nevezhető tankönyvnek, sőt a műfaji határokat szigorúan értelmezve jószerivel még csak szakkönyvnek sem, mégis a két marketing szakember egymással folytatott eszmecserejének a tanúságai sokszor felülmúlják a több száz oldalas szak- és tankönyvek ismereteit.

A könyvben elsőként megtalálható beszélgetés kitér többek között a marketing értelmezésére és eredetének meghatározására is. Ez a kérdéskör tulajdonképpen azért fontos, hiszen bár a marketinget széles körben alkalmazzák a vállalatok piaci céljaik

elérése érdekében, ennek ellenére még a marketing teoretikusok sem tudtak megegyezésre jutni a marketing meghatározását illetően. Némi túlzással azt is mondhatjuk, hogy ahány marketing „iskola”, illetve szerző, szükségképpen annyi féle marketing meghatározás, felfogás is létezik párhuzamosan. Az is igaz azonban, hogy mindezen meghatározásokban fellelhetők azonosságok, sarkalatos pontok, mint például a fogyasztói elégedettség elérésére való törekvés, a marketing célja, eszköze, területei, stb. Hasonló a helyzet a marketing fejlődéstörténetével kapcsolatban is, hiszen a szerzők nagy többsége a marketing kialakulása, fejlődése tárgyalásakor a termelési koncepció, termék koncepció, kereskedelmi koncepció, marketing koncepció, társadalom központú marketing koncepció vonalat követi és idézi. Holott – hívja fel a szakma figyelmét Fojtik János – az említett fejlődési vonal mindössze egy amerikai malomipari vállalat életútjának egyfajta, bár vitathatatlanul marketing szempontú értelmezése. Azonban azóta, hogy az említett példa bekerült Philip Kotler Marketing menedzsment alapkönyvébe, az ezen felnőtt marketinges generációk ezt tényként és követendő elméletként átvették, hivatkozták és, ezáltal az általánosan elfogadott törvényszerűség szintjére emelték. Fojtik János a marketing eredetére vonatkozóan felhívja a figyelmet arra, hogy a marketing valójában az 1880-as években kristályosodott ki elsőként a kaliforniai gyümölcsstermelők problémáinak megoldásaként. A kaliforniai gyümölcsstermelők azzal a kellemetlen piaci szituációval szembesültek – ami napjainkban tulajdonképpen már teljesen természetes állapotnak tűnik a vállalatok számára – hogy az általuk megtermelt és a piacon megjelenített kínálat térben és időben nagyon távol esik a piacon párhuzamosan meglévő kereslettől. A probléma megoldására szükségük volt egy eszközre, amely a kereslet és a kínálat térbeli és időbeli eltéréseit kezelni képes. A megoldást valójában egy technikai innováció, a vasúti hűtővagonok rendszerbe állítása szolgáltatta. A hűtővagonok segítségével a termelők képesek voltak áruikat Chicagóig, majd New Yorkig is eljuttatni. A jelenség utólagos elemzése két lényeges elemre hívja fel a figyelmet:

- Az egyik, hogy gyakorlatilag a marketing ezen eredeti értelmezése szerint piacra vitelt jelent a szó szoros értelmében. Természetesen jelentéstartalma azóta bővült, azonban a marketing eredeti irányultságát, céljait még napjainkra sem veszítette el.

- A másik fontos momentum, hogy ezek szerint már az 1880-as években fontos kérdés volt a termékek eljuttatása a végső fogyasztóhoz, vagy a hozzá legközelebb települt kereskedelmi partnerhez. Ezzel kapcsolatban jegyzi meg Fojtik János: „Én úgy látom, hogy hosszú ideig ez a logisztikai többlet különböztette meg a marketinget és az eladást meg a kereskedelmet.”⁴⁵

E helyütt szinte megkerülhetetlen a logisztika 9M modelljére való visszautalás, mely nézetem szerint – bár lehet, hogy kimondatlanul – világosan rámutat a logisztika és a (korai)marketing kapcsolódási pontjaira. A megfelelő információ, anyag, energia és személyek megfelelő mennyiségben, minőségben, időben, helyre és megfelelő költségszint mellett való biztosítását a vállalat az elosztás során valósítja meg, gyakorlatilag a vállalat marketing célkitűzéseinek eléréséért fáradozik logisztikai eszközrendszer igénybevételével.

Természetesen azt sem felejtethjük el, hogy a kereslet és kínálat térbeli és időbeli harmonizációján túl napjainkban a marketingnek még egy lényeges nehézséggel is meg kell küzdenie. Ez nem más, mint a tömegesedés és az ebből közvetett módon következő piaci telítődés problematikájának kezelése, ami egyben logisztikai aspektusokat is felvet:

- A tömegesedés egyrészt kiterjesztett és nagy volumenű logisztikai aktivitást igényel mind a beszerzési-, mind a termelési-, mind az elosztási logisztika területén, ami egyértelműen a vállalat logisztikai funkciójának fokozódásával, erősödésével jár együtt.
- A piacok telítődése ugyanakkor a marketingtől erőteljesebb piacbefolyásoló, pszichológiai, kommunikációs teljesítményt követel meg, ami indokolhatja, hogy a marketingben a logisztikával való párhuzam időnként miért szorul háttérbe ideiglenesen. A piacokra jelenleg jellemző intenzív piaci versenyben és turbulens üzleti környezetben az elkülönülést újbóli integrációnak kell követnie, hiszen ennek elmulasztása esetén egyik funkció sem lesz képes maximális hatékonyságát kifejteni.⁴⁶

⁴⁵ Fojtik János – Veres Zoltán: Elnyújtott élvezet...?, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006., pp. 8.

⁴⁶ Domboróczky Zoltán: A marketing is logisztikai problémaként indult..., Hadmérnök, IV. évfolyam, 3. szám – 2009. szeptember, 159-167 pp.

A marketing fejlődésével párhuzamosan természetesen a logisztikának is egyre újabb kihívásoknak kell megfelelnie. Vegyük számba azokat a nemzetközi tendenciákat, amik a logisztika egyre növekvő jelentőségének irányába mutatnak:

- szállítási költségek optimalizálásának kényszere,
- a termelési hatékonyság sok esetben már elérte teljesítőképessége határát,
- alapvető változások a készletezési filozófiában,
- termékcsaládok, márkacsaládok bővülése és elterjedése,
- számítástechnika robbanásszerű fejlődése és elterjedése,
- növekedett a lakossági aggodalom a termékekkel kapcsolatban,
- nagy keresletet lefedni képes, kiterjedt kiskereskedelmi láncok vagy tömeges értékesítés terjedése,
- fokozódó igény a kifinomult logisztikai szolgáltatások iránt,
- csökkenő gazdasági szabályozás,
- a kiskereskedők növekvő érdekérvényesítő képessége, alkupozíciója,
- globalizáció.

„Ezen tényezők eredményeként, a döntéshozóknak számos döntést kell meghozniuk az ideális marketing logisztikai rendszer kidolgozása érdekében. Lényegében ez a rendszer azt jelenti, hogy az emberek a menedzsment minden szintjén az integrált képességek szerint gondolkodnak és cselekszenek, valamint az előre meghatározott logisztikai célok megvalósítása érdekében elfogadják a totális megközelítést.”⁴⁷

Azaz a logisztika a nemzetközi trendek által generált kihívásoknak tulajdonképpen csak akkor tud megfelelni, ha saját tisztán logisztikai szempontjai mellett figyelembe veszi, integrálja a marketing szempontrendszerét is. Számos ok, érv sorolható fel, ami az integráció irányába mutat:

- a fogyasztói attitűdök megváltoztak a költségek tekintetében,

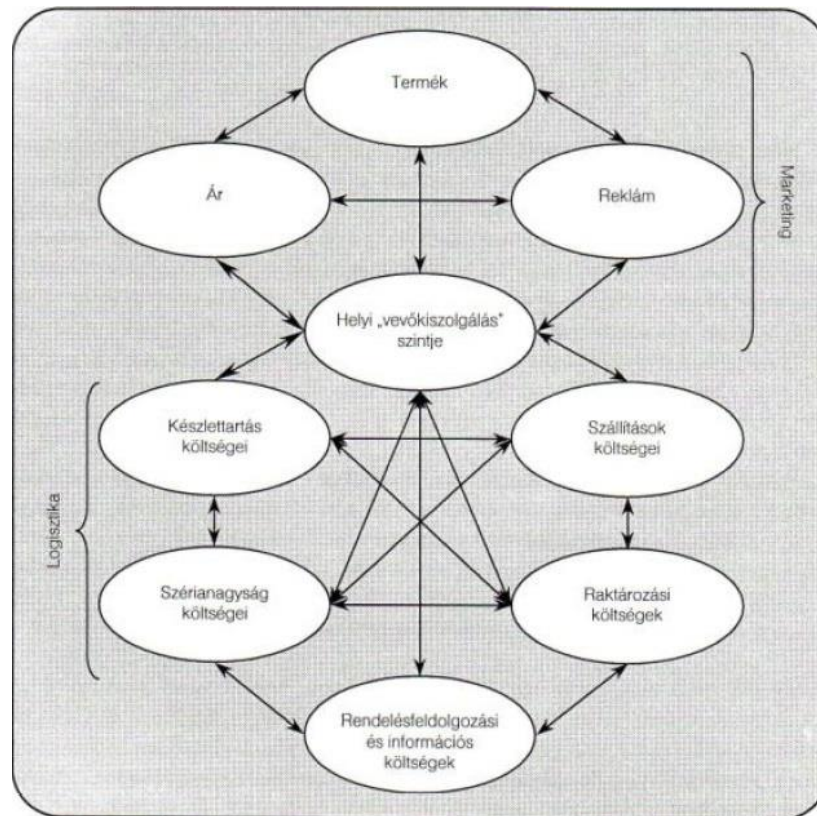
⁴⁷ http://210.212.230.219/dde/download/ibiv_ilm.pdf, pp. 5. Letöltés ideje: 2012. február 29.

- az információ feldolgozás és továbbítás területén óriási a technológiai haladás,
- a szállítás és anyagmozgatás területén szintén jelentős a technológiai fejlesztés,
- a vállalatok sok esetben centralizálják termelési tevékenységüket a méretgazdaságosság kihasználása érdekében,
- a legtöbb multinacionális vállalat globális alapon átszervezi termelési létesítményeit,
- számos iparágban a termelésből, szerelésből adódó hozzáadott érték csökken,
- a logisztikai ellenőrző rendszerek forradalmasítják a nagy mennyiségű adatok feldolgozását és továbbítását,
- új technológiák fejlesztéséhez a menedzsereknek gyorsabban és gyakrabban kell frissíteniük az értékesítési és készletezési terveket,
- a gyártóknak, termelőknek rugalmasan kell reagálnia a változó piaci feltételekhez,
- vállalatok, melyek a költségek csökkentése érdekében a nagy tételekben való gyártásra összpontosítanak, rendszeresen találják magukat szembe feltorlódo készletekkel, amiknek következtében nem tudnak lépést tartani versenytársaik új termékeinek bevezetésével,
- a termék és márka vonalak terjedőben vannak, mivel egyre újabb és újabb termékek szükségesek az egyre szélesedő fogyasztói szükségletek és ízlés kielégítésére, s mindez készletek növekedésével jár a láncban,

A marketing és a logisztika lényegének és kapcsolódásának meghatározása alapján elmondhatjuk, hogy úgy tűnik jelenleg már mindkét terület kész a szorosabb együttműködésre, az erőteljesebb integrációra. Ez mind elvi, és ami véleményem szerint sokkal fontosabb mind, gyakorlati síkon is igaz.

Ugyanakkor azt is hangsúlyoznunk kell, hogy a marketing és a logisztika hagyományos felfogása szerint is van bizonyos mértékű kapcsolódás a két terület között. Ennek mértékét természetesen a különböző szakértők egymástól eltérően értelmezik, azonban a szakírók közül a legtöbben mégis elfogadják a Lambert és Stock szerzőpáros által felvázolt kapcsolódási modellt:

2. sz. ábra: A marketing és a logisztika kapcsolatának „klasszikus” modellje



Forrás: Lambert D.M. – Stock J. R. (1993)⁴⁸

A szerzőpáros hangsúlyozza, hogy egy adott vállalat értékesítési rendszerének optimalizálásához általában négy fő célt kell a vállalatnak kitűznie és teljesítenie:

- a) Biztosítani kell a piaci lefedettséget;
- b) Az értékesítés folyamatának kialakítását (a termékjellemzők maximális figyelembevételével);
- c) Biztosítani a megfelelő kiszolgálási színvonalat;
- d) A fenti három cél teljesülése esetén és ezek által megfelelő jövedelmezőséget elérni.

A szerzők meglátása szerint ez csak abban az esetben valósul meg, ha a logisztika biztosítja a megfelelő kiszolgálási színvonalat, míg a marketing gondoskodik a piaci lefedettségről és az értékesítés folyamatáról. Amennyiben

⁴⁸ Lambert D. M. – Stock J.R.: Strategic Logistics Management, IRWIN, 1993. (In.: Szegedi Z. – Prezenszki J. (2003.) pp. 36. és Komáromi N. (2006.) pp. 26.)

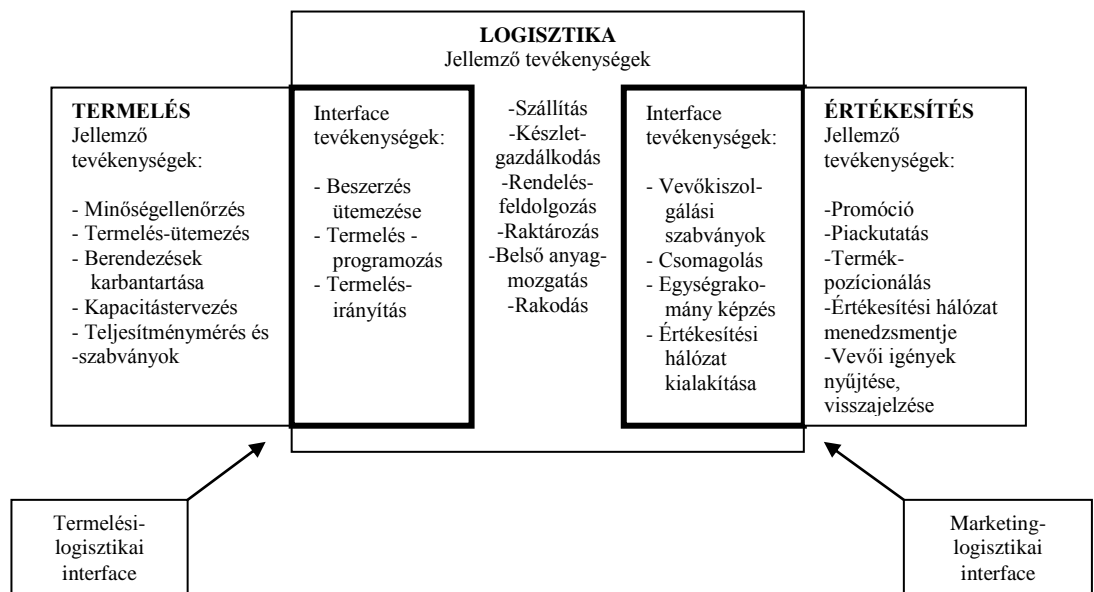
mindkét terület eredményesen tevékenykedik, a vállalat képes a jövedelmező működésre.

Lambert és Stock szerint tehát a marketing és a logisztika elsősorban a disztribúció, az értékesítés és a vevőkiszolgálás területén mutat szoros kapcsolódási pontokat, átfedéseket.

Szegedi Zoltán és Prezenszki József Logisztikai menedzsment című könyvében a logisztika és a marketingfunkciók kölcsönhatását tárgyaló részt alapvetően a Lambert és Stock féle modellre építik, azaz főképp a disztribúció irányából ragadják meg. Továbbá hozzáteszik, hogy a modell és annak vizuális feldolgozása áttekintést ad a költségátváltások lehetőségeire vonatkozóan is.

A szerzők továbbá a logisztikának a termeléssel és az értékesítéssel való kapcsolata körvonalazásakor meghatároznak úgynevezett marketing-logisztikai interfészt, azonban ha az erre vonatkozó szemléltető ábrát áttekintjük, akkor nyilvánvaló, hogy disztribúció orientált felfogásról van szó. Ezt bizonyítja, hogy az interfész vevőkiszolgálási szabványokból, csomagolással kapcsolatos kérdésekből, egységirakomány képzéssel kapcsolatos kérdésekből és az értékesítési hálózat kialakításából áll.

3. ábra: A logisztika kapcsolata a termeléssel és az értékesítéssel



Forrás: Szegedi Z. – Prezenszki J. (2003.)

Természetesen a logisztikai szakirodalomban találunk a fentihez hasonló, attól csak szerkezetileg eltérő modelleket is. Azonban ezen modellek mindegyike azonos abban a tekintetben, hogy markánsan rámutatnak a logisztika és a marketing interfész területeire. Egy ilyen lehetséges változat az alább is:

6. táblázat: Marketing-logisztikai interfész – egy lehetséges változat

Marketing tevékenységek	Marketing-logisztikai interfész	Logisztikai tevékenységek
<ul style="list-style-type: none"> - marketingkutató - termék-mix - árazás - promóció - értékesítés menedzsment 	<ul style="list-style-type: none"> - ügyfélszolgálat - szállításszervezés - készletezési folyamatok - anyagmozgatás - információ menedzsment 	<ul style="list-style-type: none"> - előrejelzés - szállítás - raktározás - csomagolás - megrendelések teljesítése

Forrás: Saját szerkesztés

Bármelyik modellt is fogadjuk el, nyilvánvaló, hogy a marketing és a logisztika integrációja szükségszerű, hiszen a piaci feltételrendszer változásainak a vállalatok csak akkor lesznek majd képesek megfelelni, ha ezt a két területet integráltan kezelik.

Az integrált marketing-logisztika polgári alkalmazás vonatkozásában, az alábbi területeken képes többletként hozzájárulni a szervezet működéséhez⁴⁹:

- Vevőszolgálati tevékenység és színvonal fejlesztése – A marketing koncepció alapvetően feltételezi, hogy a nyereség hosszú távú maximalizálásának kulcsa a fogyasztói megelégedettség elérése, s mint ilyen ez fontos célkitűzése minden marketing erőfeszítésnek. Természetesen beleértve a fizikai elosztás kérdéseit is, melynek színvonala döntő kihatással van az ügyfélszolgálat megítélésére. Az elosztás menedzsmentjének hatékony kezelése segíthet fejleszteni az ügyfélszolgálat minőségét, a raktározás hatékonyságát, a gyors és gazdaságos anyagmozgatást, és a készletgazdálkodás optimalizálását.

⁴⁹International logistics, http://210.212.230.219/dde/download/ibiv_ilm.pdf pp. 8-12. alapján, Letöltés ideje: 2012. február 29.

Ugyanakkor a szolgáltatások színvonalára közvetlen hatással van a disztribúció költsége is, továbbá elemezni kell a fogyasztói elvárásokat és a versenytársak aktivitását is. A vevők érdekeltek lehetnek az időbeni szállítás, az áru gondos kezelése, az ellátás megbízhatósága, a tranzakciók gazdaságossága, stb. kérdéseiben, ugyanakkor mindezek egyedi kombinációként jelenhetnek meg a különböző fogyasztók esetében. Ezért erőfeszítéseket kell tenni a fogyasztói igények azonosítása és pontos feltérképezése, a versenytársak teljesítményének megismerése és elemzése, valamint a szolgáltatási színvonallal összefüggő költségtényezők azonosítása érdekében.

- Gyors válasz képesség kialakítása, fejlesztése – A gyors válasz a vállalatok azon képessége, hogy a megfelelő időben legyenek képesek a vevők által támasztott követelményeknek megfelelni. Az információs technológiának köszönhetően lehetőség nyílt a logisztikai műveletek lehető legkésőbbi időpontra való elhalasztására, majd a rendelkezésre álló készletekből gyors kiszállítással mégis időben lehetett az ügyleteket lebonyolítani. A gyors válasz képessége a működési hangsúlyt az előrejelzésen alapuló anticipált készletek irányából a fogyasztói igények alapján szervezett elosztás irányába tolja.
- Az elosztási összköltség csökkentése – A marketing és a logisztikai rendszerek hatékonysága szempontjából szintén alapvető cél az elosztási költségek minimalizálása. Azonban az egyes tényezők költségeinek csökkentésekor figyelemmel kell lenni a logisztikai teljes-költség koncepcióra, azaz az egyes elemek költség csökkentése nem eredményezheti a logisztikai összköltség növekedését. Ennek megfelelően az alternatív elosztási rendszerek logisztikai összköltségét érdemes vizsgálni és elemezni, mintegy benchmarking jelleggel.
- További eladások generálása – A szervezetek általános piaci, üzleti célja az újabb és újabb eladások generálása, mely célból természetesen az erre irányuló marketing és logisztikai feladatok is levezethetőek. Az eladások generálása természetesen alapvetően a fogyasztói elégedettségen és az optimális költségszinten nyújtott logisztikai szolgáltatások tartalmán múlik. Ennek megvalósítása érdekében a cégek például decentralizálhatják

raktározási tevékenységüket, használhatnak közgazdasági vagy hatékonysági modelleket a szállítások optimalizálására, melyeknek eredményeként javíthatja értékesítési mutatóit, és ezáltal növelheti piacrészesedését. Továbbá a készlethiány helyzetek elkerülésével a lojális fogyasztók száma növelhető.

- A tranzakció időbeli és térbeli kezelése – Anélkül, hogy a termékek az előállítási helyüktől ne jutnának el a fogyasztói szükségletek helyszínére, gyakorlatilag a termékeknek nem lenne semmi haszna. Hasonlóképpen a termékeknek akkor kell elérhetőnek lenniük, amikor az ügyfelek igényeinek az leginkább megfelel. A térbeli és időbeli rendelkezésre állás biztosítása érdekében a vállalatoknak raktárak rendszerét kell kialakítani és működtetnie olyan földrajzi elosztásban, ahonnan a gyors szállítások megoldhatók és elegendő készletek tarthatók, hogy megfeleljenek a gyors és rugalmas elosztási igényeknek.
- Árstabilitás – A termékek árának stabilitása mind marketing, mind logisztikai szempontból előnyös, amennyiben mindez egyezik a vállalat céljaival. Az árstabilitás képes optimalizálni a termékek áramlását, elosztását a láncban a rendelkezésre álló szállítókapacitás igénybevételével összhangban a raktározási és készletezési folyamatokkal. Ennek azokban az iparágakban van igazán nagy jelentősége, ahol például a nyersanyagok rendelkezésre állása és ára komoly ingadozást mutat. Amennyiben a piaci erők szabadon működnek, úgy a nyersanyagok ára nagyon alacsony lehet ugyan annak rendelkezésre állásának fő szezonjában, azonban nagyon magas szezonon kívül. A nyersanyagok túlkínálatának időszakában történő betárolásával, azt a készlethiányos időszakban felhasználva a termék gyártási költségei és ezen keresztül a termék piaci ára stabilizálható. Továbbá ez a stabilitás újabb piaci manővereket tesz lehetővé.
- Minőségfejlesztés – A vállalatok és azok logisztikai rendszereinek hosszú távú célja a folyamatos minőségfejlesztésre való törekvés. A különböző minőség menedzsment filozófiák, s ezek közül is elsősorban a TQM váltak ennek fő eszközeivé. Ebben a szellemben tulajdonképpen a logisztikának magának kell kialakítani a logisztikai folyamatokra vonatkozó minőségi sztenderdeket. A menedzsment azon kihívásai, melyek a nulla hibával jellemezhető logisztikai teljesítmény elérését szolgálják egyre jelentősebbek.

Főleg abból a szempontból igaz ez, hogy a logisztikai műveleteknek óriási földrajzi területeket kell áthidalnia és mindenkor működőképesnek kell lennie. Az inkorrekt szállítások vagy a szállítási károsodással jellemezhető rendszereknek a fogyasztói igények figyelembe vételével történő átdolgozása ugyanakkor mindig költségesebb, mint az első alkalommal már megfelelő minőségű logisztikai szolgáltatás nyújtása. Azaz a szervezeteknek megéri a logisztikai folyamatok minőségébe fektetni, hiszen az mindenképpen megtérül. Ebből kifolyólag a minőségfejlesztési erőfeszítések elsődleges területe a logisztika.

- Terméktámogatás a teljes életciklusban – A jól átgondolt és üzletileg is eredményes logisztikai rendszer támogatja a terméket, annak teljes életciklusa alatt. Ez napjainkban legfőképpen a reverse logisztika jelentőségének növekedésében érhető tetten. A reverse logisztika működési mechanizmusai a legegyszerűbb és legolcsóbb megoldásoktól, mint például az üvegviszaváltás rendszere egészen a legdrágább és legbonyolultabb megoldásokig, mint például a termékek visszahívásáig terjedhet. A lényeg, hogy megbízható és eredményes logisztikai rendszer nem képzelhető el a reverse követelmények való megfelelés nélkül.
- Anyagáramlás konszolidációja – A logisztikai rendszerek célja az integráción és konszolidáción keresztül elérhető költségcsökkentés megvalósítása. Mivel a költségtényezők közül az egyik legjelentősebb a szállítási költség ezek csökkentése áll a fókuszban. Azonban a szállítási költség függ a termék típusától, méretétől, és a szállítandó távolságtól, ezért nagy körültekintéssel kell eljárni. Sok logisztikai rendszer részét képezik a prémium-szállítások, amik nagy sebességű, de kis mennyiségű anyagmozgásokat jelentenek, minek következtében a prémium-szállítások kifejezetten költségesek. A költségek csökkentése érdekében a szállításokat célszerű optimalizálni és konszolidálni. Általános szabály, hogy minél nagyobb a szállított mennyiség és minél hosszabb a megtett út a fajlagos szállítási költségek annál alacsonyabbak. A szolgáltatási teljesítmény és a költség optimalizálás együttesen megköveteli a kisebb szállítmányok mozgásának csoportosítását, azzal a feltétellel, hogy az így kialakított rendszernek könnyíteni kell tudni a munkafolyamatokat, munkarendet a teljes ellátási láncban.

2.2.3. A fejezet összegzése, következtetések

A fejezetben értelmezésre került a marketing és a logisztika is. Meghatároztam e két terület célját, eszközrendszerét és fő folyamatait. Majd az elvi alapok lefektetése után rátértem a marketing és a logisztika kapcsolódási pontjainak áttekintésére. Az empirikus és az elméleti bizonyítékok számba vétele nyilvánvalóvá tette, hogy a két terület kapcsolata valós és tényszerű, mind tapasztalati, mind elméleti alapon igazolható. A tudományos igényű igazolásoknak köszönhetően megállapíthatjuk, hogy mind a marketing, mind a logisztika elfogadja ennek a kapcsolódásnak a tényét. Az utóbbi időben azonban egyre több szakember ismerte fel, hogy a két terület kapcsolata nem leszűkíthető szimplán a disztribúcióra, annál szélesebben, komplexebb kapcsolatrendszerben értelmezendő.

Elsősorban a marketing szakértők értették meg, hogy a fenntartható versenyelőny fejlesztésének legfőbb forrása a kiváló logisztikai teljesítmény. Mindebben szerencsére a logisztikai szakemberek is partnerek voltak. Ahelyett tehát, hogy a termelést, a logisztikát és a marketinget, mint különálló funkciókat tekintenék a szervezetek, ezek integrációja szükséges, legfőképpen stratégiai szinten. Ennek az integrált megközelítésnek, mely magában foglalja a stratégiát és a tervezést a szakemberek célszerűen a marketing-logisztika elnevezést adták. E tekintetben mind elvi síkon, mind a megnevezést tekintve konszenzus van a marketing és a logisztikai szakértők között.

A komplexebb kapcsolatrendszer a marketing-logisztika menedzsmentjében testesül meg, melynek három lényeges elemére mutatnak rá a terület képviselői.

1. Funkciók helyett folyamatok alapján szerveződjön a szervezet. – A hagyományos funkciók szerinti feladatmegosztás az intenzív versennyel jellemezhető piacokon már nem kellően hatékony. Ezért a folyamatorientált szervezetek a széttagolt funkciók helyett a célok elérése érdekében inkább a folyamatokra összpontosítanak, amennyiben szükséges a struktúrák felrúgásával is. A hagyományos szervezeti formák ennek szellemében megváltoznak, átalakulnak, jellemzőek lesznek a kereszt-funkcionális team-ek.

2. Termék központúság helyett vevő központúság a célravezető. – A kereszt-funkcionális team-ek képesek átlépni szervezeti korlátaikat és valóban vevőközpontúan a fogyasztói elvárásokra tudnak koncentrálni, mely során a termék a fogyasztói igények kielégítésének eszköze és nem tárgya.
3. Nyereségszemplélet helyett teljesítményszemplélet veszi át az irányítást. – A teljesítményszemplélet elérése érdekében a szervezeteknek új képességeket és készségeket kell elsajátítani, mert csak ezek képesek biztosítani a folyamatos változáshoz szükséges rugalmasságot. A nyereség ebben a felfogásban másodlagos a reagáló képességhez és a teljesítményhez képest, ám hosszú távon mégis nagyobb profitot eredményez, mint a hagyományos felfogás.

A marketing-logisztika létét, elfogadottságát és jelentőségét a fent felsorolt indokok alapján igazoltnak tekintem, s ezek után a téma kifejtését a polgári és katonai logisztika különbségeinek átgondolásával folytatom, annak érdekében, hogy megteremtsem az alapját a marketing-logisztika értelmezésének kiinduló feltételeit a katonai logisztika területén.

III. Fejezet

Ebben a fejezetben a marketing-logisztika alkalmazhatóságát és korlátait vizsgálom katonai alkalmazási környezetben. Az alkalmazhatóság és adaptálhatóság bizonyítása érdekében elsőként a katonai logisztika fogalmát, meghatározását, jellemzőit tekintem át, s a fejezet második részében ezekre az alapokra építve vizsgálom a marketing-logisztikai katonai logisztika területén való alkalmazhatóságának lehetőségeit, eredményeit, következményeit.

3. A marketing és a logisztika összefüggéseinek értelmezése katonai alkalmazási területen

3.1. A katonai logisztika meghatározása és jellemzői

A lehetséges összefüggések feltárásához elsőként szükségesnek tartom a katonai logisztika fogalmának, céljának és területeinek meghatározását. A Hadtudományi Lexikon szerint a katonai logisztika nem más, mint a logisztika tudomány elméletének katonai alkalmazása. Célja a katonai rendszer alaprendeltetése szerinti feladatok végrehajtásának támogatása. Ilyen alapfeladatnak minősül a fegyveres harc, illetve az erre való felkészülés. Ebben az értelemben a katonai logisztika alapvető fontosságú, hiszen ezen keresztül teremthető meg az alapfeladat ellátásának képessége.

A meghatározás hangsúlyozza, hogy a katonai logisztika értelmezhető tágabb és szűkebb szemlélet alapján is. Tágabb értelemben a katonai logisztika a katonai rendszer erőforrásainak tervezésére, szervezésére, irányítására és lebonyolítására irányuló tevékenység és az ezeket végző szervezetek és tevékenységek végrehajtására vonatkozó szabályzókat integráló komplex rendszer. A szóban forgó erőforrások az élőerő, az eszközök, az anyag, az energia, a létesítmények és szolgáltatások, illetve különleges erőforrásként a pénz, az idő és az információ. A meghatározás hangsúlyozza továbbá azt is, hogy az erőforrások megszervezése és hasznosítása során fontos alapelv az optimalizáció elvének alkalmazása.

Szűkebb értelemben a katonai logisztika értelmezhető a katonai szervezetek között és azokon belül megvalósuló anyag- és eszközáramlásként és az ehhez

kapcsolódó készlegzaldalkodás, elosztás, szállítás, tárolás, anyagmozgatás komplex egészeként.

Összességében tehát kijelenthetem, hogy a logisztika katonai értelemben is a szükségletek, a tér és az idő előzetes tervezésének, összehangolásának és erőforrásallokálásának felel meg. Természetesen a logisztika elméletében mindez nem hat az újdonság erejével, hiszen a logisztikának tulajdonképpen katonai gyökerei vannak, mint ahogy erre Horváth Attila felhívta a logisztikai szakemberek figyelmét egy, a logisztika fogalmával, értelmezésével, eredetével foglalkozó írásában.⁵⁰

Napjainkban Magyarország NATO tagságának figyelembevételével nem kerülhető meg a katonai logisztika NATO-ban elfogadott értelmezésének vizsgálata sem. A NATO Logisztikai Kézikönyve szerint a katonai logisztika a haderőmozgatásának és fenntartásának tervezésével és végrehajtásával foglalkozó tudományterület. Feladata, hogy a katonai szervezetek számára a megfelelő időben, a megfelelő helyen, megfelelő minőségű anyagokat, eszközöket, szolgáltatásokat tegyen elérhetővé és nyújtson, annak érdekében, hogy az érintett katonai szervezet feladatait végrehajthassa.

NATO felfogás szerint a katonai logisztika területei a következők⁵¹:

- a) Az anyagok tervezése és fejlesztése, beszerzése, raktározása, szállítása, elosztása, fenntartása-karbantartása, kiürítése és kiosztása. (Az anyagok ez esetben a lehető legtágabban kerülnek értelmezésre. Ebben az értelemben az anyagok kategóriája magába foglalja a gépjárműveket, fegyvereket, lőszeret, üzemanyagot, stb. is.)
- b) Személyszállítás.
- c) Létesítmények vásárlása vagy építése, karbantartása, működtetése és elosztása.
- d) Szolgáltatások beszerzése vagy nyújtása.
- e) Orvosi, valamint egészségügyi szolgáltatások biztosítása.

⁵⁰ Horváth Attila: Vélemény Szabó Mihály „logisztikáról” szóló cikkéhez, Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények IV. évfolyam, 2. szám, 2000. pp. 262-272.

⁵¹ Based on NATO's agreed definition of logistics

http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_61741.htm Letöltés ideje: 2012. 11. 01.

A NATO értelmezésben a polgári logisztika felfogásához hasonlóan megjelenik a megfelelőség követelményrendszere, azonban a polgári értelmezéshez képest itt értelmezésbeli eltéréseket szükséges megfogalmazni. Erre tett kísérletet Lakatos Péter⁵² egy 2005-ben írt tanulmányában a 7M elvet kiindulási alapként kezelve. A logisztika fejlődése azonban már túlhaladta a 7M koncepciót és jelenleg a 9M felosztás a széles körben elfogadott. Éppen ezért úgy gondolom a megfelelőség követelményrendszerének értelmezését a katonai logisztikára vonatkozóan, eszerint kell elvégezniem.

1. táblázat A megfelelőség értelmezése a katonai logisztikában

Polgári logisztika	Katonai logisztika
A megfelelő információ,	✓
a megfelelő anyag,	✓
a megfelelő energia,	✓
a megfelelő személyek, <i>jussanak el</i>	✓
a megfelelő mennyiségben,	✓
a megfelelő minőségben,	✓ (?)
a megfelelő időpontban,	✓
a megfelelő helyre,	✓
a megfelelő költséggel.	✓ (?)

Forrás: Saját szerkesztés /Lakatos P. (2005) alapján/

A polgári logisztikához képest a legnagyobb eltérés a minőség és a költségek tekintetében határozható meg. Természetesen mindkét tényező fontos szempont a katonai logisztikában is, ugyanakkor értelmezésük jelentős eltérést mutat a polgári logisztikában tapasztaltakhoz képest.⁵³

A polgári logisztikában a minőséget a fogyasztói igényeken és elvárásokon alapuló piaci kereslet határozza meg. Az ellátási lánc szereplői ennek a követelménynek igyekeznek együttműködve megfelelni. A polgári logisztikában többek között ennek köszönhetően érvényesül az ellátási lánc húzó (*pull*) jellege.

⁵² Lakatos Péter: A haderő hazai és logisztikai tevékenységei támogatásának polgári logisztikai aspektusai, Logisztikai Évkönyv 2005, Magyar Logisztikai Egyesület, Budapest, 2005, ISSN 1218-3849, pp. 115-123.

⁵³ Báthy Sándor: A katonai logisztikai új kihívásai. Hadmérnök. Budapest, 2006. 7 p.
<http://hadmernok.hu/kulonszamok/logisztika/bathy.pdf> Letöltés ideje: 2012. 11. 01.

A katonai logisztikában is fontos az anyagok, termékek, eszközök minősége a végfelhasználók számára, azonban ezt közvetlenül általában nem az ő igényeik, elvárásaik határozzák meg. Ennek meghatározása sokkal inkább magasabb rendű, stratégiai irányelvek és ezen elvek alapján működő felügyeleti szervek, magasabb hierarchikus szinten elhelyezkedő szervezetek hatáskörébe tartozik. Azaz a katonai logisztikában a minőség tekintetében sokkal inkább a toló (*push*) szemlélet érvényesül. Természetesen a közvetett visszacsatolás lehetőségének fenntartásával, hiszen a végfelhasználó számára a megfelelőség elvének a rendszer egészét tekintve mégis érvényesülnie kell. Ilyen speciális eset lehet például egy béketámogató művelet, melynek során a lőszer készletek fogyása minimális vagy akár nulla. Ebben az esetben, mivel nincs harccselekmény, mely a készletek fogyását előidézné nem érvényesül a toló elv, vagyis a katonai logisztikában a toló elv elsőbbsége valós készletfogyasztás esetén áll fenn.

A másik eltérés a megfelelő költségekkel kapcsolatban figyelhető meg. A polgári logisztikában – és a vállalati működésben, általánosságban is – a költséghatékonyság fontos alapelv. Ennek megfelelően a vállalatok nem fordítanak egyetlen folyamatra sem többet annál, mint, ami az adott feladat, funkció megvalósításához feltétlenül fontos. Ha ez mégis előfordul a vállalatok tudatosan törekszenek az általuk indokolatlannak tekintett költségek csökkentésére.

A katonai logisztikában a költségek tekintetében ennyire nem egyértelmű a megítélés. Természetesen ezen a működési területen is fontos, hogy a folyamatok lehetőség szerint csak a megvalósításhoz feltétlenül szükséges költségráfordítás mellett valósuljanak meg, azonban a katonai logisztika esetén nem a profit a legfőbb szempont. Ebből következik, hogy a katonai logisztikában nem tekinthető indokolatlan többlet ráfordításnak az, ha a folyamatokra több forrást kell fordítani a megvalósulás érdekében, ha az adott feladatnak, folyamatnak stratégiai jelentősége van, azaz a pénzügyi céloknál magasabb rendű szempontokat szolgál.

Továbbá fontos különbség mutatkozik a polgári- és a katonai logisztikában abban is, hogy a logisztikai folyamatokkal kit, kiket akar kiszolgálni a szervezet. A polgári logisztikában a fogyasztó a megcélzott szereplő, aki a logisztikai szolgáltatásokért cserébe erőforrásokat ajánl fel. Ebből következően viselkedése

gazdaságilag racionálisnak tekinthető, egyben választásával, újvásárlásával minősíti is a szervezet teljesítményét.

A katonai logisztikában a folyamatok célzottjai azok az egyének és szervezetek, akik végfelhasználói a logisztika által leszállított anyagoknak, eszközöknek, szolgáltatásoknak. Azonban a katonai logisztikában a logisztikai szolgáltatásokért cserébe a végfelhasználók nem ajánlanak fel egyéb javakat cserébe. Ez esetben nincs szó csereügyletről, a rendszer begyűjtő és redisztribúciós mechanizmusa központosított, a magasabb rendű célok elérése érdekében.

A katonai logisztikát három szempontrendszer alapján bonthatjuk fel alrendszerekre, ezek a támogató funkciók, az ellátás célja és közgazdasági szempontok⁵⁴:

I. Katonai logisztikai támogatási funkciók:

- a) ellátás,
- b) üzemben tartás,
- c) mozgatás-szállítás,
- d) műszaki-katonai elhelyezés.

II. Az ellátás célja:

- a) anyagi biztosítás,
- b) technikai biztosítás,
- c) elhelyezési biztosítás,
- d) egészségügyi biztosítás,
- e) közlekedési biztosítás.

III. Közgazdasági szempontok:

- a) termelői logisztika,
- b) fogyasztói logisztika.

Értekezésem tárgyát tekintve, az erőteljes piac és marketing irányultság miatt kiemelten a közgazdasági szempontokra koncentrálok, a támogatási és ellátási

⁵⁴ Magyar Honvédség Összhaderőnemi Logisztikai Doktrínája (2. kiadás) HM DSZOFT KÓD: 11410, Budapest, 2005. , pp. 104-105.

szempontokat csak érintőlegesen említem, ahol az összefüggések feltárása miatt ez szükséges.

A polgári logisztikában beszerzésről, termelésről, elosztásról és reverse áramlásról beszélünk, ezzel szemben a katonai logisztika közgazdasági értelmezés szerint két nagy területre osztható: termelői és fogyasztói logisztikára. Az igénytámasztás a fogyasztói logisztika irányából a termelői logisztika felé mutat, míg az igények kielégítése ezzel ellentétes irányú folyamatként valósul meg.

„A termelői logisztika a katonai logisztika egyik meghatározó eleme, melynek tevékenysége a honvédelmi tárca egészére kiterjedően a logisztikai folyamatok működéséhez szükséges feltételek biztosítására irányul. A logisztikának azon alrendszere, amely hadfelszerelések kutatásával, fejlesztésével, gyártásával és a hadfelszerelések beszerzésével, átvételével, rendszerbe állításával és rendszerből való kivonásával foglalkozik.

...

Fogyasztói logisztika a logisztikának az az alrendszere, amely a késztermék átvételével, raktározásával, szállításával, karbantartásával (beleértve az állag megóvást szolgáló javításokat), működtetésével, valamint a hadfelszerelések elosztásával foglalkozik.”⁵⁵

A termelői logisztika alapfunkcióinak tekinthetők tehát a kutatás, a tervezés, a fejlesztés, a rendszeresítés, a gyártás, az átvétel, a rendszerből való kivonás és a költségvetési gazdálkodás. Melyek az alábbi kiegészítő funkciókkal bővülnek ki: beszerzés, szabványosítás, szerződéskötés, minőségbiztosítása, termékazonosítás, ingatlankezelés és pénzügyi funkciók.

A fogyasztói logisztika alapfunkciói az igények kielégítésére fókuszálva az átvétel, a rendszerbe állítás, a tárolás, az elosztás, a szállítás, a fenntartás és az üzemeltetés. Kiegészítő funkciók pedig a hatáskörbe utalt beszerzés, az ingatlanok használata és a kapcsolódó költségvetési funkciók.

⁵⁵ Magyar Honvédség Összhaderőnemi Logisztikai Doktrínája (2. kiadás) HM DSZOFT KÓD: 11410, Budapest, 2005. , pp. 104-105.

Venekei József a NATO logisztikai elemeit és elveit vizsgáló cikkében a termelői és a fogyasztói logisztika egymáshoz való viszonyára vonatkozóan a következő megállapítást tette:

„A termelői (gyártási) logisztika az alapanyag-raktártól – a termelési folyamaton keresztül – a késztermék-raktárig terjedő anyagáramlást tervezi, szervezi, irányítja és ellenőrzi. Az anyag-, és információáramlás végigköveti a termelési folyamat minden fázisát, beleértve az egyes fázisok közötti esetleges közbenső tárolást, várakozást is. A technológiai folyamat és a gyártmányok bonyolultságától függően az anyagáramlás különböző bonyolultságú hálózatot képez. Ennek megfelelően a logisztikának ez az alrendszere foglalkozik a kutatással, tervezéssel, fejlesztéssel, gyártással, a szabványosítás és az interoperabilitás kérdéseivel, a minőségbiztosítással, a pótalkatrészek beszerzésével, a kodifikációval és a haditechnikai eszközök és felszerelések biztonsági szabványaival.

A fogyasztói vagy felhasználói logisztika a logisztika azon alrendszere, amely a késztermék átvételével, raktározásával, szállításával, technikai kiszolgálásával, működtetésével, a hadfelszerelések elosztásával foglalkozik és az integrált logisztikai tevékenység keretében a termelői logisztikával szorosan együttműködve részt vesz a katonai képesség építés és a haderő fenntartása logisztikai tervezési feladataiban. Ebből következik, hogy a fogyasztói vagy más néven felhasználói logisztikához tartozik a készletek ellenőrzése, az anyag- és eszköz ellátás, a mozgatási és szállítási feladatok, a haditechnikai eszközök üzemben tartásához szükséges alkatrészek és fenntartási anyagok beszerzése, a tárolásraktározás és az üzemeltetéssel, kezeléssel kapcsolatos szakkiképzések végrehajtása.”⁵⁶

A szerző ugyanakkor hangsúlyozza, hogy a két alrendszer egymástól élesen el nem választható, együtt integrált rendszerként kezelendők. Ebben a integrált rendszerében a bemenő adatokat a fogyasztói logisztika szervezetei határozzák meg, a kimenő eredményeket a termelői logisztika szervezetei által végzett hatékony tevékenység biztosítja. Mint a szerző megállapítja, ezek szerint a termelési

⁵⁶ Venekei József: NATO logisztika és a NATO műveleti támogatási lánc menedzsment, Hadmérnök VII. évfolyam 4. szám – 2012. december, pp. 62-74. (idézet 64.)

logisztikát felfoghatjuk úgy, hogy az a fogyasztói logisztika oldaláról érkező igények meghatározott fokú és mértékű kielégítője és közvetítője.

A polgári logisztika vonatkozásában is hasonló fokú integrációval találkozhatunk, azzal a különbséggel, hogy ott nem két, hanem négy logisztikai alrendszer között oszlanak meg a szerepek. Természetesen ettől függetlenül mindkét logisztikai koncepció lényege az anyagáramlás optimalizálása és a végfelhasználói igények minél hatékonyabb kielégítése.

Közgazdasági szempontból vizsgálva a kérdéskört, a polgári és katonai logisztika különbségeinek értelmezése által kívánok előremutató következtetésekhöz eljutni. A polgári és katonai logisztika kapcsolatát vizsgáló tanulmányaikban Báthy Sándor és Lakatos Péter is részletesen kitértek a két terület közötti különbségek áttekintésére. Megállapításaikat kiindulási alapként kívánom kezelni abban a folyamatban, amikor azt vizsgálom, hogy a marketing és a logisztika integrációja értelmezhető-e a katonai logisztika területén. Illetve a nemzetközi szakirodalomból hivatkozási alapként tekintek Siva Kumar és Aaron Chia 2012-es tanulmányára, melyben részletesen vizsgálják a polgári és a katonai logisztika különbségeit.

Lakatos Péter szempontrendszeréből kiindulva a két terület eltéréseit az alábbiakkal írhatjuk le:

- A békében és háborúban megjelenő szükségletek eltérnek egymástól. – Háborús helyzetben a katonai szükségletek jelenősen megnövekednek, és prioritásokat élveznek.
- A katonai logisztika a társadalomban fogyasztóként jelenik meg. – Továbbá a katonai logisztikában a végfelhasználók nem a klasszikusan értelmezett árucserét bonyolítják le, ezért a katonai ellátási láncban a profit nem elsődleges. A gazdasági profitot maga alá rendeli a katonai feladat sikeressége és költségeinek optimalizálása.
- A katonai logisztika átfogja az ország egész területét. – Ebből kiindulva a katonai logisztika sokkal inkább makro rendszerként értelmezhető, míg a civil ellátási láncok a vállalatokhoz való erőteljes kapcsolódásuk miatt inkább mikro- vagy mezo rendszernek tekinthetők.

- A felhasználás helye és ideje előre nehezen meghatározható. – A bizonytalanság, továbbá nem csak a felhasználás helyének és idejének előre jelezhetetlensége miatt áll fenn, hanem a felhasználandó készletek mennyisége és összetétele miatt is.
- A katonai logisztikában egyszerre van jelen a rövid és hosszú ciklusokban való ellátás. – A rövid ciklusok jellemzőek pl. a napi ellátásra, fenntartásra, míg a huzamosabb ideig rendszerben lévő technikai eszközök, felszerelések esetében a hosszú ciklusok a jellemzőek.
- A feladatok előre lépcsőzésének nagy szerepe van. – A katonai logisztika hierarchikus rendszerének megfelelően a célok és feladatok lépcsőzetesen lebontva jelennek meg.
- A harci cselekmények időszakában a támogató, ellátó rendszernek nagy rugalmassággal kell rendelkeznie. – A végfelhasználók szükségletei, a műveleteket befolyásoló tényezők és az ellenérdekelt felek aktivitásának függvényében változnak, amit az ellátó rendszernek tudnia kell kezelni.
- A katonai logisztikai rendszernek és eszközparknak szélsőséges körülmények között is nagy megbízhatósággal kell működnie. – Ez a működési megbízhatóság csökkenti a kockázatokat mind harchelyzetben, mind tábori körülmények között.

Természetesen vannak helyzetek, amikor a katonai logisztika céljai és feladatai az adott ország határain túlnyúlnak – mint pl. a Washingtoni szerződés V. cikkely és egyéb béketámogató műveletek – ugyanakkor alapvetően ezek e helyzetek nem változtatják meg a fenti megállapításokat.

Mivel a katonai logisztikában a fogyasztó nem vevő és a javak piacra vitele sem történik meg a végfelhasználóhoz való diszponálás előtt, így azt gondolom a katonai logisztika és a marketing átfedéseiről, kölcsönhatásairól olyan értelemben, mint azt a polgári logisztika esetében tapasztalható nem beszélhetünk, mivel:

- a végfelhasználóhoz, fogyasztóhoz a javak nem a klasszikus árucseré szerint jutnak el;
- mivel klasszikus árucseré nincs, így a profitérdekeltség sem lép fel a kínálattevő szempontjától, ami alapvető esetben okafogyottá teszi termelőktől és a közvetítőktől eredő, és a végfelhasználókra irányuló marketing aktivitást.

A fenti megállapítások alapján úgy gondolom, a katonai logisztika és a marketing átfedései, kooperációja csak speciális esetekben valósulhat csak meg.

A közgazdasági szempontokat előtérbe helyezve további, kiemelésre érdemes eltérések a következők:

„A katonai logisztikában a fogyasztó nem vevő, hanem olyan alany, aki nem válogathat az ellátmányban. Az ellátási lánc láncszemei pedig többnyire nem tulajdonosok (nem kiskereskedők, nagykereskedők, stb.) hanem a hierarchikus rendszer logisztikai csomópontjai. Ezek a meghatározó különbségek több jelentős eltérés indukálnak a civil és a katonai ellátási láncok vonatkozásában, ami hatással lehet ezek kapcsolatára és megértésük megkönnyítheti a csapatok logisztikai támogatásának megszervezését.⁵⁷”

Mint korábban magam is szoltam róla, hogy a katonai logisztikában a fogyasztó nem vevő, ennek ellenére fontosnak tartom kiemelni, hogy véleményem szerint ez nem jelentheti azt, hogy a katonai logisztikában a fogyasztók szükségleteit ne kellene kielégíteni!

Sőt éppen ellenkezőleg! A polgári logisztikában amennyiben a vállalat nem tudja a fogyasztó elégedettségét kiváltani, vélhetően amint a fogyasztónak lehetősége adódik, elpártol a vállalattól. A katonai logisztikában ezzel szemben, amikor a végfelhasználó elégedettségét nem sikerül elérni, akkor az esetek többségében ez nem jelenti, nem jelentheti automatikusan a végfelhasználók elpártolását az ellátótól. Ez két ok miatt lehet problematikus. Az egyik, hogy ha a katonai logisztika végfelhasználói nem elégedettek az ellátmánnyal vagy a logisztikai szolgáltatásokkal, akkor hiányosság tapasztalható a feladatteljesítő képességükben. Ez a csökkent alkalmazhatóság, bevetetőség vagy harcérték sokkal nagyobb kockázatokat hordoz, mint a polgári logisztikában a fogyasztó elpártolása. Véleményem szerint a katonai logisztikában jelentkező végfelhasználói

⁵⁷ Báthy Sándor. A polgári és katonai logisztika kapcsolata, a civil és a katonai lánc (azonosságok és különbségek), *Katonai Logisztika*, 2007. 15. évfolyam 4. szám pp. 205-222. (idézet 192.)

elégedetlenség kockázata a rendszer egészét tekintve sokkal nagyobb, mint a pusztán nyereség szempontú üzleti modellben a vevői elégedetlenség.

A másik problematikus elem mindezzel szoros kapcsolatot mutat. A polgári logisztikában a fogyasztó, vevő elégedetlensége esetén közvetett vagy közvetlen módon a termelőhöz vagy szolgáltatóhoz fordulhat. A vállalatok tudatosan törekszenek az ellátási láncnak ilyen jellegű információs csatornaként való alkalmazására, hiszen jól tudják, hogy a vállalatok versenyképessége azon múlik, mennyire tudnak megfelelni fogyasztói igényeinek. A polgári logisztikában, ha a vállalat nem tesz lépéseket a fogyasztói elégedetlenségek kezelésére, akkor azt a fogyasztók forgalom visszaeséssel, elpártolással „büntetik”.

A katonai logisztikában ezzel szemben – mivel egy központosított irányítási elv alapján szerveződő és működtetett rendszerről van szó – már önmagában a végfelhasználói elégedetlenségre vonatkozó információk begyűjtése is problémákba ütközik. Illetve az ilyen jellegű információk begyűjtése esetén ismételt kérdéses, hogy az információkat mely ellátási lánc szereplő birtokolhatja és használhatja fel a szükséges döntések meghozatalához, mellyel az elégedetlenséget meg lehet szüntetni. A helyzetet tovább súlyosbítja, hogy még abban az esetben is, amikor az elégedetlenségről szóló jelentések begyűjtésre és döntésbe való beépítésre kerülnek a megvalósítás és a hatás megjelenése csak egy hierarchikus rendszeren keresztül, és időben elhúzódva képes csak érvényesülni.

„A katonai logisztika lényegéből következik, hogy döntő mértékben centralizált ellátási rendszert épít ki, amely összekapcsolja a hátszági gyártást, szolgáltatást a „frontvonallal” és úgy jelenik meg a ’fogyasztónál’ mint egy egységes igénykielégítő rendszer. Az összekapcsolás sajátossága, hogy nem különböző tulajdonosok érdekeit kell a láncban egyeztetni, hanem a művelet igényeinek megfelelően az ellátás biztonsága érdekében kell tagozatokat, lépcsőket és szinteket képezni. Természetesen a termelési szinten és a beszerzés relációjában jelen vannak a különböző tulajdonosi körök. A gyártás és a beszerzés történhet az országon belül vagy külföldről, majd a hadsereg tulajdonába került készletek a hadviselés módjától függően különböző csatornákon keresztül jutnak el a felhasználóhoz. Ennek eszközei a történelemben

változtak ugyan, de mindig az egész rendszer áttekintését igényelte a gyártástól a végfelhasználóig.”⁵⁸

Ezek szerint lényeges eltérés, hogy az egyik esetben a különböző tulajdonosok eltérő érdekeinek összehangolása tartja össze a láncot, és ezek az érdekek alapvetően a profit növelése, a piacrészesedés növelése és a versenyképesség fokozása körül forognak. A katonai logisztikában pedig a műveleti biztonság magasabb rendű, mint a rendszerben lévő szereplők nyereségre vonatkozó elvárásai, bár a prioritások megtartása mellett ez is elfogadható másodlagos cél lehet.

A műveleti ellátási lánc megfogalmazása ezt a szemléletet tükrözi:

„Az ellátási lánc lefedi a teljes teret az ellátó, gyártó és a vevő között, amelyben áruk, szolgáltatások és információk mennek keresztül mindkét irányba.”⁵⁹

Azonban ezzel párhuzamosan, illetve ebből kialakulva a katonai logisztikában egyre elterjedtebb a műveleti logisztikai lánc meghatározása is:

„Utánpótlási vonalakon együttműködő logisztikai intézmények és elosztó képességek hálózata, amely fogadja, szállítja, tárolja és újra elosztja a felszerelést, az anyagokat és az állományt a végfelhasználó részére.”⁶⁰

Báthy professzor tanulmányában megjegyezte, hogy ezek a fogalmak csak együtt képesek annak a teljességnek a leképezésére, ami a polgári logisztikában értelmezett ellátási lánc átfog. Ennek oka, hogy a nemzeti katonai logisztikák saját rendszereiket már mindannyian ellátási láncokban, vagy ahhoz hasonló és elveikben egyező rendszerekkel működtették. Azonban a összhaderőnemi és/vagy többnemzeti műveletek szükségessé tették egy magasabb szintű gondolkodásmód és az e mögött lévő eszmi háttér kimunkálását is.

Bár a megfogalmazás előremutató, azonban úgy vélem az, hogy az új típusú katonai ellátási láncokat a végfelhasználói igények kielégítése érdekében kell

⁵⁸ Báthy Sándor: A polgári és katonai logisztika kapcsolata, civil és katonai lánc (azonosságok és különbségek), *Katonai Logisztika*, 2007., 15. évfolyam 4. szám, pp. 205-222. (idézet 193.)

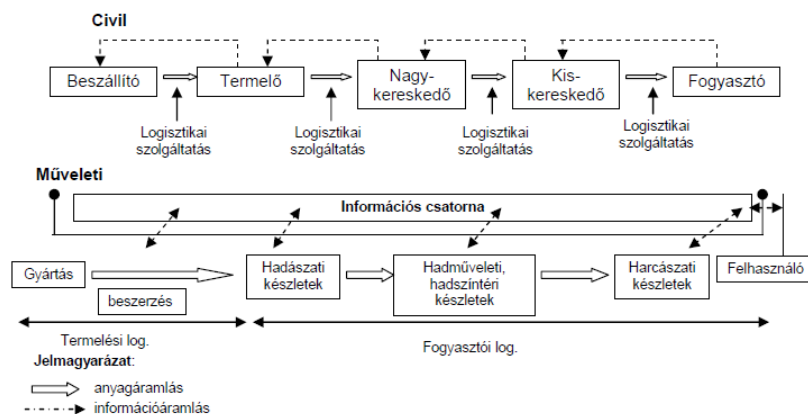
⁵⁹ Báthy Sándor: A honvédelmi tartalékok szerepe az ellátási láncban, *Hadmérnök*, III. Évfolyam, 3. szám, pp. 89.

⁶⁰ Keszthelyi Gyula: A hatásalapú műveletek logisztikával szemben támasztott újszerű kihívásai, PhD értekezés, ZMNE, Budapest, 2008.

működtetni – bár nem vitatható – nem jelenti egyértelműen a végfelhasználói igényeknek által vezérelt pull elv maradéktalan gyakorlati alkalmazását. Elvi síkon egyetértek ennek szükségességével, azonban úgy gondolom a katonai logisztikában továbbra is a felülről vezérelt igény és szükséglet meghatározás a jellemző. Ezt a problémát pedig az új típusú katonai ellátási láncok sem voltak képesek mindeddig feloldani.

Báthy professzor tanulmányában továbbá megjegyzi, szembetűnő, hogy a civil és katonai logisztikai ellátási lánc kezdő és végpontja és tartománya azonos és csomópontjai között is hasonlóságok mutathatók fel, ugyanakkor jelentős eltérések is megfigyelhetőek.

1. ábra: A civil és a műveleti ellátási lánc



Forrás: Báthy S. (2008.)

„Ugyanakkor a logisztika és persze az ellátási lánc célja eltér egymástól, hiszen a (katonai) fogyasztói logisztikának nem célja a profitszerzés, míg a civil ellátási lánc minden eleme ebben érdekelt. Ezt jelzi az a különbség is, hogy míg a civil lánc végpontján fogyasztóként a vevő áll, addig a katonai lánc végpontján a katona, a technika, illetve az objektum áll fogyasztóként, nem pedig a vevő (vásárló). A termelői logisztika beszerző alrendszere azonban mégis piaci értelemben vett vevőt jelent a gyártó (előállító) felé, de új értéket a szolgáltatásai és a fogyasztói logisztika szolgáltatásai ellenére sem teremt és ezért ellenszolgáltatást sem kap.

Ez azt jelenti, hogy a katonai logisztika esetében a Porter-féle értéklánc csak két tagból áll és kapcsolódó folyamatainál az áru- és információáramlás teljesen, míg a

pénzáramlás csak a hadsereg, mint egész és a gyártók, illetve szolgáltatók között működik.’⁶¹

A két típusú ellátási lánc markáns különbsége, hogy a civil ellátási lánc összetartója és működésének alapja az, hogy a lánc szereplői összehangolják céljaikat. Árbevételüket és profitjukat nem egyénileg igyekeznek maximalizálni, hanem a lánc egésze szintjén a nyer-nyer típusú megegyezések rendszerén keresztül. A fogyasztói megelégedettséget a logisztikai szolgáltatások optimalizálásával közösen igyekeznek biztosítani a logisztikai kiszolgálási színvonal közös biztosításával.

Ezzel ellentétben a katonai (műveleti) ellátási láncban nem a célok összehangolása, hanem sokkal inkább a célok hierarchikus legörgetése a jellemző. A lánc végső célja ez esetben is a végfelhasználók igényeinek kielégítése, azonban ezek az igények is többnyire felülről vezéreltek. Ennek megfelelően a katona, az eszköz vagy az objektum esetében az igények kielégítése nem más, mint a feladat teljesítéshez szükséges erőforrások biztosítása. Azonban a végfelhasználók feladataikat nem önmaguk határozzák meg, a végfelhasználók feladatai levezethetők a harcászati feladatokból, a harcászati feladatok a hadműveleti feladatokból és a hadműveleti feladatok a hadászati feladatokból.

A katonai logisztikának nem célja a profitszerzés és a profitorientált szemlélet – mint Báthy professzor is rámutatott – csak a termelői logisztika egyes tagjainál jelenik, jelenhet meg. Véleményem szerint, azonban ha a profitot, az anyagi, pénzügyi értelemben vett nyereségnél szélesebben értelmezzük, akkor nyereségként elfogadható, amikor a katonai végfelhasználó képes teljesíteni feladatait. Így szemlélve a nyereséget a katonai ellátási lánc minden tagja érdekelt a nyereség elérésében. Ez azonban nem változtatja meg azt, hogy a célok felülről vezéreltek és hierarchikus tagozódásúak. A feladatteljesítés, mint nyereség értelmezése miatt azt gondolom hibás nézet, hogy a katonai logisztikában az információáramlásnak is csupán felülről vezéreltnek kell lenni. Természetesen a központosított akarat érvényesítése miatt ez egyrészt szükséges, ugyanakkor a rendszer hatékonyságát rontja. Véleményem szerint a katonai ellátási láncban a felülről vezérelt- és a

⁶¹ Báthy Sándor: A honvédelmi célú tartalékok szerepe az ellátási láncban, Hadmérnök, III. Évfolyam, 3. szám, pp. 89-90.

végfelhasználótól a hadászati szint, termelők felé mutató, visszafelé irányuló információáramlást párhuzamosan kell működtetni. Az előbbi biztosítja a centralizációt, míg az utóbbi a rugalmasságot és a hatékonyságot.

Azzal sem értek egyet, hogy a katonai ellátási lánc szereplői, a termelői és a fogyasztói logisztika megvalósítói nem kapnak ellenszolgáltatást tevékenységükért. A fenti megállapítás ismételten csak anyagi, pénzügyi szempontból igaz. Természetesen a végfelhasználó a katonai logisztikában nem fizet az ellátmányért, de javak cseréje ennek ellenére mégis megvalósul, amennyiben az ellenszolgáltatást ismételten nem csak pénzben kifejezhetőnek tekintjük. A termelői és a fogyasztói logisztika szereplői ellenértékként kapják azt a „katonai szolgáltatást” melynek során a végfelhasználók teljesítik feladataikat elhárítva a veszélyt, győzelmet aratva, védelmet biztosítva, stb. azon társadalmi szereplők érdekében, melyeknek képviselőként az adott feladatokat végrehajtják. Igaz, hogy ez az ellenszolgáltatás nem a katonai ellátási lánc szereplőinek szintjén jelenik meg, azonban mint a társadalom, az állami apparátus részei ők is részesednek belőle.

Báthy professzor tanulmányában továbbá a Szegedi Zoltán és Prezenszki József által kidolgozott ellátási lánc jellemzőket alapul véve megalkotta a katonai ellátási láncra vonatkozó legfontosabb jellemzők összefoglalását is:

2. táblázat A civil- és a katonai ellátási lánc legfőbb jellemzői

	Civil	Katonai
Cél	az elsődleges cél a fogyasztói igények kiszolgálása; ezt kell egyensúlyba hozni a költségekkel és az eszközök megtérülésével	elsődleges cél a felhasználó igényeinek kielégítése, amit költséghatékonyan kell teljesíteni csak a termelői tag profitorientált
Kiterjedés	a teljes folyamatot átfogja, a termék vagy szolgáltatás előállításától a végső fogyasztóhoz történő eljuttatásig	megegyezik
Rendszerszemlélet	az összes szereplőt és folyamatot egy egységes rendszerbe integrálja	megegyezik
Együttműködés	szervezeti határokon ível át; mind a szervezeten belüli, mind a szervezetek közötti kapcsolatok kiemelkedően fontosak	megegyezik + többnemzeti
Megvalósítás	a kooperációt és a koordinációt olyan információs rendszeren keresztül valósítja meg, amelyben a tagok addig titkosan kezelt információkat osztják meg	megegyezik + együttműködés + NATO koncepció (megbízik a Szövetséges által működtetett láncban, átláthatóvá teszi a rendszert
Információ, mint mozgató és hatalmi tényező	az egész rendszer mozgatója, esetenként a dominancia eszköze	a műveleti és a harcászati szint vezeti a rendszert (pull elv működik)

Forrás: Báthy S. (2005)

A fenti összehasonlításból is látszik, hogy a polgári és a katonai ellátási lánc kiterjedést és rendszerszemléletét tekintve azonosságokat mutat, együttműködés és megvalósítás tekintetében azonos elvi alapon nyugvó adaptáció látható, azonban a cél és az információ tekintetében lényeges eltérések mutatkoznak.

Ezekre az összefüggésekre alapozva a szerző kijelölte azokat a meghatározó területeket is, amelyek a lényeges jegyek alapján a hasonlóságok és a különbségek rendszerét alkotják:

- a fogyasztói igények kielégítése;
- az információ hozzáférés és újraelosztás;
- az ellátási lánc rugalmassága és megbízhatósága;
- irányítás és csomópontok;
- push és pull elv működése.

A hazai álláspontok ismertetése és értékelése után át kívánom tekinteni a nemzetközi szakirodalom azon vonatkozásait is, mely a polgári és katonai logisztikai különbségeit, eltéréseit térképezi fel.

A katonai logisztikát a különböző források különbözőképpen definiálják:

„A katonai logisztika meghatározható, mint az erőforrások mozgatásának és fenntartásának tervezése és végrehajtása a katonai műveletek során, mely a következő tényezőkkel foglalkozik:

- Az anyagok tervezése és fejlesztése, beszerzése, tárolása, szállítása, elosztása, karbantartása, elhelyezése és kiürítése;
- Mozgósítás, kiürítés és a személyi állomány egészségügyi ellátása;
- A létesítmények építésének, fenntartásának, üzemeltetésének és kezelésének megszervezése;
- Szolgáltatások nyújtásának megszervezése;
- Orvosi és egészségügyi szolgáltatások támogatása”⁶²

„A logisztika katonai szempontból erőforrások mozgósítása a katonai akció levezetése érdekében – felkészülés és a készenlét fenntartása a háború időtartama alatt.”⁶³

⁶² <http://www.logisticsworld.com/logistics.html>, December 27, 2010. Letöltés ideje: 2012. február 27.

⁶³ Klaus, P.: Logistics as a science of networks and flows, Logistics Research, 2, DOI: 10.1007/s12159-010-0033-6, pp. 55-56. Letöltés ideje: 2012. március 20.

„Általában ez az ága a katonai műveleteknek személyi és anyagi erőforrások beszerzésével, elosztásával, raktározásával, karbantartásával, cseréjével foglalkozik. A katonai logisztikában a stratégiai, a taktikai és az operatív folyamatok különbözőek, annak függvényében, hogy békeidőszak van, vagy háború.”⁶⁴

Abban azonban a különböző források alapvetően megegyeznek, hogy a logisztikát, mint tudományt, és mint módszert széles körben alkalmazzák a különböző területeken, s minden terület definiálja a maga igényeinek megfelelően. Továbbá a különböző szerzők egyetértenek abban is, hogy a polgári és katonai logisztika meghatározása bár hasonló és átfedéseket mutat, de a két terület célja, természete, műveletei és menedzsmentje eltérő, melyeket figyelembe kell venni.

A különböző fejlesztések eredményei mind a polgári, mind a katonai logisztika területén jelentkeznek, egymástól függetlenül is. Azonban a különböző elméletek, stratégiák, tervek, műveleti rendszerek cseréje, adaptációja a két terület között képes hozzájárulni az ellátási lánc hatékonyabb működtetéséhez, az ellátási sebesség és szolgáltatási színvonal párhuzamos maximalizálásához.

Siva Kumar és Aaron Chia 2012-es összehasonlító tanulmányában sorra veszik a polgári és katonai logisztika azon területeit, ahol eltérések tapasztalhatók. Ezek a területek a következők:⁶⁵

- Ellátási lánc menedzsment;
- Beszerzés;
- Raktározás, elrendezés;
- Készletgazdálkodás;
- Szállítás, anyagmozgatás, elosztás, utánpótlás;
- Információáramlás és információs technológiák;
- Biztonsági menedzsment;
- Reverse folyamatok.

⁶⁴ Kumar, S. – Chia, A.: Commercial logistics vs. Military logistics, The Logistics Institute – Asia Pacific, Singapore, 2012. DOI: 10.4018/978-1-4666-0065-2.ch014, pp. 292.

⁶⁵ Kumar, S. – Chia, A.: Commercial logistics vs. Military logistics, The Logistics Institute – Asia Pacific, Singapore, 2012. DOI: 10.4018/978-1-4666-0065-2.ch014, pp. 290-319.

Az ellátási lánc menedzsmenttel kapcsolatban a szerzők a katonai ellátási lánc jellemzőit a polgári ellátási lánchoz képest határozzák meg. Kiindulási alapként kijelentik, hogy a fogyasztási cikkek ellátási lánc menedzsmentjének fő célja, hogy minimalizálja a költségeket és maximalizálja a nyereséget, miközben, hogy a lehető legjobban működteti a logisztikai rendszert és logisztikai szolgáltatásokat nyújt. A polgári logisztikában az ellátási lánc egyben információs csatorna is a megrendelések teljesítése és a pénzáramok kinyerése érdekében. Ezzel szemben a katonai ellátási láncban a cash-flow nem játszik szerepet, mivel a katonai végfelhasználók készletekért szemben nyújtott ellentételezése dominánsan eltér a kereskedelmi gyakorlattól. A katonai logisztikai ellátási lánc ennél sokkal bonyolultabb, mivel:

- A készletek sokfélesége jellemzi, hiszen a teljes körű ellátás érdekében például a tisztálkodó szerektől kezdve a harcjárművekig bezárólag minden fajta készlettel el kell tudnia látni a végfelhasználókat. Hasonlós sokszínűséget látunk ugyan olyan cégek esetében, ahol a vállalat termékek, márkák tucatjait állítja elő. De a diverzifikációt tekintve még ez sem mérhető a katonai ellátási láncban tapasztalható szinthez, melyek esetében ráadásul gyakran előfordul, hogy egymástól elkülönítve kell azokat szállítani, tárolni.
- Annak a készletnek a szükségessége, hogy a katonai ellátási lánc minden időben képes legyen a katonai műveletek támogatására. Ehhez hasonló ismételten található a polgári ellátási láncok esetében, főleg ott, ahol a logisztikai szolgáltatások színvonala a verseny alapja, azonban még ezeknek a rendszereknek a kockázata sem mérhető a katonai ellátási rendszer készletléti képességének kockázatával. A polgári ellátási láncok készletlében bekövetkező esetleges hiányosságok üzleti célokat érinthetnek, míg a katonai ellátási lánc készletlének megingása akár nemzetbiztonsági kockázatokat is előidézhet.
- A katonai ellátási lánc esetében a kereslet minden esetben instabil, hiszen a végső keresleti szintet és összetételt valójában a külső feltételrendszer szabja meg. A bizonytalanságot tovább fokozza, hogy a katonai műveletek jellegéből adódóan a katonai ellátási láncra jellemző a folyamatosan mozgó köztes- és végső ellátási pontok és a készletek kezelésének hadműveleti prioritások alapján való sorolása. Ezen tényezők egyike sem áll fenn a

polgári ellátási láncokban. A keresletet természetesen a vállalati gyakorlatban is külső feltételrendszer határozza meg, de ennek bizonytalansága nem mérhető a harcterek és katonai műveletek bizonytalanságával. Mozgó köztes- és végfelhasználói pontok és a folyamatosan változó üzleti prioritások szerinti újra és újra való átsorolásra a polgári rendszerek nincsenek felkészülve, ezeket infrastruktúra, erőforrások és megfelelő fedezet hiányában nem képesek fenntartani csak ideiglenesen, rövid időre, míg az üzleti céljaikat szolgálja.

A beszerzés a polgári logisztikában a szervezet szükséges készletekkel való ellátását jelenti, melynek alapvető célja egyrészt a szervezet működésének fenntartása, másrészt az értéktöbblet előállítására további feldolgozás, vagy további értékesítés által. A katonai logisztikában e két utóbbi közül egyik sem reális és elsőrendű cél. Az katonai beszerzés lényegét a Defense Acquisition University 2009-ben úgy fogalmazta meg, mint fogalomalkotás, kezdeményezés, tervezés, fejlesztés, tesztelés, szerződéskötés, telepítés, módosítás és ártalmatlanítás együttese, mely fegyverek és a más rendszerek biztosítására vonatkozik a katonai műveletek sikere érdekében.⁶⁶

A katonai logisztikában tehát a beszerzési alrendszer nem más, mint egy menedzsment folyamat, amely lehetővé teszi a hatékony, költséghatékony és időbeni működést. Az Egyesült Államok Védelmi Minisztériuma (Department of Defense – DoD) 2008-ban a katonai beszerzést a következő irányelv mentén határozta meg:

„A védelmi beszerzések elsődleges célja minőségi termékek beszerzése, melyek megfelelnek a felhasználók igényeinek a küldetés végrehajtásának mérhető javulását eredményezve és operatív támogatást biztosítva, megfelelő időben tisztességes és ésszerű áron.”⁶⁷

A fenti irányelv megemlíti azokat a tényezőket is, melyeknek a védelmi befektetéseknek meg kell felelnie:

⁶⁶ http://www.dau.mil/pubscats/PubsCats/ARJ44_Guidelines.pdf , Defense Acquisition Journal, 2009. Letöltés ideje: 2012. március 20.

⁶⁷ <http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/500002p.pdf> , Instruktion (2008.) Letöltés ideje: 2012. március 20.

- Rugalmasság;
- Érzékenység, válaszképesség;
- Innováció.

Ezekre a képességekre azért van szükség, mert a védelmi, katonai beszerzések fontos szerepet játszanak a kormányok biztonságot érintő politikájának végrehajtásában. A katonai ellátási lánc beszerzési tevékenységével szemben a polgári beszerzések hatása kisebb nagyságrendű, bár tény, hogy fontos szerepet játszanak adott vállalat haszonkulcsának megállapításában és befektetett eszközeinek megtérülésében.

A raktározással kapcsolatban mind polgári, mind katonai vonatkozásban fontos kérdés a raktárak telepítésének és működtetésének optimalizálása. Természetesen ebben az esetben is igaz, hogy a két terület esetén eltérő célrendszerrel kell számolni. A polgári logisztikában a raktárak lehetőséget teremtenek a készletek tárolására, védelmére, kezelésére melyek mindegyike fontos szempont a folyamatos és időbeni ellátás érdekében. A katonai logisztikában a raktárak és raktározás funkciója szintén bővebb területet takar. A katonai raktáraknak, raktározásnak és ezzel kapcsolatos műveleteknek biztosítania kell:

- A műveleti időszakban fokozódó kereslet kielégítését készletekből;
- A sokszínű és nagy mennyiségű készlet biztonságos elhelyezését;
- Valamint karbantartási, javítási, képzési és fejlesztési funkciókat is.

A készletek sokfélesége miatt a katonai ellátási láncban többféle raktártípus is párhuzamosan kell, hogy üzemeljen egymás tevékenységét kiegészítve. Kumar és Chia felosztása szerint ilyenek lehetnek:

- Gyúlékony- és veszélyes-anyag raktárak;
- Nagyméretű vagy nehéz anyagok tárolására alkalmas raktárak;
- Fűtetlen vagy fűtött raktárak;
- Szabályozott vagy szabályozatlan páratartalmú raktárak;

- Fegyver és lőszeraktárak;
- Ideiglenes, szükség raktárak;
- Szabadtéri raktárak;
- Telephelyek.

Katonai vonatkozásban a raktárak telepítésével kapcsolatban a legfontosabb tényező, hogy a raktárak elhelyezése és működtetése illeszkedjen a stratégiai elgondolásokhoz és az operatív megfontolásokhoz. Ezek értelmében a raktárakat oda kell telepíteni, ahonnan a gyors anyagellátás megvalósítható, ugyanakkor az ellenséges erők számára megközelíthetetlen, rejtett. Továbbá a katonai raktárakkal szemben fokozott biztonsági követelmények is érvényesülnek, melyeket Kumar és Chia az alábbiakban jelölt meg:

- Jogosulatlan belépés elleni védelem (fizikai védelemmel és álcázással);
- Belső fenyegetések elleni védelem;
- Robbanás és robbantás veszély elleni védelem;
- Ballisztikus támadások elleni védelem;
- Vegyi-, biológiai-, radiológiai védelem;
- Informatikai fenyegetések elleni védelem;
- Megtévesztések, félrevezetés kiküszöbölése.

A polgári logisztikában a raktárak telepítésének három stratégiája elfogadott, piac-pozícionált, termék-pozícionált és középre-pozícionált változat. Piac-pozícionált esetben a raktár a fogyasztókhöz, végfelhasználókhöz közel kerül telepítésre. Ez akkor lehet célravezető, ha magas szintű disztribúciós rugalmasságra és széles spektrumú logisztikai szolgáltatásokra van szüksége azonban kevés a beszerzési források száma. Termék-pozícionált esetben a raktár telepítése inkább az erőforrásokhoz közel kerül elhelyezésre. Erre akkor kerül sor, ha sokféle készlettel dolgozik a szervezet és a különböző termékek, különböző beszállítóktól való ellátásának megszilárdítása a cél. Középre-pozícionált esetben a raktár a piac és az erőforrások közé van helyezve, ez a megoldás akkor célszerű, ha az ellátásnak magas színvonalúnak kell lennie, de a megrendelések földrajzi és időbeli megoszlása vegyes.

Természetesen a katonai logisztika esetében más elvek az irányadók, itt a raktárak telepítésének alapját az operatív célok és az ezek eléréséhez kapcsolódó kockázatok határozzák meg. Ilyen operatív célok a katonai raktárak esetében:

- Túlélőképesség – raktárak elszórt telepítése, annak érdekében, hogy ha az ellátási lánc egyes elemei, részei megsérülnek vagy megsemmisülnek, attól a teljes ellátási lánc még ne veszítse el működőképességét.
- Reagálási- vagy válaszképesség – a raktárak telepítésekor figyelembe kell venni a végfelhasználók és a raktárak közötti távolságot és az ebből eredő ellátási idősükségletet, mivel az ellátás indokolatlan idő és költségnövekedése veszélyeztetheti az operatív célok megvalósítását.

A raktárak működésével, működtetésével kapcsolatban fontos lehet a készletek elrendezésének megszervezése is. A polgári logisztikában alkalmazott ABC elemzés az ott megszokott formában a katonai ellátási lánc raktáraiban nem alkalmazható, a modellt a katonai ellátási lánc szükségletei szerint adaptálni szükséges, például az alábbiak szerint:

A típusú tételek – nagy fontosságú készletek

B típusú tételek – közepes fontosságú készletek

C típusú tételek – alacsony fontosságú készletek

A Kumar és Chia szerzőpáros mindezekon túl ehhez még hozzáteszik, hogy a katonai logisztikában ráadásul az egyes kategóriák besorolása változhat annak függvényében, hogy békeidőszakról, avagy műveleti időszakról van-e szó. Békeidőszakban a logisztikai rendszer legfőbb feladata a mindennapi működés ellátása, azonban műveleti időszakban az egyes készlet típusok kategóriája megváltozik. Tulajdonképpen ez a változás racionalizálja a katonai logisztikai folyamatokat és tartja fenn a működőképességét.

A raktárgazdálkodással összefüggésben, a logisztikában jelen van a készletgazdálkodás is. A készletgazdálkodás talán legnagyobb kihívása az indokolatlan készletfelhalmozás megakadályozása (pl. ostorcsapás-effektus). Az

ilyen jellegű problémák készletfigyelő és követő technológiák bevezetésével mind a polgári, mind a katonai logisztika területén kezelhetők. Ilyen fejlett technológiának számít az automatikus azonosítási technológia (Automatic Identification Technology – AIT) vagy a rádió frekvenciás azonosítók (Radio Frequency Tags – RFT), műholdas szállítmány és flottakövető rendszerek, „intelligens” kártyák, lézer kártyák, amelyek lehetővé teszik a készletek nyomon követését, nyilvántartását a teljes ellátási láncban.⁶⁸ Ezeknek a technológiáknak az alkalmazásával megelőzhető a készlet felhalmozódások, csökkenthető a szállítási idők és költségek, és javítható az ellátási készség, készenlét szintje.

A katonai logisztikában a készletgazdálkodás fontos célja, hogy megteremtse az egyensúlyt a logisztikai rendszer hadrafoghatósága és a készlettartási költségek ésszerűsége között. Ebből kifolyólag a készletgazdálkodás alapfilozófiája gyakorlatilag a just-in-case koncepción alapul, mivel a rendszer alapvető jellemzője a kiszámíthatatlan és folyton változó kereslet. A just-in-case a minden eshetőségre elv, a gyártók ezt akkor alkalmazzák, ha az ellátás bizonytalansága miatt jelentős készletek, források, tartalékok szükségesek. A vállalat tehát a készlettartás költségeit nagyrészt beszállítóira hárítja, azonban a bizonytalanság csökkentése érdekében az ellátási folyamat szűk keresztmetszeteiben biztonsági készleteket képez, akár saját finanszírozású készletekkel. A JIC alkalmazásakor tehát a készlettartási költségek áthárítása és az ellátási bizonytalanságok kezelése párhuzamosan kezelhető. E sajátosság miatt a JIC modell jól alkalmazható a katonai logisztikában, hiszen képes kezelni a kiszámíthatatlan és folyton változó kereslet generálta kilengéseket.

A készletgazdálkodás fontos eleme a gazdaságos rendelési mennyiség (Economic Order Quantity – EOQ) meghatározása. A polgári logisztikában az EOQ meghatározására négy alapvető formulát alkalmaznak a szervezetek:

- Rögzített mennyiség/azonos időközönként
- Rögzített mennyiség/szabálytalan időközönként

⁶⁸ Lai, E. M.: An analysis of the department of defense supply chain: Potential applications of the auto-ID center technology to improve effectiveness, <http://www.autoidlabs.org/uploads/media/elainlathesisfinal.pdf> , Letöltés ideje: 2010. december 20.

- Változó mennyiség/azonos időközönként
- Változó mennyiség/szabálytalan időközönként.

Azonban a katonai logisztikában az EOQ meghatározásakor figyelembe kell venni a bizonytalan és kiszámíthatatlan keresletet, valamint a készletek sokféleségét és mennyiségét. Ugyanakkor a készleteket biztonságos szinten tartását és a logisztikai rendszer hadrafoghatóságát is folyamatosan fenn kell tartani. Ezért a katonai logisztikában a négy polgári felhasználásban is alkalmazott formula speciális módon alkalmazható:⁶⁹

- Rögzített mennyiség/azonos időközönként – alkalmazható békeidőszakban, amikor a kereslet állandó, avagy kiszámítható
- A másik három formula, változó alkalmazása – a műveleti időszak kritériumainak megfelelően.

A raktárak működtetése és az anyagellátás fizikai folyamatainak megszervezése szempontjából az anyagáramlás, anyagmozgatás katonai alkalmazása nagyrészt a polgári logisztikában is megtalálható módszereket és rendszereket alkalmazza. Az anyagáramlást és anyagmozgatást mindkét területen optimalizálni kell az ellátás folyamatossága és hatékonysága tekintetében. A katonai ellátási láncnak tehát képesnek kell lennie:

- Készletek fogadására
- Tárolására és kezelésére
- Kiszállítására.

A különbséget a polgári ellátási láncokhoz képest az jelenti, hogy a készletek kezelése a katonai logisztikában minden esetben szerelési, javítási és karbantartási folyamatokat is magába foglal, ami a polgári láncban nem feltétlenül tartozik bele.

⁶⁹ Coyle, J.J. – Bardi, E.J. – Langley, C.J. – Gibson, B.J. – Novack, R.A.: Supply Chain Management: a logistics perspective, South-Western, 2009. (Átvéve: Kumar, S. – Chia, A.: Commercial logistics vs. Military logistics, The Logistics Institute – Asia Pacific, Singapore, 2012. DOI: 10.4018/978-1-4666-0065-2.ch014)

Illetve, hogy a kiszállítás nem a fogyasztókhöz, hanem a végfelhasználókhöz történik.

A szállítási módok kategorizálása is más elgondolás szerint folyik a katonai alkalmazás során. Míg a polgári logisztikában alapvetően közúti-, vasúti-, folyami-, tengeri-, légi-, vezetékes- és kombinált szállítási módokban gondolkodnak a cégek, addig a katonai logisztika ezeket a lehetőségeket saját szükségletei szerint ennél összetettebb módon kezeli. A katonai ellátási láncban két szállítási, közlekedési infrastruktúra típust különítenek el:⁷⁰

- Statikus elemek – úthálózat, vasúti rendszerek, vízi utak, tengeri útvonalak, légi útvonalak, tengeri kikötők, légikikötők,
- Dinamikus elemek – szállító járművek, hajók, konténerek, vonatok, repülőgépek.

A katonai logisztika a szállítási menedzsmentben sem azokat a modelleket alkalmazza, mint a polgári vállalatok, ahol a szállítások programozása tekintetében a legrövidebb út probléma, szállítási feladat, utazó ügynök probléma, beszerzési feladat, útvonal optimalizálás segítségével a felmerülő kérdésekre megadhatók a szükséges válaszok.

A katonai logisztikában ezektől eltérő kvantitatív modellek alkalmazhatók a felmerülő problémák megválaszolására:

- Routing modell – Ebben az esetben a fő célkitűzés az erőforrások szállítása leggyorsabb módjának megtalálása, más szállítási útvonalak legkisebb mértékű zavarása nélkül miközben maximalizálható az ellenséges aktivitással szembeni ellenálló képesség és a túlélőképesség.
- Ütemezési modell – Az ütemezési modellben a cél a konvojok elleni ellenséges aktivitás minimalizálása, kivédése. A modell indulási-érkezési táblázatokat használ, melyek segítségével folyamatosan koordinálja a

⁷⁰ Kress, M.: Operational logistics: The art and science of sustaining military operations, Kluwer Academic Publisher, 2002. (Átvéve: Kumar, S. – Chia, A.: Commercial logistics vs. Military logistics, The Logistics Institute – Asia Pacific, Singapore, 2012. DOI: 10.4018/978-1-4666-0065-2.ch014)

konvojok útvonalát és helyzetét. Illetve a kommunikációs hálózaton keresztül folyamatosan ellenőrzi a feladat végrehajtását és szükség esetén újratervezi és újrakoordinálja az útvonalakat akár menet közben is.

- Disztribúciós modell – A cél hogy a modell segítségével minimalizálják a szállítás teljes költségét az erőforrások szállításának optimális útja megtalálásával és folyamatos fejlesztésével.

A katonai logisztikában a szállítási hálózat csomópontokból, összekapcsoló elemekből, és célállomásokból áll. A csomópontok lehetnek forrás-, közbenső- és végpontok. Az egyes csomópontokat a kommunikációs és a szállítási hálózat köti össze egymással. A katonai alkalmazás során a szállítási hálózatok a logisztikai telepítési és elosztási terveinek figyelembevételével kerül kialakulásra. Az alapvető felosztás a következő:

3. táblázat: A katonai szállítási hálózat elemei

Forrás csomópontok	Közbenső csomópontok	Cél csomópontok
1. Otthoni bázis	1. Köztes támogató bázisok	Harcoló egységek támogató elemei
2. Stratégiai raktárak	2. Lőszer és ellátmány raktárak	
3. Berakó állomások	3. Kirakó állomások	

Forrás: Kumar-Chia (2012) /Hivatkozza Kress (2002)/

A katonai ellátási lánc működését természetesen a polgári ellátási láncokhoz hasonlóan végigkíséri a kvalitatív és a kvantitatív információk áramlása. A kvantitatív adatok körét olyan elemek teszik ki, mint a készletszintek, a szállítás és tárolás kapacitásadatai, a időparaméterek, költségadatok, felhasználási mutatószámok. A kvalitatív adatok ennél kevésbé konkrétak sokkal inkább szituációfüggőek. A döntéshozók szükségletei szerint a kvantitatív és a kvalitatív adatokat az ellátási lánc információáramlási funkciója szűri, feldolgozza és értékeli a tervezés és a végrehajtás sikere érdekében. Az ellátási láncnak az a képessége, hogy a készletek találkoznak a szükségletekkel a megfelelő helyen, megfelelő időben és megfelelő összetételben tulajdonképpen az ellátási lánc információáramlásának eredményességén múlik.

A katonai logisztikában az információáramlás tekintetében az ellátási tényezőket két paraméter jellemzi:⁷¹

- Logisztikai paraméterek: ez a paraméter tartalmazza az ellátási információkat és a logisztikai egységek képességeit és a harcoló egységek készlet szint adatait.
- Működési paraméterek: ez a paraméter a logisztikai csomópontok működésének szintjére vonatkozó adatokat tartalmazza (pl. készletek torlódása a láncban, stb.), továbbá a műveleteket végrehajtó csapatok állapotára vonatkozó adatokat (pl. elérhetőség, túlélőképesség, kommunikáció, stb.)

Az információáramlás révén biztosítható a döntéshozók számára a hadszíntér „logisztikai képe”, ez a tervezés alapja, egyben segít előre jelezni a szükségleteket és a kockázatokat. Az információáramlás segítségével csökkenthetők az ellátási lánc működtetése során fellépő kockázatok.

A katonai logisztikában az információáramlás folyamatosága, működőképessége és hitelessége a polgári logisztikai rendszereknél nagyobb igénnyel lép fel, mivel az információáramlás:

- segítségével allokálhatók az erőforrások a hadszíntéren műveleteket végrehajtók szükségletei szerint,
- döntően meghatározza és befolyásolja az operatív manőverek megvalósíthatóságát,
- kezeli, menedzseli az ellátási lánc kommunikációs, információs támogatását.

A katonai ellátási láncok működtetése során a biztonsági kockázatok is fokozott mértékben jelentkeznek. A katonai logisztikában a biztonsági menedzsment magában foglalja készletek, logisztikai személyzet, létesítmények, berendezések és ellátási

⁷¹ Kumar, S. – Chia, A.: Commercial logistics vs. Military logistics, The Logistics Institute – Asia Pacific, Singapore, 2012. DOI: 10.4018/978-1-4666-0065-2.ch014

lánc elemek fizikai és elektronikus védelmét. A fenti kritériumok alapján a sikeres biztonsági művelet az ellátási láncban öt kritériumtól függ:⁷²

- Korai és pontos riasztás
- Alacsony reagálási idő és manőver
- Az erőforrások és képességek fókuszálása a biztonságra
- Folyamatos felderítés megvalósítása
- Az ellenség kontrollálásának fenntartása.

A biztonsági műveletek operatív végrehajtásának módja és szintje természetesen az adott alakulat vagy létesítmény biztonsági szintjétől és biztonságában beállt változások mértékétől függ. A biztonsági menedzsment operatív programjainak az alábbi tervezési séma szerint kell elkészülni a kockázatok kezelése érdekében:

- Kritikus információk azonosítása
- Veszélyek elemzése
- Sebezhető pontok meghatározása, elemzése
- Kockázatok értékelése
- Megfelelő intézkedések alkalmazása.

A reverse logisztikai folyamatok jelentősége körülbelül egy évtizede nőtt meg a katonai logisztika területén. A polgári logisztikához hasonlóan a return folyamatok menedzsmentje (Returns Management System – RMS) képes hatékonyan kezelni a reverse áramlási folyamatokat, globális nyomon követhetőséget nyújt és megteremti a visszaáramló készletek, anyagok dokumentálásának és szabványosításának feltételrendszerét. Katonai alkalmazási területen jelentőségének növekedését egyértelműen jelzi a következő megállapítás:

„A Hadsereg újabban figyelmet fordít a reverse csatornákra. A jobb reverse menedzsment hozza a legtöbb dollárt a hadseregnek.”⁷³

⁷² www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/3-90/ch12.htm, Letöltés ideje: 2011. január 13.

Az RMS-t katonai szempontból úgy határozhatjuk meg, mint a javítható és nem javítható anyagok időbeni és pontos mozgásának tevékenység együttese a végfelhasználók irányából, visszafelé az ellátási csatornákon. A cikkek, melyekre a reverse áramoltatás vonatkozik általában hibásak, sérültek vagy egyéb okok miatt nem felhasználhatóak a végfelhasználók számára. A katonai műveletek egyik legfontosabb tevékenysége a javítás, karbantartás. A járművek, felszerelés, fegyverzet, stb. időközönkénti és szükség szerinti karbantartása, javítása befolyásolja az alapvető képességeket. A cikkek, készletek áramlása ebben a folyamatban reverse jellegű, a végfelhasználók irányából a javítási, karbantartási csomópontok irányába mutat. A reverse folyamatok áramlási sebessége továbbá kiemelt jelentőségű műveleti időszakban, hiszen alapvetően befolyásolja a műveleti egységek hadrafoghatóságát.

Összességében Kumar és Chia tanulmányában a katonai és a polgári logisztika különbségeit abban látja, hogy bár mindkét területen hasonlóak az ellátási lánc funkciói, a katonai logisztikai rendszer hatása és műveleti szempontjai jelentős eltérést mutatnak egészen a beszállítóktól a végfelhasználóig. A szerzők a katonai logisztika fő kihívásának azt tartják, hogy a katonai szervezetnek és ebből következően annak logisztikai rendszerének is minden körülmények között szembe kell néznie és választ kell tudnia adnia a felmerülő bizonytalanságokra és kockázatokra, melyekkel a katonai szervezetek működési környezete minden esetben jellemezhető. Ennek eredményes megvalósításával érhető el az, hogy a katonai logisztikai rendszer eredményesen és hatékonyan tud működni a harctéren. A katonai logisztikai információs- és biztonsági menedzsmentje szintén speciális, a polgári logisztikánál magasabb intenzitású kockázatokat hordoz. A környezeti feltételrendszerből eredő bizonytalanság legfőbb következménye ugyanakkor a változó kereslet. A polgári logisztikában ez változékony ugyan, de némileg előre jelezhető. A katonai logisztikában a kereslet a dinamikusan változó feltételrendszer miatt erősen instabil és rendkívül kiszámíthatatlan a műveleti időszakokban, a

⁷³ Banks. R.: Defining and improving reverse logistics
<http://www.almc.army.mil/alog/issues/MayJun02/MS745.htm> , Letöltés ideje: 2011. január 13.

katonai logisztikai rendszernek, tehát alkalmasnak kell lennie ezeknek a bizonytalanságoknak kezelésére.

A szerzők végül hozzáteszik, hogy a polgári logisztikában alkalmazott módszerek és legjobb gyakorlatok átvehetők, adaptálhatók a katonai logisztikában is, főként a viszonylag egyenletes kereslettel jellemezhető békeidőszakokat tekintve. Valamint az olyan cégek, melyeknek piacai és az ottani kereslet ingadozása erősen instabil és változékony a logisztikai rendszer hatékony működtetése érdekében sokat tanulhatnak a katonai ellátási láncok operatív tapasztalataiból.

A katonai logisztika továbbá a polgári logisztikánál sokkalta nagyobb kockázati tényezők mellett kell, hogy működjön. Erre hívta fel a figyelmet Csaba Zágon a műveleti ellátási lánc biztonságának aktuális kérdésével foglalkozó cikkében. A szerző e helyütt három kiemelt kockázati területet nevesít a műveleti ellátási láncokkal kapcsolatban:

- tervezhető logisztikai veszteségek,
- nem tervezhető logisztikai veszteségek,
- szállítási lánc biztonságát célzó törekvések az ellenérdekelt felek részéről.

A fenti kockázatok következményei a szerző szerint a következők lehetnek:

„A műveleti területre, mint rendeltetési helyre szállított erők, illetve eszközök nem vagy késedelmesen érkeznek meg, amely akadályozza, vagy akár meg is gátolja azok alkalmazását. A szállítás alatt lévő anyagok, eszközök, berendezések kikerülnek a felügyelet alól, megsemmisülnek, vagy akár illetéktelen kezekbe is kerülhetnek. Nem ritka, hogy ilyen tárgyak a feketepiacon bukkannak fel ismét. Az ilyen anyagokra költött költségvetési erőforrások nagyrészt, vagy teljesen elvesznek, hiszen nem töltik be azt a szerepet, amelyre a beszerzésük, vagy elszállításuk irányult.”⁷⁴

A katonai logisztikának tehát a fentiek szerint úgy kell működnie, hogy kiküszöbölje ezeket a főként logisztikai természetű kockázatokat is, hiszen ezek fennállása esetén a katonai logisztika célja nem teljesülhetnek maradéktalanul.

⁷⁴ Csaba Zágon: A szállítási lánc biztonságának aktuális kérdései a missziós feladatok kapcsán, Hadmérnök IV.évfolyam 3. szám, 2009. szeptember. pp 151-158.

A polgári és a katonai logisztika együttműködésének lehetőségeiről természetesen más szerzők is értekeznek. Hazai környezetben Potóczy György A katonai és a polgári logisztika határterületei civil szemmel címmel megjelent tanulmányában a következőket írja:

„A katonai és a polgári logisztika más célok és determinációk által vezérelt, de működésük egymást feltételezi, megítélésem szerint még békeidős körülmények között is.

...

Jól érzékelhetők azok a korlátok, illetve gátló tényezők, amelyek megnehezítik a katonai-polgári logisztikai együttműködés területeinek jelentősebb kiszélesítését. Célszerű lenne azonban az együttműködés javasolt határterületeinek további vizsgálata, így a lehetőségek nem válhatnának gyorsan a bürokrácia, vagy az érdektelenség martalékává.

Fentiekből következik, hogy tovább kell kutatni mindazon szabályzókat, programokat, műszaki megoldásokat, közös finanszírozási esélyeket, amelyekkel megalapozható lenne az együttműködés. Ezzel kiegészíthető lenne az állam logisztikai szerepvállalásának eszköztára, ugyanakkor békeidőben a honvédelmi és a polgári szféra érdekei együttesen érvényesíthetőek lennének, új lehetőségek válnának kiaknázhatóvá.”⁷⁵

A szerző ugyanakkor kiemeli, hogy számos gátló tényező létezik, melyek a polgári-katonai logisztikai együttműködést nehezítik:

- eltérő célok (melyeket a különböző politikai determinációk és nemzetközi kötelezettségvállalások határoznak meg);
- a közgazdasági szabályozó környezet befolyásoló szerepe és hatása a két területen eltérő;
- a jogi háttérfeltételek és az általános szerződés-kötési feltételek eltérőek;

⁷⁵ Potóczy György: A katonai és a polgári logisztika határterületei civil szemmel, Hadmérnök, VI. évfolyam 1. szám, 2011. március, pp. 348.

- elkülönülő kutató- és fejlesztőbázisok;
- a polgári erőforrások alapvetően nem katonai célokra tervezettek;
- a katonai erőforrások alapvetően nem polgári célokra tervezettek;
- eltérő és sajátos gondolkodásmód, mely az különböző fejlődéstörténeti útból adódik;
- kompatibilitási hiányosságok, a keresztirányú alkalmazások kockázatai;
- különböző költségvetési kapcsolatok és finanszírozási feltételek;
- eltérő szervezeti felépítés és hierarchia;
- egyéb nem hasonlítható jellemzők.

A szerző a nem hasonlítható jellemzőkön alapvetően a piaci mechanizmusok, az alkalmazott árpolitika, a publicitás és a marketing, stb. területén található jellemzőket jelöli meg. E tekintetben nem értek egyet a szerzővel, mert bár a polgári logisztika alapvetően piacgazdasági körülmények között és gazdasági racionalitás alapján működik, mely alapfelfogás a katonai logisztika esetében nem elfogadható, de a megváltozott katonai alapelvek és alkalmazási körülmények éppen abba az irányba mutatnak, hogy ezek a tényezők adaptált formában igenis értelmezhetők és alkalmazhatók a katonai logisztika területén.

A katonai ellátási lánc céljával kapcsolatos állásfoglalásomat és az ezzel kapcsolatos fogyasztói igények és a nyereség tágabban való értelmezését már korábban részletesen kifejtettem. Véleményem szerint a katonai logisztika és ellátási lánc működésének közgazdasági szempontú értelmezése szerint az egyik legfontosabb kérdés a push vagy pull jelleg meghatározása. Ebben a tekintetben úgy gondolom a szerzők nem adnak egyértelmű iránymutatást, illetve számos kérdést nyitva hagynak, holott az információ hozzáférése és újraelosztása, az ellátási lánc rugalmassága és megbízhatósága és a lánc irányítása és csomópontjai is ebből a szempontból is jelentősek.

A katonai ellátási láncok a múltban push-elv alapján működtek, ennek hazai vonatkozását Báthy professzor is megalapozottan bizonyította a korábban már hivatkozott, polgári és katonai logisztika kapcsolatát boncolgató cikkében a HM

031/1989 számú parancsára hivatkozva, annak is az anyagi biztosításról szóló, az ellátási lánc felépítését meghatározó részt kiemelve.

Erre alapozva megállapítható és elfogadható, hogy a múltban a katonai ellátási láncok, hálózatok alapvetően toló elv alapján szerveződtek és működtek, a lánc alacsonyabb hierarchikus szintjén lévő szereplők, mint pl. a hadműveleti és a harcászati szint csak korrigálták a működést a valós idejű információk alapján.

Ugyanakkor a katonai logisztika és ellátási láncok fejlődésének irányát feltárva azt a nézetet is megfogalmazza, hogy napjainkban a logisztika katonai alkalmazása során – a követelmény és feltételrendszer drasztikus változása miatt – sokkal inkább a pull- elv nyer teret. Ennek magyarázata, hogy korunk követelményei szerint a hadszíntér információi alapján és azok függvényében kell megszervezni az ellátás rendjét és rendszerét. Erre utal az a tény is, hogy a katonai ellátási láncok legfontosabb jellemzőit összefoglaló táblázatban is a pull-elv került feltüntetésre az információval, mint mozgató és hatalmi tényezővel kapcsolatban.

Ennek ellentmondani látszik az információ hozzáférés, a lánc rugalmasságának és megbízhatóságának, valamint az irányítási kérdéseknek és a csomópontoknak az áttekintése.

Maga a tény, hogy a katonai ellátási láncban a végfelhasználók nem maguk választják a javakat, hanem készen kapják továbbra is a lánc push jellegét támasztja alá. Ezt a megállapítást igazolja az is, hogy a felhasználói elégedetlenség jelzésére egyáltalán nincs, vagy csak a felmérési rendszeren és a szolgálati hierarchián keresztül van lehetőség. Ez a releváns információk felhasználhatóságát döntően korlátozza, hiszen azok nem időben és olykor torzítva jelennek csak meg. Holott minderre a végfelhasználóknak sok esetben szüksége és igénye is lenne, hiszen elégedetlenségüket informálisan kifejezésre juttatják még akkor is, ha azt fogyasztásukkal nem tudják reprezentálni és befolyásolni.

A push-elv további jelenlétére utal az is, hogy a bizonytalansági tényező miatt a polgári logisztikában megfigyelhető ostorcsapás-effektus analógiájaként a katonai ellátási láncban „lórúgás effektus” figyelhető meg. A polgári logisztikában a jelenség leggyakoribb oka, a hiánytól való félelem, aminek következtében a lánc tagjai egymástól függetlenül készleteket képeznek a hiány miatt elvesztett kereslet kivédésére. Mint korábban már szóltam róla az ellátási lánc szemlélet, a nyer-nyer

megközelítés a közösen biztosított kiszolgálási színvonal biztosítása a civil ellátási láncok esetében képes orvosolni a problémát. Ezzel szemben a katonai logisztikában a műveletek természetéből adódik a bizonytalanság, „ami a várható fogyás és veszteség mennyiségének, minőségének, pontos helyének és keletkezési idejének tervezhetetlenségéből ered.” A kockázatok csökkentése érdekében éppen ezért nem lehet a különböző szintű készleteket teljes mértékben megszüntetni. Ezek mértéke a korábbi elosztó bázisú, push-elv alapján szerveződő láncok esetében valóban felér multiplikált ostorcsapás-effektussal. Bár a katonai ellátási láncok kétségtelenül elmozdultak a pull-elv irányába ez nem eredményezte, eredményezheti a készletek teljes felszámolását, mint bizonyos polgári húzó rendszerek esetében.

A katonai ellátási lánc irányítása és csomópontjai sem alakíthatók át maradéktalanul a pull-elvnek megfelelően. A polgári ellátási láncokban, mint tudjuk a láncolatot, hálózatot a szereplők kooperációja, érdekegyeztetése tartja össze. Bár a láncoknak lehetnek domináns szereplői – általában azok, akik a kereslet leképezésében és lefedésében élen járnak, mint pl. a termelő vagy valamelyik kereskedelmi közvetítő – mégis a mellérendeltség a szerveződés alapja. Ezzel szemben a katonai ellátási láncok a rendszer hierarchikus jellege miatt nem szerveződhetnek a mellérendeltség elvén. Az alá-fölérendeltségi relációkba pedig a rendszer szintjén kódolva van a toló jelleg. E szerint a rendszer felőről vezérelt, a célok, irányelvek meghatározása és a keretek kijelölése a felsőbb szinteken történik és az alacsonyabb szinten lévők céljait, feladatait a felsőbb szintek határozzák meg, bontják le. Az alsóbb szintek beleszólásának mértéke természetesen változhat, és egyre nagyobb teret nyerhetnek, azonban a hatáskörmegosztás és a munkamegosztás arányai nem fordíthatók meg. A katonai alkalmazás esetében az alá-fölérendeltség, mint rendszerszervezési alapelv a továbbiakban is jelen lesz. Természetesen a mellérendeltség katonai alkalmazások során is megjelenhet, de ez csak adott hierarchikus szinten belül értelmezhető, ennek jó példái a többnemzeti műveletek végrehajtása. Mindezt természetesen nem érinti a termelői logisztika elemeit, ahol a civil ellátási láncok megoldásai és gyakorlata a profitorientáció miatt jól adaptálhatók.

Mindezek alapján úgy gondolom, hogy a katonai ellátási lánc egyre inkább a pull-elv irányába mozdul el, de ez nem jelenti a push-elv teljes leváltását.

Véleményem szerint a két szemlélet egymás mellett, egymást kiegészítve létezik, illetve megfigyelhető az is, hogy a lánc bizonyos szintjein, szereplőinél a toló, míg máshol és más szereplőknél a húzó jelleg a meghatározó. Ennek magyarázatát abban látom, hogy a kétpólusú világrend felbomlásának és az informatikai, telekommunikációs forradalomnak köszönhetően új világrend alakult ki, új kihívások jelentkeztek. A modern államoknak újra kellett gondolniuk a biztonságot érintő kérdéseket és egy olyan logisztikai koncepcióval kellett előállniuk, amely képes a javak biztosítására, elosztására a megváltozott körülmények között is. Ebből következően a hadseregek átalakultak, fejlődtek a szövetségi rendszerek átstrukturálódtak, ami a katonai logisztika vonatkozásában úgynevezett „logisztikai forradalmat” hívott életre.

„Ennek szándéka a hadsereg logisztikai átalakítása olyan elosztóbázisú rendszerré, amely a támogatás tömegességét az elosztás gyorsaságával és pontosságával helyettesíti, és ezzel biztosítja a megjelenést a megfelelő helyen, a megfelelő időben és megfelelő minőségben. Mindez lehetővé teszi a hadszíntér parancsnoka számára, hogy:

- reális időhöz közeli helyzetismeretet (mind a négy dimenzió átláthatóságát);
- a stratégiai szállításokhoz és a művelet dinamikájához alkalmazkodó rugalmas logisztikai képességet, amely műveleti szünet nélkül fenntartható.”⁷⁶

Ez az új típusú logisztikai koncepció elsőként az Egyesült Államokban jelent meg a '90-es évek elején az megváltozott stratégiai célok részeként, melyekkel három kritériumot céloztak meg:

1. Erőkivetés (5 hadosztály 30 napon belül a világ bármely pontján váljon alkalmazhatóvá);

⁷⁶ Báthy Sándor: A katonai logisztika új kihívásai, Hadmérnök – A katonai logisztika időszerű kérdései Szakmai-tudományos Konferencia Különszám, 2006. november 20. , <http://hadmernok.hu/kulonszamok/logisztika/bathy.html>, Letöltés ideje: 2011. április 26.

2. Fenntartás (akár 10 000 mérföldet meghaladó távolságban is a teljes erő időbeni támogatása);
3. Logisztikai technológia (egységes logisztikai háló képzése és hatékony működtetése az erőkivetés kezdetétől a visszarendelésig).

Az Egyesült Államokkal katonai szövetségben álló államok igyekeztek átvenni ezeket a logisztikai elveket, illetve közreműködni, hogy a szövetséges haderő minden elemére teljesíthetők legyenek a kritériumok.

„A három összetevő között prioritást élvez a fenntartás, amelyhez elválaszthatatlanul kapcsolódik az elosztóbázisú logisztika hadműveleti koncepciója.

Ennek megvalósítása azért válik lehetségessé, hogy a döntő mértékű hadszíntéri erőfölény és információs fölény birtoklása jelentősen csökkenti a bizonytalanságot, lehetőséget teremtve arra, hogy az ellátás biztonsága szempontjából optimalizálják a készleteket, ami elsősorban a műveleti készletek jelentős redukálását vonja maga után. Ezzel valamennyi szinten az anyag- és eszköztartalékok mennyisége csökken, mobilitása növekszik, és ezáltal közelít az ellátási láncban a minimális kockázat felé. A tömeges és a reális időhöz közeli feldolgozással elérhető, hogy a civil logisztikában ismert 'ostorcsapás' effektust, azaz a bizonytalansági tényezők hatására az ellátási láncban feleslegesen felhalmozott készleteket kiiktassák.”⁷⁷

Értelmezésem szerint ez azt jelenti, hogy a valós idejű információfeldolgozásnak köszönhetően a készletek csökkentése, a mobilitás növelése és a kockázat csökkentése harcászati és hadműveleti szinten megoldható, azaz ezeken a szinteken a pull jelleg válhat hangsúlyosabbá. Ugyanakkor a készletek minimalizálása csak a feleslegesen felhalmozott készletekre vonatkozik és a biztonsági szempontból szükségesnek tekinthető, stratégiai készletek szintjét nem csökkenti. Az ebbe a kategóriába tartozó készletek pedig hadászati, nemzetgazdasági szinten helyezkednek el, ahol a kockázatok minimalizálása érdekében viszont a push jelleg dominál.

⁷⁷ Báthy Sándor: A katonai logisztika új kihívásai, Hadmérnök – A katonai logisztika időszerű kérdései Szakmai-tudományos Konferencia Különszám, 2006. november 20. , <http://hadmernok.hu/kulonszamok/logisztika/bathy.html>, Letöltés ideje: 2011. április 26.

Hasonlóan fogalmaz Venekei József az Összhaderőnemi Ellátási Lánc koncepciót feldolgozó írásában:

„Összefoglalva az ellátási lánc kulcsfolyamatait megállapítható, hogy az ellátás a feladatra biztosított készletek biztosításával (Push) illetve az igényelt szükségletek biztosításával (Pull) történik. Szükséges azonban megjegyezni, hogy a műveletek kezdeti fázisában (kitelepülés), illetve a magas intenzitású műveletek végrehajtása során a harctevékenységhez szükséges készletek biztosítása a „Push” – elvnek megfelelően történik.”⁷⁸

A NATO összhaderőnemi elgondolásában, mely a szövetségi rendszer stratégiáit és képességeit körvonalazza, hasonló elgondolás látszik, ahol a Szövetség transzformációs céljai a következők⁷⁹:

1. Döntési fölény (Decision Supriority)
2. Következetes hatások (Coherent Effects)
3. Összhaderőnemi alkalmazás és a működőképesség fenntartása (Joint Deployment and Sustainment)

Ezekből a célokból levezetve egyértelműen meghatározhatók a katonai logisztika előtt álló kihívások. A Szövetségi rendszeren belül a katonai logisztikának, a műveleti ellátási láncnak képesnek kell lennie a műveletek biztosítására, melyek az új transzformációs célok alapján szerveződnek. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a Szövetségnek és azon belül az integrált logisztikának párhuzamosan kell tudnia kezelni, ellátnia két nagyobb hadtest szintű műveletet és hat kisebb műveletet. Ehhez valóban új típusú képesség alapú megközelítés szükséges az integrált logisztikai rendszer szereplői részéről.

⁷⁸ Venekei József: NATO logisztika és a NATO műveleti támogatási lánc menedzsment, Hadmérnök VII. évfolyam 4. szám – 2012. december, pp. 62-74. (idézet 71.)

⁷⁹ Concept for Alliance Future Joint Operation s- CAFJO <http://www.dtic.mil/jv2010/cfjoprnl.pdf>
Letöltés ideje: 2011. 11. 15.

A Szövetség szintjén megfogalmazott irányelvekkel összhangban az egyes tagországok katonai, védelmi stratégiái megfogalmazzák a stratégiai koncepciók lényegi elemeit, melyek általában az alábbiak körül csoportosulnak:

- hadászati agilitás;
- tengerentúli jelenlét;
- erők kivetése;
- döntő erő.

A stratégiai koncepciók a lényeges elemeken túl szokásosan kitérnek a hadműveleti elvek meghatározására is, melyek általában a következők szerint kerülnek kijelölésre:

- uralkodó manőver;
- pontos végrehajtás;
- teljes körű védelem;
- összpontosított logisztika.

A fenti elvek érvényesülnek békeműveletektől a nagy kiterjedésű és nagy intenzitású háborúig, melyek többek között kijelölik a katonai logisztikai szervezetek helyét, szerepét és feladatait is. Ennek megfelelően a katonai logisztika a modern hadviselésben a katonai tevékenység minden területére kiterjed és a katonai logisztika feladatait csak összhaderőnemi szinten képes csak megoldani.

Ennek megfelelően a NATO katonai logisztikára vonatkozó elveit és a műveleti támogatási lánc alapelveit és érdekes részleteiben áttekinteni. A NATO logisztikai alapelvei az MC 319/2 dokumentumban kerültek meghatározásra, mely a NATO katonai logisztikai elveit a következőkben határozza meg⁸⁰:

1. Felelősség: A nemzeti és a NATO hatóságok kollektív felelősséggel viseltetnek a NATO nemzetközi tevékenységének logisztikai biztosításáért;

⁸⁰ MC 319/2 NATO Principles and Policies of Logistics <http://www.nato.int/docu/logi-en/1997/lo-704.htm> Letöltés ideje: 2012. 12. 01.

2. Ellátás: A nemzeteknek egyedileg, vagy együttműködési egyezményekkel biztosítaniuk kell béke, válság és háború esetén a NATO rendelkezésére bocsátott erők logisztikai erőforrásokkal történő ellátását;
3. Együttműködés: A nemzetek és a NATO hatóságok között létfontosságú az együttműködés;
4. Jogkör: A megfelelő szintű NATO-parancsnokok az erők fenntartásához és azoknak a leghatékonyabb módon való alkalmazásához elegendő jogkört kell biztosítani a logisztikai erőforrások felett;
5. Elégségesség: A szinteknek és a logisztikai erőforrások szétosztásának elegendőnek kell lenniük a béke, válság és háborús helyzetben a szükséges katonai képesség biztosítására előírt készenléti szintek, az alkalmazási képesség és a mozgékonyág elérésére;
6. Gazdálkodás: A logisztikai erőforrásokat hatásosan, hatékonyan és gazdaságosan kell felhasználni;
7. Rugalmasság: A harcoló alakulatok szervezetszerű vagy kijelölt logisztikai biztosításának, a harcoló alakulatokhoz hasonlóan dinamikusnak, rugalmasnak, mozgékonynak és alkalmazkodó képesnek kell lennie;
8. Áttekinthetőség: A NATO-erők hatékony vezetéséhez és a kiszolgálásuk koordinálásához létfontosságú a logisztikai eszközökről a nemzetek által hozzáférhetővé tett információ.

A NATO műveleti támogatási lánc alapelvei az MC 319/2 dokumentumaiban lefektetett elvekkel szoros összhangban vannak⁸¹:

1. A műveleti támogatási láncon belül az információknak láthatónak kell lenniük a műveletben résztvevők számára;
2. A műveleti támogatási lánc legyen összetett és rugalmas a lehetséges műveletek spektrumán keresztül;
3. A műveleti támogatási láncot a műveleti és taktikai felhasználók követelményei alapján vezetik;

⁸¹ Venekei József: NATO logisztika és a NATO műveleti támogatási lánc menedzsment, Hadmérnök VII. évfolyam 4. szám – 2012. december, pp. 62-74. (idézet 67.)

4. A műveleti támogatási láncot a hadművelet összes fázisában következetesen használni fogják;
5. A műveleti támogatási lánc lefed minden biztosítási területet, beleértve a műszaki- egészségügyi- és a civil szolgáltatói ellátási támogatást;
6. A műveleti támogatási lánc nem irányít és ír elő nemzeti rendszereket vagy folyamatokat;
7. A forrásokat és lehetőségeket a NAMSA* biztosítja, és ott használják fel, ahol ez lehetséges és fontos;
8. A műveleti támogatási lánc elég rugalmas, hogy összeegyeztesse a „tőlem” és a „neked” logisztikát, ha szükséges;
9. A műveleti területen a non-profit és profitorientált logisztikai tevékenység egyaránt jelen van;
10. Többnemzetiségű logisztikai szervezeteket ott alkalmaznak, ahol annak előnye előre látható;
11. A műveletek végrehajtása során az egyes nemzetek biztosítják az ellátási forrásaik feletti teljes átláthatóságot, lehetőséget biztosítva a műveleteket irányító parancsnokoknak a rendelkezésre álló erőforrások optimális elosztására;
12. Minden résztvevő nemzet a műveleti támogatási láncba veti bizalmát és megbízik a más nemzetek által működtetett ellátási láncokban.

Úgy gondolom a műveleti támogatási lánc alapelveivel kapcsolatban fontos kiemelni, hogy az elvek között megfogalmazásra került, hogy a műveleti támogatási láncot a műveleti és taktikai felhasználók követelményei alapján vezetik, azaz a végfelhasználók igényeinek erőteljesebb érvényesülése elvi szinten alátámasztásra került. Továbbá az is fontos momentum, hogy a műveleti támogatási lánc elvei tartalmazzák, hogy műveleti területen a non-profit és profitorientált logisztikai tevékenység egyaránt jelen lehet. Véleményem szerint a megfogalmazás arra utal, hogy ez esetben nem csupán a non-profit szervezetekre és a profitorientált formában működő polgári szolgáltatókra kell gondolni, hanem a fenti meghatározásba bele

* NATO Maintenance and Supply Agency – NATO Fenntartó és Ellátó Ügynökség

értendő az is, amikor maga a katonai logisztikai szervezet működik non-profit vagy nyereség orientált formában.

Számomra mindezek azt mutatják, hogy a polgári logisztikában bekövetkezett változások, egyre erőteljesebben éreztetik hatásukat a katonai logisztika területén. Ezen megállapításomat erősíti Venekei József NATO logisztikai elvekről és folyamatokról írt cikkének összegzése és Vauver Viktor hasonló természetű megállapítása is:

„A katonai támogatási lánc elméleti és gyakorlati alapjai a polgári szférában az ellátási láncok kialakulásával már megteremtődtek, a problémát az jelentette, hogy miként lehet a civil ellátási láncok alapfogalmait, elveit átültetni a NATO logisztikai rendszerébe. „⁸²

„A korlátozott kiterjedés ellenére az OLCM* koncepcióban azonosíthatóak az ellátási lánc orientáció kulcs összetevői, a teljes hálózat menedzselését motiváló tényezők és menedzsment eszközök a polgári szektorban tapasztaltakkal azonosak. „⁸³

Vauver Viktor továbbá cikkének harmadik, egyben befejező része összegzésében kijelenti, hogy mivel az ellátási lánc menedzsmentet motiváló tényezők a katonai és a polgári logisztika vonatkozásában megegyeznek „a szakirodalomban fellelhető „civil” eszközrendszer – szinte változtatás nélküli – adaptálása figyelhető meg”⁸⁴.

A következő fejezetben a fenti összefüggések mélységeit igyekszem feltárni legfőképpen marketing-logisztika vonatkozásában.

⁸² Venekei József: NATO logisztika és a NATO műveleti támogatási lánc menedzsment, Hadmérnök VII. évfolyam 4. szám – 2012. december, pp. 62-74. (idézet 73.)

* OLCM – Műveleti logisztikai vezetés

⁸³ Vauver Viktor: A NATO műveleti logisztikai lánc menedzsment II. Katonai logisztika 2012/1. http://www.honvedelem.hu/container/files/attachments/36380/kl_2012-1.pdf Letöltés ideje: 2012. 12. 20.

⁸⁴ Vauver Viktor: A NATO műveleti logisztikai lánc menedzsment III. Katonai logisztika 2012/2. http://www.honvedelem.hu/container/files/attachments/33019/kl2012-2_ok.pdf Letöltés ideje: 2012. 12. 20.

3.2. Marketing-logisztika a katonai alkalmazás területén

Mint korábban megállapítottam a katonai logisztika esetében a marketinggel való átfedés lehetősége nem valós alternatíva mindaddig, amíg a végfelhasználó nem fogyasztó és ennek megfelelően nem a közgazdaságilag értelmezhető cseréről van szó. Azonban a nemzetközi válságok természetének megváltozása a korábban erőteljes katonai, hadászati jelleg irányából a polgári, civil érintettség erősödése felé mozdult el. Ebben az új relációban a műveletek megcélzottjai sok esetben nem az ellenérdekelt fegyveres szervezetek, hanem a válságban, konfliktusban érintett polgári lakosság, és ennek megfelelően a katonai logisztikai végfelhasználói is ők lesznek. Illetve a katonai műveletek sok esetben különböző nemzetek együttműködésében valósulnak meg, ahol az egyes nemzetek katonai szervei (logisztikai) szolgáltatásokat nyújtanak egymásnak térítés ellenében. Azaz a piaci működéshez hasonló konstrukcióban tevékenykednek, a szektorra jellemző befolyásoló és korlátozó tényezők figyelembevételével.

Természetesen még ilyenkor sem beszélhetünk minden esetben a javak cseréjekor pénzben kifejeződő ellentételezésről, azonban a végfelhasználók választásának lehetősége, a végfelhasználói elégedettség, a jó hírnév és arculat kialakítása, mint marketing, vagy marketinghez kapcsolódó jelenségek, folyamatok már tetten érhetők.

A Magyar Honvédségnek is igazodnia kell egyrészt a NATO csatlakozás óta érvényes szövetségi kötelezettségeihez, másrészt a világ globális változásaihoz is, melyek befolyásolják a társadalmi-gazdasági viszonyokat és a harc megvívásának körülményeit is. A felkészülés elve alapján már az esetleges konfliktusok kirobbanása előtt megvalósul a felkészülés a harc megvívására és támogatására, és természetesen ezen belül a katonai logisztika megvalósítására, működtetésére is.

„A haderő szervezeti elemeinek (szakágainak) a törvényben előírt célkitűzések elérését támogató tevékenységek általános elveire, a harcjeljárásokra, az eszközök alkalmazási rendjére irányuló alapelveket a megfelelő szintű és szakágú katonai vezetés már „békeidőben”, a felkészülés ideje alatt kidolgozza, és úgynevezett *doktrínák* formájában kiadja. Ezek az alappillérei a tervezés

folyamatának. Az összhaderónemi doktrínából vezetik le az összhaderónemi logisztikai doktrínát, melyet a szakágak tovább bontanak a szakági doktrínákra, és a későbbiekben ez az alapidokumentuma a szakági biztosításnak.”⁸⁵

Az összhaderónemi logisztikai doktrína szellemében a logisztikai támogató erők fő feladata, hogy a katonai és polgári erőforrások optimalizált igénybevételével végrehajtsák a haderő nemzeti és kolarációs feladatainak logisztikai támogatását. A NATO tagságból eredően a nemzeti feladatok mellett egyre fontosabb szerepet játszik a kolarációs feladatokból eredő kihívásoknak való megfelelés, hiszen ezekben az esetekben olyan jellegű logisztikai feladatok is felmerülnek, melyek csupán a nemzeti feladatok ellátása során nem jelentkeznek.

„ Az összhaderónemi ellátási lánc a támogatási lánc azon eleme, amely tartalmazza azokat az irányelveket, egymáshoz kapcsolódó folyamatokat és tevékenységeket, melyekre szükség van a készletek átvételétől, azok mindhárom haderőnem igénylőihez való eljuttatásáig, valamint az inverz logisztikai folyamatok lebonyolításához. Az Összhaderónemi Ellátási Lánc a stratégiai, hadműveleti és harcászati szintű követelményeknek egyaránt meg kell, hogy feleljen.

Alapelvei:

- I. Az ellátási folyamatokat szükségszerűen optimalizálni kell a végfelhasználók igényeinek kielégítése érdekében.
- II. Az ellátásra vonatkozó tervek kidolgozását és végrehajtását a három haderőnem vonatkozásában integráltan kell kezelni.
- III. Az ellátási feladatok végrehajtása során a veszteségeket minimálisra kell csökkenteni és kerülni kell a rugalmatlan és félreérthető megoldásokat.”⁸⁶

⁸⁵ Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 62.

⁸⁶ Réger Béla: A logisztika és az ellátási lánc időszerű kérdései napjainkban, Hadmérnök, V. évfolyam 3. szám, 2010. szeptember, pp. 67.

Az alapelvek egyik fontos kitétele, hogy az összhaderőnemi ellátási lánc működését a végfelhasználói igények kielégítése érdekében kell szervezni és működtetni. Éppen azért az összhaderőnemi ellátási lánc:

- minden eleme elszámoltatható és felelősségre vonható;
- a lánc vezetése és irányítása minden szinten integráltan történik;
- a folyamatok szabványosítottak és egyszerűsítettek;
- az ellátási lánc és az inverz folyamatok egy rendszerben funkcionálnak.

Mindezekon túl a MH katonai logisztikai rendszerének képesnek kell lennie a nemzeti feladatokon túl a szövetségi kötelékben megvalósuló katonai műveletek hazai és az országhatárokon túli támogatására is. Az MH és annak logisztikai erői a feladatok ellátása érdekében folyamatosan fejlesztik azon képességeiket, melyek alkalmassá teszik a haderő ellátására, fenntartására, mozgatására, telepítésére és működőképességének fenntartására. Fontos kitérni a katonai logisztika védelemgazdasági vetületeire is. A katonai logisztikai rendszernek képesnek kell lennie katonai, polgári és más nemzeti vagy többnemzeti erőforrások felhasználására, illetve az ezekkel való együttműködésre. Ezeknek a kapacitásoknak az igénybevétele teszi működőképessé, eredményessé és hatékonyá a katonai műveleteket végrehajtó harci, harci támogató és harci kiszolgáló katonai szervezeteket.

„A logisztika támogatás térben és időben átfogja az MH haderőnemei, fegyvernemei és szakcsapatai által békében, a válságreagáló és béketámogató műveletek időszakában, a háborúban (fegyveres konfliktus) végrehajtott műveleteket.”⁸⁷

Természetesen az egyes időszakokban a logisztikai támogatás kapacitásai eltérőek az egyes időszakok generálta körülmények függvényében. Békében csökkentett-, válságreagáló és béketámogató műveletek időszakában növelt-, míg háborús alkalmazás esetén teljes kapacitás a jellemző.

⁸⁷ Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 65.

„A logisztikai támogatás teremti meg a katonai műveletek, ezen belül elsődlegesen a fegyveres küzdelem anyagi-technikai bázisát. A logisztikai támogatás köti össze a nemzetgazdaságot – mint a logisztikai szükségletek kielégítésének alapvető bázisát – a katonai műveleteket végrehajtó szervezetekkel. A katonai szervezetek harci képességeit

- a katonai műveletekhez szükséges hadfelszerelés biztosításával, a készletek képzésével, felhalmozásával, a felhasznált anyagok folyamatos pótlásával;
- a haditechnikai eszközök hadrafoghatóságának folyamatos fenntartásával, az üzemeltetés során meghibásodott vagy harci sérülést szenvedett haditechnikai eszközök helyreállításával, illetve
- a közlekedési és szállítási szükségletek, valamint
- az elhelyezési igények kielégítésével tartja fenn.”⁸⁸

Egyértelműen látszik a kapcsolat a nemzet teherbíró képessége és a nemzet hadereje képességeinek kapcsolata, ugyanakkor ezzel párhuzamosan figyelembe kell venni a szövetségi elvárásokat is. Ezek együtt meghatározzák, befolyásolják:

- haderő nagyságát,
- hadfelszerelésének minőségét,
- személyi állománya kiképzettségének szintjét,
- ezek alapján összességében, a haderő védelmi és hadra fogható képességeit.

„A logisztikai támogatás képességét a logisztikai támogató rendszerek kapacitása, áteresztő képessége és hatékonysága határozza meg. Ezek azok a képességek, amelyek a nemzetgazdasági erőforrásokból származó ellátási, üzemben tartási javakat és egyéb kapacitásokat a haderőhöz eljuttatják.

A logisztikai támogató rendszernek két meghatározó funkciója van. Az egyik funkció a nemzetgazdasági, illetve szövetségi forrásokból fakadó anyagi javak, közlekedési- és egyéb szolgáltatási kapacitások megfelelő hatékonysággal történő továbbítása a katonai szervezetekhez, míg a másik az erőforrásokból származó

⁸⁸ Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 65.

anyagi javaknak és más kapacitásoknak a hadműveleti, harcászati igényeknek megfelelő elosztása.

A logisztikai támogató rendszer működtetése során a megfelelő kapacitás, a hatékony működés, a továbbítási és elosztási funkcióknak a hadműveleti és harcászati igényekhez való igazítása döntően hozzájárul a katonai műveletek sikeréhez.”⁸⁹

A döntően új típusú, jellegű katonai logisztikai feladatok általában a nemzeti feladatokon túl jelentkeznek. Ezek működtetésének elveiről, rendjéről a vonatkozó, 2004. évi CV. törvény a következőképpen rendelkezik:

„137. § (1) A Honvédség – az Alkotmány rendelkezéseinek keretein belül – részt vesz az Egyesült Nemzetek Szervezete, az Európai Unió, az Európai Biztonsági és Együttműködési szervezet és a NATO keretében szervezett, továbbá nemzetközi szerződés alapján más katonai műveletekben.

(2) Az (1) bekezdés szerinti katonai művelet keretébe tartozik:

a Honvédség katonai szervezetei meghatározott feladatainak külföldön történő végrehajtása,

a külföldi fegyveres erővel közös feladat külföldön vagy a Magyar Köztársaság területén történő végrehajtása,

a Magyar Köztársaság területén tartózkodó külföldi fegyveres erő saját végrehajtásának segítése.”⁹⁰

A különböző nemzetközi szervezetek feladatainak logisztikai támogatása alapvetően együttműködő logisztika keretében valósul meg. E tekintetben a NATO koncepciója és gyakorlata a legkiforrottabb, más egyéb nemzetközi szervezetek is ezt a modellt követik, még ha csak elviekben is. Annál is inkább, mivel sok esetben az EU, ENSZ és NATO műveletek átfedésben vannak egymással.

„A NATO-logisztika feladatai a NATO küldetését deklaráló dokumentumokból – a NATO 1999-ben elfogadott stratégiai koncepciójából vezethető le. Ebben nagy

⁸⁹ Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 66.

⁹⁰ 2004. évi CV. törvény 137. §

hangsúlyt kap a rugalmasság és a mozgékonyság, valamint az, hogy a NATO erői alkalmasak legyenek új – béketámogató és válságkezelő – szerepek betöltésére, és hatékony együttműködésre a nem NATO tagországok haderőivel (a Többnemzeti Összhaderőnemi Harci Kötelékek – CJTF – katonai koncepciója és az ennek a logisztikai támogatására megalkotott Többnemzeti Összhaderőnemi Logisztikai Központ MJLC – koncepciója.”⁹¹

A NATO logisztikai koncepciója természetesen folyamatosan változik, fejlődik a feltételrendszer teremtette kihívásoknak való megfelelés érdekében. Jelenleg az érvényben lévő irányelvek alapján a NATO logisztikát funkcionális logisztikának tekintjük, aminek értelmében a logisztikai támogatás feladatait az alábbi logisztikai alapfunkciók összessége alkotja ⁹²:

- ellátási funkció,
- anyagi funkció,
- szolgáltatási funkció,
- logisztikai információközlési funkció,
- eszköz kiszolgálási és –javítási funkció,
- mozgatási és szállítási funkció,
- fogadási, állomásoztatási és előre mozgatási funkció,
- üzemanyag-ellátási funkció,
- robbanóanyag-hatástalanítási funkció,
- infrastrukturális műszaki biztosítási funkció,
- egészségügyi biztosítási funkció,
- szerződéskötési funkció,
- befogadó nemzeti támogatási funkció.

Továbbá a fenti funkciókat mintegy kiegészítve, az alábbi kapcsolódó tevékenységek határozhatók meg:

- civil-katonai együttműködés,
- NATO szabványosítás és –csereszabotosság,

⁹¹ Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 91.

⁹² Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 91.

- környezetvédelem,
- együttműködői logisztika,
- többnemzeti logisztika, ezen belül:
 - többnemzeti integrált logisztikai támogatás,
 - logisztikai szerepkörre szakosodott nemzet,
 - vezető nemzeti támogatás különböző módszerei (logisztikai vezető nemzet).

A fent felsorolt alapfunkciók és kapcsolódó tevékenységek között – a megváltozott elveknek és feltételrendszernek köszönhetően számos olyan elem is található, ahol a marketing-logisztika értelmezhetővé válik, még katonai alkalmazási terület esetén is. Ezekre természetesen a későbbiekben részletesen kitérek.

Azonban az áttekintés nem lenne teljes, ha az EU és az ENSZ logisztikai elveit, illetve funkciót nem érinteném.

„Az uniós megfogalmazás megegyezik a NATO-definícióval: a logisztika a haderő mozgatásának és fenntartásának tervezésével és végrehajtásával foglalkozó tudomány.

A legszélesebb értelemben az alábbi katonai tevékenységi területekre terjed ki:

- tervezés és fejlesztés, beszerzés, raktározás, szállítás, elosztás, fenntartás-karbantartás, kiürítés és az anyagok kiosztása;
- személyek szállítása;
- létesítmények vásárlása vagy építése, karbantartása, működtetése és elosztása,
- szolgáltatások beszerzése vagy nyújtása;
- orvosi, valamint az egészségügyi szolgáltatás biztosítása.

A logisztikai funkció az anyaggazdálkodás (a beszerzéstől a kivonásig), ellátás, fenntartás és javítás, szolgáltatások (pl. elszállásolás, temetés, vízellátás, mosás, stb.), mozgatás és szállítás, a logisztika műszaki funkciója, orvosi és egészségügyi

biztosítás, pénzügy, költségvetés, szerződéskötés és az ezekhez kapcsolódó adminisztrációs ügyek.”⁹³

EU műveletek esetén a parancsnokoknak és törzseiknek a következő logisztikai elvek figyelembevételével kell működniük ⁹⁴:

- műveletek elsődlegessége és azok követelményei,
- kollektív felelősség,
- jogkör,
- együttműködés,
- koordináció,
- biztonságos és elégséges ellátás,
- rugalmasság,
- egyszerűség,
- időszerűség,
- hatékonyság és gazdaságosság,
- áttekinthetőség és átláthatóság,
- szinergia,
- szabványosítás.

Mint érzékelhető EU műveletek esetén a NATO logisztikai alapelvei köszönnek vissza, függetlenül attól, hogy a NATO, mint résztvevő, közreműködő szervezet részt vesz-e a műveletben.

ENSZ műveletek esetében is hasonló elveket és funkciókat találunk:

„A béketámogatóknak tudnia kell, hogy a harctéren szükséges ellátás és szolgáltatások komplex támogatási rendszert alkotnak: a megfelelő időben és helyen komplex támogatási rendszer eredményeként kerülnek biztosításra. Az alapvető szükségletek a víz, az étel, a ruházat és a menedék.

...

⁹³ Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 98.

⁹⁴ Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 98.

A békefenntartó műveletek logisztikai rendszere egy olyan átfogó ellátási lánc, melynek elemei a beszerzés, raktározás, készletgazdálkodás, áruelosztás. Ebben a rendszerben alapvetően a beszerzési és az elosztási stratégia az, ami meghatározza a rendszer és azon keresztül a végrehajtó katonai szervezetek életképességét.

...

A békefenntartó feladatokban a mindenoldalú biztosítást úgy kell megszervezni, hogy a nagy távolság, a lerombolt infrastruktúra, a szélsőséges időjárás és terepviszonyok, a polgárháborús helyzet, az alacsony egészségügyi színvonal és a közbiztonság hiánya ne okozzon zavart a szükséges anyagokat, eszközöket és berendezéseket magában foglaló felszerelés és szolgáltatások eljuttatása a felhasználó csapatok részére.”⁹⁵

ENSZ műveletek természetéből adódik, hogy bár a műveleti körülmények roppant szélsőségesek és e tekintetben egyéb, nemzetközi konfliktusok esetén jellemző körülményekkel megegyezők, azonban a műveletek célja a károk enyhítésére és a helyzet normalizálására fókuszál. Ebből következően az ENSZ műveletek logisztikai funkciói is célorientáltak:

- ellátás,
- üzemen tartás és karbantartás,
- szállítási feladatok,
- egészségügyi ellátás,
- egyéb szolgáltatások.

Az EU és ENSZ műveletek logisztikai támogatásának elvei és funkciói tehát jelentős egyezést mutatnak a NATO elvekkkel és gyakorlattal. Természetesen minden esetben figyelembevételre kerül az adott művelet célja és a művelet körülményei.

A marketing-logisztika a feladatok teljessége és komplexitása miatt úgy gondolom a NATO logisztikai alapfunkciói és kiegészítő feladatai mentén értelmezhető. E tekintetben véleményem szerint kitüntetett figyelmet kell szentelni a befogadó nemzeti támogatási funkciónak.

⁹⁵ Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 103.

„A befogadó nemzeti támogatás (BNT) békeidőszakban, válságban, béketámogató műveletekben vagy rendkívüli állapotban (háború) a befogadó nemzet területén elhelyezkedő, illetve azon átvonuló szövetséges erők és NATO-szervezetek, valamint más együttműködő nemzetek katonai szervezetei számára nyújtott polgári és katonai segítség. A segítségnyújtás alapja a NATO-szövetségből adódó feladat, vagy a befogadó nemzet, valamint a befogadó nemzet területén erőket működtető NATO-szervezetek és küldő nemzetek közötti kormány szintű, két-, vagy többoldalú megállapodás. A BNT minden esetben a nemzetek kormányai közötti szerződéseken alapuló polgári és katonai segítségnyújtás a katonai szervezetek logisztikai és más természetű szükségleteinek kielégítése céljából. A BNT keretén belül a támogatott katonai szervezeteknek a felek megállapodása szerinti logisztikai támogatás valósul meg. A BNT általában a logisztikai szükségleteknek csak egy meghatározott körét elégíti ki, mivel általában a küldő nemzetek saját nemzeti támogató elemei, illetve a szövetségesek többnemzeti integrált logisztikai szervezetei is működnek mellette.”⁹⁶

Mint a fenti meghatározás is hangsúlyozza a BNT-re akár már a békeidőszakban is sor kerülhet, hiszen a szövetséges államok a NATO alapidokumentumában rögzített védelmi feladatokra való felkészülés érdekében, erőket küldenek, állomásoztatnak más államok területén, összehangolt többnemzeti műveleteket hajtanak végre. Mindezt a 21. század megváltozott biztonságpolitikai követelményrendszere indokolja, hiszen a biztonság hosszú távú és eredményes biztosítása érdekében elengedhetetlen a problémák kollektív megközelítése és az ebből eredő együttműködésen alapuló feladatmegoldás.

A BNT tehát mind békében, mind háborúban egyaránt működő támogatási rendszermegoldás, ami a helyi szolgáltatások, létesítmények, anyagi források (polgári és katonai), közlekedési infrastruktúra, kommunikációs rendszer, stb. igénybevételén és felhasználásán alapul.

A BNT együttműködői logisztika keretén belül valósul meg:

⁹⁶ Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 83.

„NATO együttműködő logisztika két- és többoldalú termelői és fogyasztói logisztikai megállapodások összessége, amelynek célja a tevékenységek koordinálásának és ésszerűsítésének alkalmazásával a NATO erők logisztikai biztosításának optimalizálásával. A fő cél, az erőforrások ésszerű felhasználása a gazdaságosság figyelembevételével a béke és háborús és nem háborús katonai tevékenységek logisztikai támogatása hatékonyságának növelése mellett. Az együttműködő logisztikai tevékenységek kifejlesztése és működtetése a termelői és fogyasztói logisztikai szervezetek széleskörű együttműködésén keresztül zajlik.”⁹⁷

A BNT működésére és működtetésére, valamint igénybevételére jelen értekezés keretei között nem térek ki, mindezek közül a lehetséges marketing-logisztikai összefüggéseket vizsgálom csupán. A BNT az 5. cikkely hatálya alá tartozó, illetve hatályán kívül eső tényleges hadműveletek tapasztalatai alapján meghatározott nyolc alapelvre épül ⁹⁸:

- felelősség,
- erőforrások biztosítása,
- jogkör,
- együttműködés,
- koordináció,
- gazdaságosság,
- átláthatóság,
- költségtérítés.

A BNT gyakorlati megvalósítása, működtetése során első lépésben, a befogadó nemzetek tájékoztatják a küldő nemzeteket és az illetékes NATO parancsnokokat és szervezeteket a meghatározott igényekre vonatkozó befogadó nemzeti képességekről (képességekben beállt változásokról.) Igaz, hogy a befogadó nemzet polgárai és katonai képességein kívül gyakorlatilag ebben a döntési szituációban nincs „versenytárs”, azonban a küldő nemzet döntéshozóinak mégis van választása, vagyis

⁹⁷ Stitz László: A logisztikai munkafolyamatok program alapú támogatása, Doktori (PhD) értekezés, ZMNE 2010. pp. 29-30.

⁹⁸ Stitz László: A logisztikai munkafolyamatok program alapú támogatása, Doktori (PhD) értekezés, ZMNE 2010. pp. 29-30.

dönthetnek a képességek igénybevételéről, vagy igénybe nem vételéről. Abban a pillanatban, hogy a (logisztikai) szolgáltatásokkal kapcsolatban megjelenik a választás lehetősége, az körvonalazza azt, hogy a potenciális igénybe vevőt meg kell győzni arról, hogy az adott szolgáltatás igénybe vétele számára előnyös, kielégítetlen szükséglet megoldására alkalmas, egyben érték-hasznosság viszonylatban racionális döntés. A polgári szférában, ezt a feladatot elsődlegesen a vállalatok marketing funkciója koordinálja, természetesen a vállalat többi funkciójának közreműködésével, akik hordozói, egyben magvalósítói a vállalati teljesítménynek.

BNT esetében az erőforrások biztosításáról szóló alapelv szellemében a szövetségi rendszer tagnemzeteit ösztönzik arra, hogy a (logisztikai) döntéshozók döntésének megkönnyítése érdekében alakítsák ki saját „képességekatalógusukat”. Ebben a nemzetek készülve befogadó nemzet státuszukra számba veszik és minősítik saját befogadó nemzeti támogatási kapacitásaikat. Ezt kiegészítendő a műveletek előkészítése, tervezése és végrehajtása során a NATO parancsnokok jelentéseket kérhet be a parancsnokságuk alá tartozó erők támogatására kijelölt, a befogadó nemzetek által jóváhagyott befogadó nemzeti támogató erőkről és eszközökről, azok igénybevehetőségéről. Mindezeket az információkat a NATO parancsnokok megosztják a küldő nemzetek döntéshozóival, annak érdekében, hogy a műveleti kötetlék logisztikai rendszerének működése optimalizálható legyen.

Abban az esetben tehát, amikor a befogadó nemzetek felajánlják képességeiket, tisztában kell lenniük azzal, hogy szövetségi rendszeren belüli megítélésük múlhat a felajánlott képességek mértékén és színvonalán. Természetesen a valós képességeket meghaladó, túlzott vállalások beláthatatlan következményekkel járhatnak, éppen ezért a stratégiai és műveleti érdekeket minden esetben a marketing-logisztikai érdekek elé kell helyezni a képességek felajánlása során. A befogadó nemzetek képességei alapján való megítélésen túl a BNT nyolcadik alapelve a költségtérítés ténye rámutat arra, hogy a BNT keretében nyújtott szolgáltatások és azok ellentételezése üzleti típusú tranzakciós művelet is lehet. Megfelelő képességek esetén bevételt eredményezhet a befogadó nemzet katonai szervezetei és polgári szolgáltatói számára, azaz a szolgáltatás igénybe vétele irányába orientáló befolyásoló eszközök eredményessége fontos tényező. Mivel a képességek alapvetően logisztikai támogató kapacitásokra vonatkoznak, így ezekre a kapacitásokra irányuló marketing tevékenység marketing-logisztika, hiszen a

marketing összetevő eredményessége döntően befolyásolja a logisztikai rendszer működését és fordítva.

A potenciális igénybe vevő, küldő országokra való orientáció tehát valós jelenség a BNT esetén. Azonban annak érdekében, hogy a marketing-logisztikai szempontok ne tudjanak a stratégiai, műveleti szempontok fölé kerekedni a BNT együttműködési alapelve korlátozza a túlzott „piacorientációt”. Az együttműködés alapelve szerint a befogadó- és küldő nemzetek, valamint a NATO szervek együttműködése akkor megfelelő, ha kiküszöböli a szűkös erőforrásokért folytatott versengést, és összességében elősegíti az adott haderő és annak logisztikai rendszere megfelelő működését.

Természetesen az MH viszonylatában nem csak a befogadó nemzeti státuszt, hanem a küldő nemzet szerepét is át kell gondolni. E tekintetben irányadó lehet, azoknak a törzs- és operatív tiszteknek a tapasztalata, melyet a műveleti területen szereztek. Bodoróczki János Logisztika és a Különleges Műveleti Csoport műveleti területen című, 2010-ben publikált cikkében, erről a következőket jegyzi meg:

„A különleges műveleti csoporttal honi logisztikai támogatás jelenleg nem települ. Általános tapasztalat volt a megigényelt anyagok csoporthoz való kijuttatásának időigényessége. A megigényelt anyagok általában a következő váltás kiérkezésekor érkeztek meg. A honi logisztikai támogatás a nagy távolságban települt különleges műveleti csoport hadműveleti tempóját nem tudta követni.

A csoport a feladatot a különleges műveletek teljes spektrumában nem volt képes végrehajtani a beszűkült mozgástér miatt. A felkészülést nem a műveleti területen meglévő eszközökkel lehetett végrehajtani.

...

Rendszeresnek mondható az amerikai fél segítségének igénybe vétele. A csoportnak másodlagos feladatot jelentett, így plusz terhet rótt a logisztikai szabályzóknak megfelelő anyagkezelés, mely nemegyszer késedelmesen került végrehajtásra.”⁹⁹

⁹⁹ Bodoróczki János: Logisztika és a Különleges Műveleti Csoport műveleti területen, Hadmérnök, V. évfolyam 3. szám, 2010. március, pp.177.

A tapasztalatok ugyan a különleges műveleteket végrehajtó egységekre vonatkoznak, s példában idézett esetben a logisztikai támogatást nem is a befogadó nemzettől kapták a végrehajtók, azonban úgy gondolom, a fent említett tapasztalatok minden műveleti területen feladatot végrehajtó egység ellátási problémáit jól jellemzi. A fő probléma ebben az esetben a feladat végrehajtásához szükséges zökkenőmentes, folyamatos és megfelelő összetételű logisztikai támogatás megoldása. Nagy távolságban, saját kapacitások hiányában reális alternatíva lehet a BNT vagy a többnemzeti logisztika valamelyik alternatívája. Természetesen ezekben az esetekben a döntéshozókat majd mindaz orientálja, az adott képességet, szolgáltatást felajánlók közötti választásban, hogy a felajánló milyen szolgáltatás biztonságot, minőséget képes prezentálni, s ez alapján milyen megítélése. Bizonyos tekintetben ez is marketing-logisztika, igaz, mint szolgáltatást igénybe vevő ebben az esetben a marketing-logisztikai aktivitás befogadjaként jelennek meg csapataink. De miért lenne ez másként, amikor mi magunk ajánlunk fel képességeket, szolgáltatásokat? A marketing-logisztika tehát – az erőforrások iránti versengés káros hatásainak kiküszöbölése mellett – rész lehet a BNT-nek mind a képességeket felajánló, mind azokat igénybe vevő oldalon.

A BNT-hez marketing-logisztikai szempontból hasonló helyzetek állhatnak elő többnemzeti logisztikai támogatás megvalósítása esetén is. A többnemzeti logisztika meghatározását a NATO 2007-ben kiadott Logisztikai kézikönyve alapján Stitz László 2010-ben írt doktori értekezésében a következőképpen értelmezte:

„Ez egy NATO keretein belül alkalmazott fogalom, amelyet a nem tisztán nemzeti jellegű logisztikai támogatási tevékenységre értelmeznek. Nincs meghatározott definíciója, de a következő jellemzőkkel írható le: Különböző eszközök és megoldások összessége, a szorosán vett nemzeti megoldásokon túl, úgymint: többnemzeti integrált logisztikai támogatás, logisztikai képesség specializációs támogatás, vezető nemzeti támogatás, melyek segítségével hatékony logisztikai támogatás érhető el.”¹⁰⁰

¹⁰⁰ Stitz László: A logisztikai munkafolyamatok program alapú támogatása, Doktori (PhD) értekezés, ZMNE 2010. pp. 30.

A többnemzeti logisztikai biztosítás lényege az, hogy a többnemzeti műveletek szinergikus támogatása, az esetek többségében hatékonyabban oldható meg többnemzeti logisztikai együttműködés keretében, mint önállóan. Ez esetben ez együttműködő felek kapacitásai egymás számára is elérhetőkké válnak, ami a rendszer egészének hatékonyságát, az ellátás biztonságát és folyamatosságát növeli egyben a működtetés költségeit is csökkentheti. Napjaink katonai műveletei során a kockázatok egyre összetettebbek, miközben a logisztikai erőforrások rendelkezésre állása és elérhetősége egyre korlátozottabb. Ebben a szituációban reális alternatíva a többnemzeti logisztika és ez ennek megvalósításához szükséges megosztott felelősség elve. A többnemzeti logisztikai támogatás fogalmába olyan, nem tisztán nemzeti logisztikai támogatási tevékenységek tartoznak, mint:

- Többnemzeti integrált logisztikai támogatás (*Multinational Integrated Logistics Units – MILU*): egy vagy több nemzet vállalja, hogy logisztikai szervezetét a NATO-parancsnok alárendeltségébe helyezi, és a szervezetek az ő utasításai szerint a koalíciós erők érdekében tevékenykednek.
- Logisztikai szerepkörre szakosodott nemzet (*Logistic Role Specialist Nation – LRSN*): egy adott anyagfőleség biztosítását vagy szolgáltatás nyújtását egy nemzet vállalja, a misszió egészének vagy egy részének kizárólagosan ő biztosítja.
- Vezető nemzeti támogatás (*Lead Nation Support – LNS*): a logisztikai vezető nemzet önállóan vagy NATO felkérésre vállalja a logisztika támogatási feladatok elvégzését és koordinálását – vagy annak egyezményben vállalt részeit – a szerződött nemzetek vagy a többnemzeti erő egésze számára.

A többnemzeti logisztikai biztosítás marketing-logisztikai összefüggései véleményem szerint mindhárom esetben előállhatnak. MILU esetén előfordulhat, hogy egyszerre több nemzet ajánlja fel kapacitásait a NATO-nak. A többnemzeti művelet sikere érdekében ekkor két szempontrendszer egyidejű hatásával kell számolni. Egyrészt érvényesül a BNT esetében már tárgyal együttműködés elve, vagyis a koalíciós rendszer igyekszik csökkenteni a szűkös erőforrásokért folytatott versengést, ami esetlegesen negatívan befolyásolná a kooperációt. Ugyanakkor a felajánlók képességeinek mérlegelése is megtörténik, aminek során a minden

szempontból optimális döntés meghozatala a cél. Ekkor az egyes felajánló nemzetek a piaci versennyel nem azonos, de bizonyos értelemben mégiscsak verseny jellegű szituációban vannak. A helyzet különlegessége, hogy ebben a „versenyben” az egyes szereplők bizonyos értelemben konkurensok és szövetségesek is egyben. Az együttműködés elvének felek általi elismerése és érvényesítése képes csak szavatolni, hogy a döntés megszületéséig, mint „versenytársak” lépnek fel, azonban a döntés meghozatala után, mint szövetségesek működnek együtt. Ebben a tekintetben kiemelten fontos, hogy a MILU megvalósítására vonatkozó döntés egyes koalíciós partnereket esetlegesen negatívan érintő hatása – azaz, hogy nem őket választották a döntéshozók a feladatra – ne tudja károsan befolyásolni a későbbi együttműködést.

LRSN és LNS vonatkozásában a MILU-hoz hasonló „verseny” és döntés előtti-utáni feltételekkel és következményekkel lehet számolni. Az LRSN és LNS szerepre pályázó nemzetek között is a választás alapja az adott nemzet és annak logisztikai támogató rendszere kapacitásának, teljesítményének megítélése. Természetesen fontos szempontok a kulturális közelség, ami például az élelmezési ellátás esetén vehető figyelembe, vagy a rendszeresített fegyverek, technikai eszközök azonossága, kompatibilitása, azonban a mindezeket komplex módon mérlegelik a döntéshozók az árakkal, költségekkel, kapacitásokkal, ellátási biztonsággal, stb. összhangban. A felsorolt befolyásoló tényezők alapján ez már egy bonyolult „vásárlási” döntés, s ha ez így van, akkor a pályázók a figyelembe veendő tényezők szerint alakítják megítélésüket, teljesítményüket. Valójában a potenciális fogyasztók elvárásainak igyekeznek megfelelni, hasonló módon, mint azt a fogyasztói piacokon látjuk a vállalatok esetében. Ebben a folyamatban nagyon fontos szerepet játszik a NAMSA, hiszen az ügynökség által működtetett rendszeren keresztül nemzetek és cégek is egyaránt bekapcsolódhatnak a logisztikai folyamatokba.

Nem szabad továbbá arról sem megfeledkezni, hogy MILU, LRSN, LNS szerep betöltése esetén megnövekedett logisztikai igényekkel kell számolni. A saját erők ellátásán túl a szerződött felek ellátását is meg kell oldani, ami megnövelt termelő, szállító, tároló, stb. kapacitásokat kíván meg, ráadásul oly módon, hogy mindez ne veszélyeztesse a saját erők ellátását. Gyakorlatilag a polgári marketing-logisztika egymásra hatásához hasonló mechanizmust látunk, hiszen marketing jellegű tevékenység eredményeként megnövekedett igényekkel, kereslettel, feladatokkal kell számolni, melyeknek elvégzése során a logisztikai szolgáltatások színvonala döntően

befolyásolja az elkövetkezendőkben hasonló megbízások elnyerését. Az elkövetkezendő megbízások elnyerésének alapja tehát a logisztikai teljesítményen alapuló végfelhasználó elégedettség, mely közvetett módon döntéshozói elégedettséget is generál, s mint ilyen marketing jellegű tényező. Természetesen a katonai jellegből adódóan mindez nem vonatkoztatható el teljes mértékben a katonai műveletek céljaitól a logisztikai feladatoknak a célok elérésére irányuló támogatásától, mint elsődleges szempontrendszerrel.

A BNT mellett a NATO kiegészítő feladatai közül egyre növekvő jelentőségű a civil-katonai együttműködés, a CIMIC (Civil-Military Cooperation – Polgári-katonai együttműködés) működése, működtetése. A hidegháború vége óta, a hadműveleti feladatok jelentős változáson mentek keresztül, minek következtében a béketámogató, válságkezelő műveletek parancsnokai teljesen új típusú feladatokkal szembesültek. Az elmúlt időszak NATO, EU, ENSZ műveletei rámutattak, hogy a parancsnokoknak olyan feladatokat is el kell látniuk a missziók, műveletek céljainak elérése érdekében, melyek biztosítják az eredményes civil- katonai együttműködést a polgári erőforrások elérhetősége érdekében. A CIMIC keretében végzett folyamatok, akár katonai erőforrások felhasználásáról van szó polgári célra, akár polgári erőforrások bevonására a katonai szervezetek ellátásához katonai logisztikai összefüggéseket mutatnak.

„A 21. század elejére kialakult globális biztonsági helyzet előtérbe állította a fejlett világ, a NATO szövetség tagjainak biztonságát fenyegető, az európai hadszíntéren kívüli területeken keletkező konfliktusok, válságok kezelésének fontosságát. Ezen válságok megelőzése, hatékony kezelése a nemzeti fegyveres erők részéről a jövőben fokozottabb mértékű szerepvállalást tesz szükségessé a honi területen kívüli válságreakáló, béketámogató vagy humanitárius műveletekben is. A válságreakáló műveletek jellemzője a katonai műveletek rendkívül magas politikai érzékenysége, a haderő alkalmazási szintjeinek (hadászati, hadműveleti, harcászati) összecsúsása, a hadviselő felek közötti szilárd, jól látható határvonalak hiánya. A

felek gyakran ugyanazon a területen helyezkednek el, keveredve a helyi lakossággal, ami a műveletek magas fokú „civil érzékenységét” eredményezi.”¹⁰¹

A történelem és a hadtörténelem példái igazolják, hogy a múltban a felvonulási, hadműveleti vagy megszállt területeken a seregek mindig is óhatatlanul kapcsolatba kerültek a polgári lakossággal és a helyi, területi vagy központi igazgatási szervekkel. A kapcsolat egészen az újkorig kimerült abban, hogy a sereg ellentételezés nélkül elvette a polgári lakosságtól azt, amire szüksége volt, sokszor a saját lakosság nélkülözéseit is figyelmen kívül hagyva. Napjainkban azonban ez már nem követhető modell a válságok megelőzésére, kezelésére. Napjainkban a válságreagáló műveletek tervezésénél és kivitelezésénél messzemenően figyelembe kell venni a műveleti terület társadalmi, politikai, kulturális, vallási, gazdasági, környezeti és humanitárius tényezőit. A katonai vezetőknek számolniuk kell a nagyszámú és egyre professzionálisabb nemzeti- és nemzetközi (un. nem kormányzati) szervezetek tevékenységével, annak hadműveletekre gyakorolt hatásával. Továbbá a nemzetközi válságok mediatizálódtak is, azaz a válságok megelőzése, esetleges kialakulása és majdani kezelése a nemzetközi média érdeklődésére tart számot. A katonai műveletek tehát gyakorlatilag a nemzetközi közvélemény szeme előtt zajlanak, a nemzetközi médiának köszönhetően manapság már akár valós idejű közvetítések formájában is. A híradások fogadtatása, visszhangja pedig társadalmi, politikai és katonai szinten is nyomást gyakorolhat a válságban érintett szereplőkre.

Mindezek figyelembevételével alakult ki a polgári és katonai kapcsolatok „menedzselésének” elmélete és módszertana a CIMIC. Napjainkban a megváltozott feltételrendszerben a haderő CIMIC rendszere felel a válságreagáló haderő és a polgári szféra közötti kapcsolat pozitív formálásáért, együttműködés kialakításáért.

A CIMIC jelentőségét jól mutatja, hogy a rendszerről hogyan vélekednek irányadó katonai, közigazgatási, politikai döntéshozók. Leighton Smith admirális a NATO Dél-Európai Erők főparancsnoka sokat idézett megfogalmazása szerint:

¹⁰¹ Bencze Balázs - Hegedüs Zoltán - Kolossa Sándor - Padányi József - Praveczi Zoltán - Szternák György: A válságreagáló műveletek elmélete és gyakorlata a 21. században, ZMNE Egyetemi Jegyzet, Budapest, 2004. pp. 113.

„Néhány napja még azt sem tudtuk mi az a CIMIC, ma pedig már létezni sem tudunk nélküle.”¹⁰²

Amihez lényegét tekintve nagyon hasonló megállapítást tett Carl Bildt az Egyesült Államok Különmegbízottja is:

„Bárhogyan nevezzük is ezeket a műveleteket, békekikényszerítésnek vagy békefenntartásnak mindenképpen igényelnek civil kompetenst és civil-katonai együttműködést. Ez jellemezte a műveleteket a múltban és bizonyára Boszniában is ez történt. Egyben a legfőbb tanulságként is szolgálhat számunkra a jövőben.”¹⁰³

Katonai szempontból, a műveleti parancsnok nézőpontjából vizsgálva azt mondhatjuk tehát, hogy a CIMIC egy újfajta és speciális eszköz a parancsnok kezében, hogy kiigazodjon a műveleti területen. A CIMIC a műveleti parancsnok és a törzs eszközeként hozzájárul a műveleti terület civil környezetének értékeléséhez és befolyásolásához, támogatva a parancsnokot céljai elérésében. Ezt fogalmazza meg a NATO CIMIC meghatározása is, mely igyekszik kitérni minden fontos vetületre:

„A CIMIC a katonai és a civil oldal, kormányzati és nem kormányzati szervezetek, a nemzeti hatóságok, a nemzetközi szervezetek, valamint a helyi lakosság között kiépített és fenntartott koordináció és együttműködés a támogatott parancsnok küldetésének eredményes végrehajtása érdekében.”¹⁰⁴

A CIMIC rendszere természetesen csak abban az esetben lehet eredményes, ha működtetése során a műveleti parancsnok és a törzs betartja a CIMIC alapelveit:

¹⁰² Padányi József: Civil-katonai együttműködés kialakulása, hazai meghonosítása, ZMNE KMDI-HDI Összevont előadás 2008/2009 I. félév, http://portal.zmne.hu/portal/page?_pageid=34,17704,34_170620,34_112973,34_112969&_dad=portal&_schema=PORTAL Letöltés ideje: 2011. május 9.

¹⁰³ Padányi József: Civil-katonai együttműködés kialakulása, hazai meghonosítása, ZMNE KMDI-HDI Összevont előadás 2008/2009 I. félév, http://portal.zmne.hu/portal/page?_pageid=34,17704,34_170620,34_112973,34_112969&_dad=portal&_schema=PORTAL Letöltés ideje: 2011. május 9.

¹⁰⁴ NATO AJP-9 <http://www.nato.int/ims/docu/AJP-9.pdf> Letöltés ideje: 2011. 11. 20.

- Kulturális tolerancia – A kulturális tolerancia beleértve a vallási toleranciát növeli a műveleti erők elfogadottságát és megteremti ez együttműködés lehetőségének alapjait.
- Közös célok – A közös célok kijelölése és a közös végrehajtás a szembenálló feleket egy oldalra hozza, az ellentétek szintjét csökkenti, megoldási módokat kínál.
- Átláthatóság – Az átláthatóság erkölcsi, etikai megkérdőjelezhetlenséget biztosít, egyben csökkenti a kockázatokat és növeli a bizalmat.
- Pártatlanság – A pártatlanság álláspontjának konzekvens megtartása és alkalmazása biztosítja az objektív hozzáállást, ami az érintettek mindegyike számára elfogadható és tolerálható.
- Jó kommunikáció – A megfelelő színvonalú, tartalmú, időzítésű, stb. kommunikáció az átláthatóságot erősíti és növeli a bizalmat a műveleti erőkkel szemben.
- Média használata – A média befolyásolós erejének kihasználása a célok elérése érdekében.

A CIMIC célja szorosan kapcsolódik a műveleti erő alkalmazásának általános céljához, abból levezethető és annak keretén belül valósul meg. Ebből következően a CIMIC általános célja nem lehet más, mint a műveleti küldetés elérése érdekében feltérképezni, értékelni és befolyásolni a műveleti terület polgári környezetét. A CIMIC céljának meghatározásához azonban mindenképpen figyelembe kell venni, hogy csak akkor és ott van CIMIC művelet és tevékenység, ahol katonai erő kerül alkalmazásra. Nem beszélhetünk tehát olyan önálló CIMIC műveletről, mely nem kapcsolódik katonai erő alkalmazásához, valamilyen katonai művelethez még abban az esetben sem, amikor a katonai erő alkalmazásának célja a polgári környezet támogatása.

Amennyiben a CIMIC célrendszerét időhorizont szerint csoportosítjuk, akkor a célok egymásra épülő rendszere ismerhető fel:

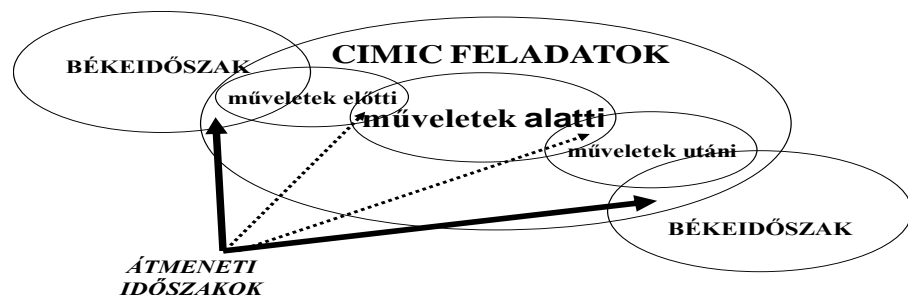
- Közvetlen cél – A parancsnok küldetése végrehajtását elősegítő együttműködés létrehozása és fenntartása a hadműveleti terület civil szereplőivel.
- Hosszú távú cél – Segítsen kialakítani és fenntartani azokat a feltételeket, amelyek hosszú távon hozzájárulhatnak a válság megoldásához.
- Végcél – Katonai erők kivonása.

A CIMIC általános célja és célrendszere alapján megfogalmazható a CIMIC feladatrendszere is, mely a prioritások figyelembe vételével a következő hármas tagolásban adható meg:

1. A műveleti erők támogatása
2. A polgári környezet támogatása
3. A civil-katonai kapcsolat támogatása

A CIMIC feladatait azonban nem csak prioritások alapján, hanem a műveleti időszakhoz viszonyított megvalósulásukat tekintve is megadhatjuk:

2. ábra A CIMIC feladatok a műveleti időszakhoz viszonyítva



Forrás: Kolossa S. (2004.)

Kolossa Sándor műveleti időhöz viszonyítva a CIMIC feladatoknak a kiinduló békeidőszakból egy átmeneti időszakon keresztül végállapotnak tekinthető újabb

békeidőszakig terjedő ívét határozza meg. Az átmeneti időszakon belül pedig művelet előtti, alatti és utáni feladatokról beszél.

4. táblázat: A CIMIC feladatok felosztása a válságreakáló művelet időszakai szerint

Műveleti időszak		
Művelet előtti	Műveleti	Művelet utáni
<ul style="list-style-type: none"> - a műveleti területről CIMIC értékelés elkészítése; - részvétel a művelet tervezésében; - a polgári környezet haderőt támogató képességének felmérése; - törzsek, csapatok CIMIC felkészítése. 	<ul style="list-style-type: none"> - a kommunikációs feltételek megteremtése; - az információ szerzés és csere megszervezése; - koordináció végzése a katonai és a polgári szereplők között (beleértve a polgári felek egymás közötti kapcsolatai koordinációjának segítését is); - egyezmények, szerződések megkötésének segítése; - a katonai és a CIMIC műveletek folyamatos tervezése, elemzése és értékelése; - kapcsolat a válságreakáló műveletekkel. 	<ul style="list-style-type: none"> - a CIMIC, illetve a katonai szervezet által átvett polgári feladatok zökkenőmentes átadása a polgári szereplőknek; - a végrehajtott katonai és CIMIC művelet elemzése, értékelése, következtetések levonása.

Forrás: Kolossa S. (2004.)

Padányi József a műveleti időhöz viszonyított szakaszokban némileg más felosztást alkalmaz, bár mindkét szerző az elvégzendő feladatok csoportosítása során hasonló elveket fogalmaz meg:

- I. Műveletek megelőző időszak
 - I/a.) Válság – Válság-övezetek CIMIC értékelése, a műveleti területen jelen lévő szervezetek felmérése
 - I/b.) Felkészülés – Ország ismertető, Várható CIMIC feladatok

- II. Műveletek alatti időszak
 - II/a.) Település
 - 1. Kirakó körletek
 - 2. Települési helyek
 - 3. Kapcsolatfelvétel a műveleti területen jelen lévő szervezetekkel
 - 4. Menekült helyzet
 - II/b.) Előrevonás
 - 1. Mozgás biztosítása
 - 2. Menekült helyzet

3. Település felmérése

II/c.) Végrehajtás

1. Kapcsolatok
2. Projektek
3. Ügyintézés
4. „Pozitív image”

III. Átmeneti időszak

III/a.) Csökkentés

1. „Barátságos arculat”
2. Ügyintézés
3. Feladat átadás a civil szférának

III/b.) Kivonulás

1. Berakó körletek
2. Terület- feladat átadás
3. Kárrendezés

Bármelyik szerző felosztását is fogadjuk el, a művelet alatti feladatok közül az egyik, mint a civil katonai kapcsolatok állandó jellemzője az együttműködő felekkel - úgymint a jelen lévő szervezetek és a polgári környezet szereplői – kötendő egyezmények, szerződések megkötése, mely a javak cseréjét szabályozza.

S ez az a pont, ahol a marketing, avagy az ahhoz hasonló mechanizmusok megjelenhetnek a katonai logisztikával párhuzamosan és átfedve, hiszen a javak végfelhasználói ez esetben már nem csak a műveleti erők, hanem a műveleti területen jelen lévő szervezetek és a civil környezet szereplői is lehetnek. A javak cseréje tehát túllép a katonai logisztikában meghatározott elosztáson, még ha nem is úgy fog működni, mint a fogyasztási javak vagy a termelő eszközök piacai.

A CIMIC műveletekkel kapcsolatos folyamatok irányulhatnak a katonai erőktől a polgári szféra irányába vagy fordítva, bármelyik irányultság is áll fenn annak viszont közvetve vagy közvetlenül a katonai erő támogatását kell szolgálnia. A katonai erő támogatása általában magában foglalhatja a polgári lakosság és az

erőforrások feletti ellenőrzés, az erőforrások részbeni felhasználása és a terrorizmus elleni küzdelem CIMIC feladatait is.

A javak cseréje szempontjából a polgári szféra elemeire irányuló CIMIC műveletek az érdekesekek. Ezek a CIMIC műveletek irányulhatnak:

- a helyi, területi és központi igazgatási szervek támogatására,
- a lakosság élet- és vagyonbiztonságának biztosítására, támogatására,
- a közrend megszilárdítására,
- a nem harci kiürítés támogatására,
- a lakhelyüket elhagyni kényszerültek életkörülményeinek támogatására,
- a katasztrófa elhárításra vagy a következmények hatásainak csökkentésére,
- a civil szervezetek tevékenységének a támogatására.

A hadműveleti környezet irányultsága tekintetében a CIMIC műveleteket végre lehet hajtani az 5. cikkely szerinti – háborús vagy harci tevékenységek, illetve kollektív védelmi műveletek – ,vagy a nem a Washingtoni szerződés V. cikkely szerinti műveletek – válságreagáló műveletek – támogatására.

A válságreagáló műveletek közül néhányban kifejezetten a CIMIC műveletek fogják játszani a főszerepet. Ilyenek például a humanitárius műveletek, polgári hatóságok támogatása és a békefenntartó művelet, melyek esetében definiálható a végfelhasználók választása, elégedettsége és a javak speciális cseréje. Igaz a választás valójában nem alternatívák közötti választást jelent, hiszen ilyen értelemben a konkurencia fogalmának nincs értelme, azonban mégis döntési helyzetként értelmezhető, hiszen a végfelhasználó dönthet úgy is, hogy például a humanitárius segítséget politikai, vallási, vagy egyéb ok miatt nem fogadja el.

A vizsgált téma szempontjából kétségtelen, hogy a válságreagáló műveletek a CIMIC kiemelt területe, ahol a katonai logisztika marketing elemekkel is kiegészülhet. A CIMIC műveletek fő irányultsága az ilyen típusú műveletek esetén általában az alábbi lehet:

- humanitárius katasztrófa megelőzése;
- konfliktusok megelőzése, kezelése;

- a lakóhelyüket elhagyni kényszerült polgári személyekről való gondoskodás (házjukat elhagyni kényszerült személyek, menekültek, evakuáltak, hontalanok, a háború áldozatai) és visszatelepülésük segítése;
- állami intézmények működésének segítése;
- a gazdaság működőképességének segítése;
- a politikai, öngazgatási és társadalmi intézményrendszer kialakításának, működésének segítése;
- a helyi civil környezet gondolkodásának befolyásolása, ösztönzése a civil feladatok mielőbbi visszavétele és felelős végzése érdekében;
- egyének támogatása;
- vállalkozások támogatása;
- a válságreagáló műveletben résztvevő civil szereplők veszélyhelyzeti evakuálásának előkészítése.

A válságreagáló műveletek során a CIMIC esetében tehát két fő tevékenységi területet lehet meghatározni: a humanitárius segítségnyújtást és a polgári hatóságok támogatását.

A humanitárius segítségnyújtás a szenvedések felszámolását vagy enyhítését célzó, általában rövid távú programokat foglalja magába, melyre elsősorban katasztrófa sújtotta területeken kerül sor. A CIMIC vezető szerepet vállalhat az ilyen programok kezdeményezésében és koordinálásában.

A polgári hatóságok támogatása – különösen a működőképessége határán lévő kormányzatok esetén, de egyéb esetekben is – a CIMIC fontos feladata. A polgári hatóságokkal időben kialakított és eredményesen fenntartott kapcsolatok, valamint a folyamatosan végzett CIMIC értékelések elvégzésével mindez eredményesen megvalósítható. A polgári hatóságokat támogató CIMIC műveletek tipikus területei: a katasztrófavédelem feladataihoz való hozzájárulás, tűzszerészeti feladatok, kutatás-mentés és a szükségállapot katonai feladatainak ellátása lehetnek.

„A végrehajtandó CIMIC feladatok a kialakult helyzet függvényében változhatnak, azonban jellemzően az alábbiak szerint csoportosíthatók:

- a lakosság biztonságával összefüggő feladatok (körzetek, épületek lezárásában, kiürítésében; evakuálásában stb., való részvétel és koordináció),

- a kiürítésben érintett, illetve evakuált lakosság ellátásával, mindennapi szükségletének biztosításával összefüggő feladatok (élelmezés, egészségügyi ellátás, terén koordináció és együttműködés),
- a lakosság időbeni tájékoztatásával összefüggő feladatok (mozgáskorlátozás, kijárási tilalom, veszély-helyzetről szóló információk, stb. eljuttatása az érintett lakossághoz; korlátozások feloldásáról való tájékoztatás, stb.),
- a következmények csökkentése érdekében igénybe vett katonai erő-eszközök felhasználásával összefüggő feladatok (szükségletek továbbítása a honvédségi feladatokat koordináló szervhez, a katonai részvétel koordinálása, stb.).¹⁰⁵

Boldizsár Gábor a Békeműveletekben való részvétel hatása a Magyar Honvédségre című, 2008-ban írt doktori értekezésben alátámasztja mindezeket a Tartományi Újjáépítési Csoport (*Provincial Reconstruction Team – PRT*) feladat végrehajtása során alkalmazott CIMIC tevékenységre vonatkozó tapasztalatainak összegzésével:

„A civil-katonai kapcsolatok mindhárom funkciója megtalálható a PRT feladat rendszerében:

- kapcsolatot tart fenn a tartományi (helyi) kormányzati és közösségi, vallási vezetőkkel, az IO/NGO-kal* ;
- támogatja a helyi lakosságot a CIMIC irányelveinek megfelelően és az erők elfogadásának növelése érdekében azonnali hatású, kis költségű projekteket finanszíroz, illetve ott nyújt segítséget, ahol más szervezet nem képes és fennáll a humanitárius katasztrófa veszélye, támogatja továbbá a helyi hatóságokat, közigazgatást, rendőrséget és a hadsereget,
- megvizsgálja annak lehetőségét, hogy a helyi lakosság, a környezet hogyan támogathatja fölös kapacitásaival a haderőt, melynek eredményeképpen a

¹⁰⁵ Bencze Balázs - Hegedüs Zoltán - Kolossa Sándor - Padányi József - Praveczi Zoltán - Sztternák György: A válságreagáló műveletek elmélete és gyakorlata a 21. században, ZMNE Egyetemi Jegyzet, Budapest, 2004. pp. 131.

* IO – International Organisations azaz nemzetközi szervezetek ; NGO – Non-Governmental Organisations azaz nem kormányzati szervezetek

PRT üzemeltetése olcsóbb lesz, illetve munkahelyteremtéssel enyhíti a helyi gazdasági feszültséget.”¹⁰⁶

A szerző még hozzáteszi, hogy a CIMIC műveletek tervezése és végrehajtása során figyelembe kell venni, hogy:

- A projekt egybe esik-e a végrehajtó nemzet, illetve a szövetség érdekeivel?
- A helyi, központi vezetés hogyan vélekedik róla, támogatja-e?
- Ésszerűek-e az igények?
- Folyik-e hasonló projekt a területen?
- Milyen erőforrások állnak rendelkezésre?
- A projekt megbontja-e a vallási (törzsi) egyensúlyt?

A CIMIC és főként a válságreagáló műveletek CIMIC támogatása során ellátandó feladatok számbavétele után úgy gondolom, az ilyen típusú műveletek esetében végrehajtott katonai logisztikai folyamatok túllépnek az ellátás, elosztás fogalmán. Ezekben az esetekben a végfelhasználó rendelkezik bizonyos döntési szabadságfokkal, még ha az nem is feltétlenül a gazdasági racionalitás alapján szerveződik. Továbbá a kapott javakkal szolgáltatásokkal kapcsolatban kinyilváníthatják elégedetlenségüket, ezáltal változásokat generálhatnak az ellátás, elosztás, sőt akár az előállítás és a beszerzés feladataira is. Úgy gondolom, álláspontomat az is alátámasztja, hogy ilyen esetekben a javak cseréje során a végfelhasználók is valódi ellenértéket adnak cserébe együttműködés, információ és egyéb előnyök formájában, ami jobban körvonalazható, még a katonai logisztika esetén felvetett tágan értelmezett ellentételezésénél is.

Mindezek alapján úgy gondolom a jövőben a CIMIC műveletek kapcsán fontos feladat lesz a CIMIC katonai logisztikai és ebből eredő marketing-logisztikai összefüggéseinek kutatása, vizsgálata, feladatainak, folyamatainak megszervezése.

Négyesi Imre A Befogadó Nemzeti Támogatás és a Civil-Katonai Együttműködés (CIMIC) feladatrendszerének kapcsolata a feladatok végrehajtásához szükséges információk tükrében című cikkében azonban felhívja a BNT és a CIMIC

¹⁰⁶ Boldizsár Gábor: Békeműveletekben való részvétel hatása a Magyar Honvédségre, Doktori (PhD) értekezés, ZMNE, 2008. pp. 50.

erőteljes kapcsolatára a figyelmet. A szerző mindezt ugyan az információs szükséglet irányából vizsgálta, azonban a BNT és CIMIC közötti összefüggések marketing-logisztikai szempontú értelmezéséhez is, mint kiindulási alap használható. A szerző tanulmányának következtetései között így fogalmaz:

„Összegzett következtetésként levonhatjuk, hogy a BNT és a civil-katonai együttműködés (CIMIC) szorosan összefüggő feladatrendszerek. Mindkét feladatrendszer információigénye hatalmas és ennek az információigénynek a kielégítése lesz az egyik meghatározó a feladatok végrehajtása szempontjából. Ugyanakkor ki kell mondanunk azt is, hogy bár két különböző feladatrendszerről beszélhetünk, de ezek rendkívül szorosan összefüggnek (már-már összefonódnak) egymással.”¹⁰⁷

A megváltozott hadműveleti elvekből és körülményekből adódóan a NATO logisztikájának szükségszerűen el kellett mozdulnia a nagyobb rugalmasság és mozgékonyság, valamint a fokozottabb nemzetközi jelleg irányába. Ez ehhez szükséges erőforrások biztosítása a BNT és a katonai tevékenység támogatására alkalmas polgári erőforrások szervezésével foglalkozó CIMIC keretében oldható meg. A két műveleti típus összefügg, tulajdonképpen a BNT előzményei között már bizonyos CIMIC jellegű tevékenységek is felbukkanhatnak. Mindkét feladatrendszer egyik leglényegesebb eleme a logisztikai támogatás, a CIMIC szerepe a logisztika területén eltér annak a BNT-vel foglalkozó részétől, ugyanakkor kiegészíti azt.

A BNT feladata, hogy a katonai erő részére polgári anyagi erőforrásokat biztosítson, a CIMIC-nek ezen polgári erőforrásokhoz való hozzáférést kell lehetővé tennie. Ez a tevékenységet a civil-katonai erőforrás gazdálkodás, ami tulajdonképpen a magasabb szintű egyezmények civil erőforrás oldalával és a katonai és a polgári szükségletek mindenre kiterjedő kiegyensúlyozásával foglalkozik. A fentiek szellemében a CIMIC legfontosabb feladatait a következő három nagy területre oszthatjuk:

¹⁰⁷ Négyesi Imre: A Befogadó Nemzeti Támogatás és a Civil-Katonai Együttműködés (CIMIC) feladatrendszerének kapcsolata a feladatok végrehajtásához szükséges információk tükrében, Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények, http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/nek/2003_2/11_negyesi.pdf, pp. 154. Letöltés ideje: 2012. április 01.

- civil-katonai kapcsolattartás;
- a polgári környezet katonai támogatása;
- a polgári erőforrások katonai felhasználása érdekében végzett kapcsolattartás.

Marketing-logisztikai összefüggések a polgári környezet katonai támogatása és a polgári erőforrások katonai felhasználása érdekében végzett kapcsolattartás esetén állhatnak elő. A két eltérő típusú marketing-logisztikai aktivitás között a különbség az, hogy a polgári környezet katonai támogatása esetén a katonai szervezet és annak logisztikai rendszere a forrás és a polgári környezet a befogadó anyagáramlási szempontból. Ugyanakkor a befogadónak, nem kötelessége a készletek átvétele és kifejezheti elégedetlenségét is. A polgári erőforrások katonai felhasználása érdekében végzett kapcsolattartás esetén a szerepek felcserélődnek, a polgári környezet lesz a forrás és a katonai szervezet és annak logisztikai rendszere a befogadó. Erre a relációra sokkal inkább a polgári alkalmazásból átvett beszerzési marketing lesz a jellemző. Azaz a forrást a befogadónak meg kell győzni, hogy az adott erőforrás, szolgáltatás számára elérhetővé váljon. Természetesen a befogadó ez esetben is választhat ez elérendő források között, nem kell kötelezően átvennie az erőforrásokat és kifejezheti elégedetlenségét is, ami akár a forrás váltásával is járhat.

A két feladatrendszer további összefonódását jelzik a CIMIC működésének gyakorlati tapasztalatai is. Ezek szerint miután a CIMIC hadműveleti törzs felmérte a feladat végrehajtásához szükséges erőforrás szükségleteket és igényeket, továbbá az igények kielégítésére alkalmas forrásokat, azokat elsősorban a BNT forrásai között keresi. A CIMIC műveleti rendszerében azonban a források beszerzésének módjaként nem a BNT, hanem a külföldi nemzeti támogatás szerepel. A források BNT vagy külföldi nemzeti forrásokból való megoldása természetesen ellentmond egymásnak, azonban ez esetben nem a folyamatok irányultságát vizsgáljuk, hanem logisztikai, és marketing-logisztikai vetületeiket, amik viszont nagyfokú hasonlóságot mutatnak.

A civil-katonai műveletek körébe öt küldetéstípus tartozik:

- a külföldi nemzeti támogatás;

- a lakosság és az erőforrások feletti ellenőrzés;
- a humanitárius segítségnyújtás;
- a katonaság polgári célokra történő igénybevétele;
- a polgári védelem.

A BNT és a külföldi nemzeti támogatás között a különbség az, hogy a külföldi nemzeti támogatás olyan országból származó támogatást is magában foglalhat, amelyekkel nincs együttműködési megállapodás. A külföldi nemzeti támogatás alapvetően a következőket foglalja magában:

„A harci kiszolgáló támogatás terén meglévő igények kielégítésének bevált módja a javak és szolgáltatások helyi beszerzése. Ez a beszerzés a külföldi nemzeti támogatás keretében történik. A külföldi nemzeti támogatás az olyan, külföldi nemzeti beszerzési források felkutatására, összehangolására és a beszerzés lebonyolítására vonatkozik, mint az élelmezési és egyéb ellátási anyagok vagy a haderőnk és műveleteink támogatását szolgáló helyi munkaerő. Bizonyos hadszíntereken speciális kifejezésekkel illetjük a külföldi nemzeti támogatás egyes kategóriáit. A „Befogadó nemzeti támogatás” kifejezés pl. a saját katonai műveletekhez egy baráti ország által nyújtott támogatást jelenti akkor, ha az adott nemzet határain belül történik és kölcsönös egyezményeken alapul. A BNT az ilyen támogatás tervezését, megtárgyalását és az ilyen támogatás keretében eszközölt beszerzéseket foglalja magában.”¹⁰⁸

CIMIC esetén az erőforrások biztosításának, a támogatás megszervezésének módja akár BNT, akár külföldi nemzeti támogatás a mechanizmusok hasonlóképpen zajlanak, azok logisztikai és marketing-logisztikai folyamatai nagyfokú egyezést mutatnak.

A CIMIC jelentős logisztikai tartalmára hívta fel a figyelmet Lóderer Balázs is az Együttműködni vagy elhatárolódni? Dilemmák a civil szervezetek és a CIMIC

¹⁰⁸ Négyesi Imre: A Befogadó Nemzeti Támogatás és a Civil-Katonai Együttműködés (CIMIC) feladatrendszerének kapcsolata a feladatok végrehajtásához szükséges információk tükrében, Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények, http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/nek/2003_2/11_negyesi.pdf, pp. 153. Letöltés ideje: 2012. április 01.

képesség együttműködésében című, 2011-ben publikált cikkében. A szerző a katonai és a civil szervezetek egymáshoz való viszonyát vizsgálta műveleti körülmények között. Az „együttműködés – elhatárolódás dilemmáját”, az általa alkotott függetlenség – biztonság – logisztika hármas egység állapotának tükrében vizsgálta. Az írás általános következtetései között a civil szervezetek állásfoglalásai alapján megfogalmazott állítás található:

„A nagy földrajzi távolságok miatt a biztonsági helyzeten kívül még van egy fontos terület, amely együttműködésre motiválja a civil szervezeteket, ez pedig a logisztika. A legtöbb szervezet nem képes egyedül megoldani a segélycsomag szállítását külső segítség nélkül, hisz az hatalmas anyagi vagy eszközparki szükségleteket igényel.”¹⁰⁹

A civil szervezetek véleménye e tekintetben úgy gondolom azért fontos, mert mint „harmadik szereplő” lát bele a CIMIC és a katonai logisztika működésének rendjébe. Ennek ellenére még a sem anyagi sem ellátás függőségben nem lévő civil szervezetek is jelentős tényezőnek tekintik a CIMIC logisztikai összetevőjét. Mely úgy gondolom nem képes hatékony működésre napjaink megváltozott műveleti szempontjai és körülményei között marketing-logisztikai tevékenységek egyre erőteljesebb integrációja nélkül.

3.3. Hólabda-módszerrel¹¹⁰ lefolytatott interjúk a marketing-logisztika hazai helyzetének feltérképezésére a katonai logisztika területén

A marketing-logisztika katonai logisztikai területén fellelhető összefüggéseinek elméleti vizsgálata után arra a megállapításra jutottam, hogy a Többnemzeti Logisztikai Biztosítás, illetve a CIMIC területén tevékenykedő hazai szakemberek a kérdéskörrel kapcsolatos véleményét érdemes lenne egy megkérdezéses vizsgálat keretében felmérni. Az érintettek, azaz a katonai logisztika, kapcsolódó területeinek

¹⁰⁹ Lóderer Balázs: Együttműködni vagy elhatárolódní? Dilemmák a civil szervezetek és a CIMIC képesség együttműködésében, *Hadtudomány*, 4. évfolyam 4. szám, 2011. , pp. 110.

¹¹⁰ <http://arxiv.org/abs/1102.4599> Letöltés ideje: 2012. március 10.

gyakorló, ugyanakkor kellő rálátással bíró szakembereinek relatív szűk köre miatt kézenfekvőnek látszott a hólabda elvű mintavételezés.

A hólabda-mintavétel, vagy más néven lánc-mintavétel statisztikai módszer, melyet széles körben alkalmaznak például a szociológiában vagy a marketing-kutatásban, olyan esetekben, ahol az érintettek, akiknek a véleményére a kutatók kíváncsiak csekély számúak, nehezen azonosíthatóak, vagy nehezen elérhetőek.

Nem véletlenszerű mintavételi eljárásról beszélünk, hiszen a módszer lényegét éppen az adja, hogy egy előre meghatározott szempontrendszernek megfelelő szűk mintát jelölnek ki a kutatók, majd az eredeti minta tagjai tesznek javaslatot a minta kiszélesítésére, konkrét személyek megnevezésével. Így a minta, mint a gördülő hólabda növekszik mindaddig, amíg a javaslattétel ki nem merül, vagy ameddig a kutatás lefolytatói úgy nem értékelik, hogy elegendő releváns adat folyt be és beszüntetik a minta további kiterjesztését. A lánc-mintavétel sikere ebből következően nagyban függ a minta kiválasztási szempontrendszer meghatározásától és a kiinduló szűk minta összetételétől, az azt alkotó személyek körültekintő kiválasztásától. A kiinduló mintát alkotó személyektől módszertanilag három ismerv várható el:

- jellemzőikkel korreláljanak a feltételezett, egyre bővülő minta jellemzőivel;
- szaktudásuk, ismereteik alapján legyenek képesek a feltett kérdéseket megválaszolni, továbbá szakmai hitelességük garانتálja, hogy válaszaik felhasználhatók legyenek;
- rendelkezzenek a kutatás szempontjából fontos kapcsolati hálóval, és legyenek képesek a „hólabda továbbgördítésére”, illetve legyenek képesek segítséget nyújtani a további kapcsolatfelvételhez.

A teljes hólabda-mintavétel módszertani folyamata a következő modell alapján folytatható le:

1. Kiinduló minta feltételrendszerének kidolgozása, a kiinduló minta tervezése
2. Kapcsolatfelvétel az érintettekkel
3. Kutatás, interjú realizálása
4. Javaslatkérés a minta kiszélesítésére, kapcsolatfelvétel támogatásának kérése

5. Értékelés, összegzés, visszacsatolás

A módszer előnye mindenképpen az, hogy ajánlás alapján elérhetőek vele azok a mintába tartozó személyek, akiknek véleménye fontos a kutatás szempontjából, ugyanakkor „kívülállóként” nehéz lenne azonosításuk és elérésük. Mivel az ajánlások személyesen történnek és a kapcsolatfelvételhez is kérhető támogatás a folyamat során a minta folyamatos kiterjesztése viszonylag gyorsan és az eredetileg meghatározott szempontrendszer keretein belül megvalósítható. Természetesen, ami a módszernek előnye, az bizonyos szempontból hátránya is. A személyes ajánlások a szubjektivitás miatt torzító hatást eredményeznek a mintára vonatkozóan, illetve a kutatás eredményének pontossága, felhasználhatósága nagyban múlik a kutatást végzők felkészültségétől és nem mellékesen a kutatást végző és a megkérdezettek kommunikációjától, egymáshoz való viszonyától. Az előnyök és a hátrányok figyelembevételével a módszer alkalmas szűk, nehezen elérhető, de releváns mintára vonatkozó információk leképezésére, sőt másodlagosan lehetővé teszi a kutatásban résztvevők kapcsolati hálójának feltérképezését is, amennyiben ez a kutatás szempontjából fontos.

Az első interjút tudomány szak vezetőm és témavezetőm javaslatára Dr. Keszthelyi Gyulával a HM Fegyverzeti és Hadbiztosági Hivatal főigazgatójával készítettem, aki a hólabda módszertanának megfelelően javaslatot és támogató aktivitást nyújtott a következő interjúalany megnevezése és elérése tekintetében. Az interjúkat e helyütt teljes terjedelmükben közlöm, a megkérdezéses vizsgálat lebonyolításának sorrendjében. Ezúton is köszönöm a válaszadóknak a számomra értékes közreműködést és a támogatást.

I. Interjú

Név: Dr. Keszthelyi Gyula

Rendfokozat: ny. dd.táb.

Szervezet: HM Fegyverzeti és Hadbiztosági Hivatal

Beosztás: Főigazgató

1. Értelmezhetőnek tartja-e a marketinget vagy marketing jellegű folyamatokat a katonai logisztikával összefüggésben? Kérem, válaszát indokolja!

Első hallásra nem. A marketing piaci jellegű tevékenység, s mint ilyen alapesetben nem összeegyeztethető a fegyveres erők, védelmi potenciál alapfeladatával, céljaival. Természetesen a katonai, védelmi beszerzések esetében is van valamiféle marketing tevékenység de ez nem a fegyveres erők alapfeladatához kötődik, sokkal inkább a gyártók, fejlesztők részéről valósul meg.

2. Értelmezhetőnek tartja-e azt, hogy bizonyos esetekben a katonai logisztika megcélzottjai nem egyszerűen ellátottak, hanem fogyasztók, azaz van választási, visszautasítási lehetőségük? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget?

Ebben a felvetésben már bizonyos esetekben igazat adok önnek. A hadviselés gyakorlatának megváltozása, a missziós tapasztalatok azt mutatják, hogy vannak, lehetnek ilyen esetek. Ugyanakkor hangsúlyozni kell, hogy ez nem tekinthető alapesetnek a katonai logisztikában. Úgy vélem ilyen jellegű folyamatok, pl. az ellátmány, készletek, donáció át nem vétele csupán elvi síkon értelmezhető, a gyakorlatban erre eddig gyakorlatilag még nem volt példa.

3. Értelmezhetőnek tartja-e azt, hogy bizonyos esetekben, a katonai logisztikában a végfelhasználói elégedettség fontos tényezővé válik? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget?

A végfelhasználó elégedettsége természetesen fontos szempont legyen az akár katonai vagy polgári szervezet. Ugyanakkor a katonai műveletek során a végfelhasználói elégedettségénél fontosabb szempont az, hogy a katonai szervezet sikeresen végre tudja hajtani a kitűzött feladatot, elérje a meghatározott célt. Ebben a tekintetben másodrendű, hogy az ehhez rendelkezésre álló készletek, eszközök mennyire elégítik ki a végfelhasználók igényeit. Természetesen ideális esetben e kettő egybe esik, de a cél és feladat orientáció a katonai logisztikában magasabb rendű. Természetesen a visszacsatolás rendszere elvben garantálja a készletek meg nem

felelésének visszajelzését és az ebből következő intézkedéseket. A visszacsatolási rendszer működése és hatékonysága természetesen sok tényezőtől függ és országonként más és más.

Abban is igazat adok önnek, hogy a polgári, kormányzati szervek ellátása során, elvi síkon lehet létjogosultsága a végfelhasználói elégedettség felvetésének. Elméletileg e miatt ezek a szereplők lemondhatnak a felajánlott készletekről, azonban a gyakorlatban, mint említettük eddig erre még nem volt példa, hiszen pl. a katonai donáció esetén a készlethiányhoz képest még azok a készletek is előrelépést jelentenek a támogatott félnek, amikkel a végfelhasználók tulajdonképpen nem elégedettek.

A Befogadó Nemzeti Támogatás és a Többszemzeti Logisztika felvetése ugyanakkor érdekes lehet e tekintetben. Ezekben az esetekben már valóban előfordulhatnak olyan helyzetek, amikor a végfelhasználók elégedetlenségük, kockázataik csökkentése érdekében szükségletei kielégítésére alternatív megoldásokat is választhat.

4. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy Befogadó Nemzeti Támogatás esetén a küldő nemzet döntéshozóinak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem. válaszát indokolja!

Ebben a vetületben valóban van értelme döntési alternatívákról beszélni, bár ez semmiképpen sem tekinthető olyan jellegű piaci magatartásnak, mint amilyennel a fogyasztóknál találkozunk a fogyasztási javak piacán. Azonban kétségtelen, hogy a küldő nemzet döntéshozói előtt van választási lehetőség a felajánlott képességek elfogadása, avagy elutasítása tekintetében. Természetesen ebből kifolyólag a döntéshozók magatartása sem tekinthető olyan tekintetben fogyasztói magatartásnak, mint a hagyományos piacokon. A képességek felajánlását nemzetközi egyeztetések, erőgenerálási konferenciák előzik meg, ahol az áron-költségeken, fogyasztói igényeken kívül, egyéb magasabb rendű szempontok is mérlegelésre kerülnek, mint pl. az ellátás biztonsága, folyamatossága, hatékonysága, stb.

Mindezek tükrében, a döntéshozóknak kétségtelenül van választási lehetősége, bár a hagyományos piacokhoz képest sokkal korlátozottabb mértékben, illetve a

döntéshozói magatartást nem elsősorban pusztán a hagyományos árucserében megszokott szempontok befolyásolják.

5. Egyet ért-e azzal, hogy a BNT közgazdaságtanilag értelmezhető, mint tranzakciós folyamat mind a befogadó, mind a küldő fél részéről? Kérem, válaszát indokolja!

Ha nagyon elméleti közgazdaságtan szempontjából közelítjük a kérdést, akkor igen a BNT is tekinthető úgy, mint tranzakciós folyamat. Meghatározható szolgáltató és szolgáltatást igénybe vevő fél – ha úgy tetszik vevő és eladó – definiálható szolgáltatástartalom, az ehhez kapcsolódó költségek, árak, előnyök, hátrányok, stb.

Ugyanakkor ismételten hangsúlyozni kell, hogy ez a tranzakció nem azonos a hagyományos piacokon megszokott tranzakciókkal, bár pl. BNT esetén is képződhet árbevétel, profit és mindennek lehet a jövőben marketing, PR előnye az adott ország vagy katonai/polgári szervezet számára, azonban a katonai jellegből adódóan természetesen ez nem lehet a legfőbb cél.

6. Egyet érte-e azzal az állítással, hogy Többszemélyes Logisztikai Biztosítás esetén (MILU, LRSN, LNS) a döntéshozóknak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem, válaszát indokolja!

A BNT-hez hasonlóan itt is elfogadhatónak tartom ezt az állítást, hasonló feltételek meghatározásával. A döntéshozóknak ezekben az esetekben is van választási lehetősége, a hagyományos piacokhoz képest szintén sokkal korlátozottabb mértékben, illetve a döntéshozói magatartást ezekben az esetekben sem elsősorban a hagyományos árucserében megszokott szempontok befolyásolják.

E tekintetben jó példa lehet a francia üzemanyag ellátási projekt a Délszláv válság katonai rendezése során. A francia fél, mint logisztikai szerepkörre szakosodott nemzet jól tudta érdekeit érvényesíteni, ha úgy tetszik marketing szempontból is.

7. Egyetért-e azzal, hogy a Többnemzeti Logisztikai Biztosítás tevékenységei: MILU, LRSN, LNS közgazdaságtanilag értelmezhetők, mint egyfajta versenyhelyzet és ahhoz kapcsolódó tranzakciós folyamatok?

A BNT esetéhez hasonlóan, ha az elméleti közgazdaságtan irányából tekintjük a folyamatot, akkor igen a Többnemzeti Logisztikai Biztosítás módozatai bizonyos tekintetben értelmezhetők, mint tranzakciós folyamatok. Ezekben az esetekben is meghatározhatók a tranzakciós felek, költségek, árak, termék-szolgáltatás tulajdonságok, stb.

Viszont ez esetben is fenntartom, hogy ezek a tranzakciók nem azonosak a hagyományos piacokon megszokott tranzakciókkal, bár ezekben az esetekben is képződhet árbevétel, profit és mindezeknek – a BNT-nél már tárgyal módhoz hasonlóan – lehet a jövőben marketing, PR előnye azonban a katonai jellegből adódóan mindez ezekben az esetekben sem lehet elsődleges cél.

Szintén számos példa és lehetőség említhető az ilyen típusú versenyhelyzettel kapcsolatban is. Ilyenek lehetnek a táborok ellátását célzó szolgáltatások a missziók során, mint az élelmezési ellátás, a vízellátás, az őrzés, a szennyvíztisztítás, a táborok telepítése és bontása, egészségügyi ellátás, stb.

Ezekben az esetekben a katonai szempontok mellett megjelennek már tranzakciós és fogyasztói jellegű szempontok is, olyanok, mint ár-érték arány, költségelnyök, szolgáltatás minősége, szolgáltatás speciális tulajdonságai, vagy pl. az élelmezési ellátás esetén az egyes nemzetek étkezési szokásainak hasonlóságai-különbségei.

Mindezek alapján bizonyos tekintetben igazat kell adjak önnek, amennyiben elfogadjuk a tranzakciós jelleget BNT és Többnemzeti Logisztikai Biztosítás esetén, akkor ez a tranzakciós jelleg bizonyos marketing vonzatot is tartalmaz, bár a hagyományos piacokétól eltérő formában.

8. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy CIMIC esetén, polgári környezet katonai támogatása során a katonai logisztika megcélzottai, végfelhasználó nem egyszerűen ellátottak, hanem fogyasztók, azaz van választási, visszautasítási lehetőségük? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget?

Mint korábban már említettük elméletileg igen, azonban ez a fogyasztói státusz mégsem egyértelműen olyan, mint a szabad-versennyel jellemezhető tranzakciós piacokon meglévő fogyasztói pozíció, még annyira sem mint a BNT, vagy a Többnemzeti Logisztikai Biztosítás esetén.

A felajánlott készletek visszautasítása a gyakorlatban nem valószínű. Azonban tagadhatatlan, hogy a katonai donáció visszautasítása elméletileg lehetséges és ismételen csak elméletileg alkalmazható nyomásgyakorlásra, természetesen mindez nagymértékben függ az adott helyzettől, körülményektől és legfőképpen a felek alkupozíciójától. De úgy vélem, mindez csak elméleti síkon igaz.

9. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy CIMIC esetén, polgári erőforrások katonai felhasználásakor a döntéshozóknak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem válaszát indokolja!

A döntés lehetősége természetesen ez esetben is megvan a döntéshozók számára, ugyanakkor döntésüket elsősorban itt sem a hagyományos értelemben vett tranzakciós szempontok vezérlik. A helyi források igénybevételénél fontos szempontként merül fel az igénybe vétel szükségessége, költsége, biztonsága, folytonossága, egyéb biztonsági jellegű kockázatai, illetve egy további szempontként megjelenik az is, hogy a helyi forrás igénybevételével egyúttal támogatás is megvalósul. Mindezen szempontok mérlegelésével születik meg a döntés, hangsúlyozottan a felsorolt szempontok elsőbbségének biztosításával.

10. Értelmezhetőnek tartja-e a marketinget vagy marketing jellegű folyamatokat a katonai logisztikával összefüggésben a most elhangzott kérdések alapján? Kérem válaszát indokolja!

Az elhangzottak tükrében már bizonyos értelemben igen. Úgy gondolom CIMIC esetén marketing jellegű folyamatok a katonai logisztikával összefüggésben csak elméleti síkon értelmezhetőek, azonban azzal egyetértek, hogy Többnemzeti Logisztikai Biztosítás esetén van, lehet létjogosultsága marketing jellegű folyamatok értelmezésének a katonai logisztikával összefüggésben. HNS, MILU, LRSN, LNS különböző eseteiben megjelenik, megjelenhet a marketing a katonai logisztikával

összefüggésben. Meglátásom szerint ezt a jövőben a döntéshozóknak egyre erőteljesebben kell majd a katonai logisztikával párhuzamosan figyelembe vennie. Továbbá mindezek újfajta kihívásokat és lehetőségeket jelentenek a Magyar Honvédség és közvetett módon, akár a hazai gazdaság szereplői számára is. Mindenképpen továbbgondolásra, további kutatásra érdemes iránynak tekinthető.

II. Interjú

Név: Hetzmann Diána

Rendfokozat: százados

Szervezet: MH CKELMK

Beosztás: Média Értékelő-elemző Csoport, beosztott tiszt

1. Értelmezhetőnek tartja-e a marketinget vagy marketing jellegű folyamatokat a katonai logisztikával összefüggésben? Kérem, válaszát indokolja!

Nem katonai logisztikával foglalkozom és a marketinget is, mint fogyasztó tudom csak értelmezni. Ezek alapján a két terület összekapcsolása nekem újszerű és bevallom, elsőre elég idegenül hangzik. Bizonyos tekintetben a CIMIC is értelmezhető, mint marketing vagy még inkább PR jellegű folyamat – természetesen ezt is csak szigorúan elméletben – azonban ebben a területben a logisztikai hozzájárulás fontos, de arányait tekintve kis rész.

2. Értelmezhetőnek tartja-e azt, hogy bizonyos esetekben a katonai logisztika megcélzottjai nem egyszerűen ellátottak, hanem fogyasztók, azaz van választási, visszautasítási lehetőségük? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget?

Ha azt vesszük alapul, hogy a katonai logisztika a fegyveres erők ellátásán túl, a CIMIC-en keresztül javakat juttat el helyi szervezetekhez, rászorulókhöz akkor elvben igen. Azonban a felajánlások visszautasítása nem gyakori, tulajdonképpen nehezen elképzelhető. De a CIMIC feladata még visszautasítás esetén is az okok felderítése és a tájékoztatás, meggyőzés lenne.

3. Értelmezhetőnek tartja-e azt, hogy bizonyos esetekben, a katonai logisztikában a végfelhasználói elégedettség fontos tényezővé válik? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget?

Ebben a kérdésben csak, mint katona, ellátott tudok állást foglalni. Igen szerintem fontos, hogy a végfelhasználók igényei, esetleges elégedetlensége jussanak el a döntéshozókhöz és a szükséges készletek tervezésénél, beszerzésénél a döntéshozók vegyék ezeket figyelembe.

4. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy Befogadó Nemzeti Támogatás esetén a küldő nemzet döntéshozóinak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem, választát indokolja!

Előre kell bocsátanom, hogy a BNT-t csak elméleti mechanizmusát tekintve ismerem, mivel beosztásomhoz, feladataimhoz nem kötődik. Ismereteim tükrében elméletileg elfogadhatónak tartom az állítást.

5. Egyet ért-e azzal, hogy a BNT közgazdaságtanilag értelmezhető, mint tranzakciós folyamat mind a befogadó, mind a küldő fél részéről? Kérem, választát indokolja!

Amennyiben a választás lehetőségét elfogadhatónak tekinthetjük, akkor szintén elvben értelmezhető tranzakciós folyamatként a BNT is.

6. Egyet érte-e azzal az állítással, hogy Többnemzeti Logisztikai Biztosítás esetén (MILU, LRSN, LNS) a döntéshozóknak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem, választát indokolja!

A BNT-hez hasonlóan a Többnemzeti Logisztikai Biztosítást is csak mechanizmusát tekintve ismerem, beosztásomhoz, feladataimhoz ezek közvetlenül nem köthetők. A kérdésre válaszolva Többnemzeti Logisztikai Biztosítás esetében is elfogadhatónak tartom a választási lehetőség definiálását.

7. Egyetért-e azzal, hogy a Többnemzeti Logisztikai Biztosítás tevékenységei: MILU, LRSN, LNS közgazdaságtanilag értelmezhetők, mint egyfajta versenyhelyzet és ahhoz kapcsolódó tranzakciós folyamatok?

Amennyiben a BNT esetében elfogadható a tranzakciós jelleg úgy gondolom ugyanennyire elfogadható a Többnemzeti Logisztikai Biztosítás különböző eseteit tekintve is.

8. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy CIMIC esetén, polgári környezet katonai támogatása során a katonai logisztika megcélzottai, végfelhasználó nem egyszerűen ellátottak, hanem fogyasztók, azaz van választási, visszautasítási lehetőségük? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget?

Mindnek előtt tisztázzuk, hogy bár a CIMIC-nek logisztikai szempontból csak két része van, azonban fontos, hogy a CIMIC a missziók, műveletek során valójában hármas feladatot teljesít. Elsődleges a civil-katonai kapcsolatok ápolása, a kommunikáció, az információk begyűjtése, értékelése és újraelosztása. E mellett természetesen működik a polgári környezet katonai támogatása és a polgári erőforrások katonai felhasználása is.

A kérdésre visszatérve van, lehet az állításban igazság, bár a támogatásban részesülőket pusztán tudományos megközelítés alapján, mondjuk, közgazdaságtanilag lehet „fogyasztóknak” tekinteni. Ugyanakkor kétségtelen, hogy van választási lehetőségük: elfogadják vagy elutasítják a támogatást. Az elutasításra nem igen van példa, de előfordulhatnak különleges esetek.

Példaként említhetem, hogy az egyik misszió során a magyar fél felajánlotta egy helyi, bombamerényletben lábsérülést szenvedett gyermek részleges orvosi kezelését, felügyeletét. Végül az érintettek, a gyermek szülei, apja csak részben és esetlegesen élt a felajánlással. Természetesen ennek számos oka lehet: lehetőségek, kapacitások hiánya a család részéről, vallási-kulturális különbségek, stb.

De az a szomorú példa is igazolja, hogy igen van ilyen. A támogatásban részesülő választhat, dönthet így vagy úgy. Azért a gyakorlatban a támogatás elfogadása a szokásos magatartás.

9. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy CIMIC esetén, polgári erőforrások katonai felhasználásakor a döntéshozóknak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem válaszát indokolja!

A CIMIC műveletek során a polgári erőforrások igénybe vételének lehetőségét is számításba lehet, kell venni. Tulajdonképpen alkalmazandó alapelv, hogy a támogatás egy formája az is, hogy helyi forrásokat, gazdasági szereplőket hozunk helyzetbe ezzel is bevételt generálva, a foglalkoztatást ösztönözve.

Erre is tudok példát mondani: szintén egy misszió során a magyar fél az ivóvíz problémákra való tekintettel felajánlotta egy helyi iskola számára ivóvíz automaták telepítését. A tartályok cseréjét az iskolának kellett saját erővel, eszközeivel megoldania, a tartályok mosását, fertőtlenítését és újratöltését pedig egy helyi vállalkozás végezte. Ez esetben a CIMIC kvázi közvetítőként jelent meg a két helyi szereplő között, mellett. A döntéshozóknak természetesen ebben az esetben is volt döntési lehetőségük a cserét és újratöltést végezhetné volna a magyar fél a helyszínen, vagy akár az anyaországban is, de az előnyök figyelembevételével inkább a helyi vállalkozás bevonás volt előnyösebb megoldás.

Azaz igen a felajánlónak is van, lehet választási lehetősége a polgári erőforrások katonai felhasználása során.

10. Értelmezhetőnek tartja-e a marketinget vagy marketing jellegű folyamatokat a katonai logisztikával összefüggésben a most elhangzott kérdések alapján? Kérem válaszát indokolja!

CIMIC esetén a fentiek tükrében azt mondanám, hogy a katonai logisztika és a marketing jellegű folyamatok összefüggései elvben értelmezhetőek, azonban a CIMIC alapfeladata prioritása miatt ezek egyelőre másodrangú szempontok.

Azt továbbra is elfogadhatónak tartom, hogy szigorúan elméleti alapon a CIMIC tekinthető bizonyos szempontból akár marketing, PR jellegű folyamatnak is de viszont ilyen értelemben a logisztikai tartalom, összefüggés csekély.

III. Interjú

Név: Baráth István

Rendfokozat: dandártábornok

Szervezet: MH ÖHP

Beosztás: Logisztikai erők főnöke

1. Értelmezhetőnek tartja-e a marketinget vagy marketing jellegű folyamatokat a katonai logisztikával összefüggésben? Kérem, válaszát indokolja!

Első hallásra egymástól elég távol eső területekről van szó, de a katonai logisztika elmúlt időszakban tapasztalt fejlődéséi irányát és eredményeit figyelembe véve úgy vélem érdemes a felvetés az átgondolásra.

2. Értelmezhetőnek tartja-e azt, hogy bizonyos esetekben a katonai logisztika megcélzottjai nem egyszerűen ellátottak, hanem fogyasztók, azaz van választási, visszautasítási lehetőségük? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget?

Abban az esetben, amikor a katonai logisztikai a saját erők ellátására fókuszál természetesen nem. Azonban akkor, ha a katonai logisztika „harmadik felet” lát el, elvben a visszautasítás lehetősége is fennáll.

3. Értelmezhetőnek tartja-e azt, hogy bizonyos esetekben, a katonai logisztikában a végfelhasználói elégedettség fontos tényezővé válik? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget?

A végfelhasználói elégedettség a saját erők ellátása esetén is fontos tényező. A visszacsatolási mechanizmusok adottak és működnek. Természetesen nem a piaci mechanizmusokkal azonos módon és szempontrendszerrel. Ugyanakkor, ha például szövetségi rendszerben végrehajtott feladatok esetén a másik félnek nyújtott logisztikai szolgáltatásokról beszélünk, akkor a döntéshozók számára fontos szempont a szolgáltatás megfelelősége, mert az igénybevételről való döntésnek ez lesz az egyik meghatározó mozgatója.

4. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy Befogadó Nemzeti Támogatás esetén a küldő nemzet döntéshozóinak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem, válaszát indokolja!

Egyértelműen igen, e tekintetben a Magyar Honvédségnek vannak már tapasztalatai befogadó és küldő nemzetként is. Volt már példa arra, hogy a küldő nemzet, nemzetek a BNT keretében felajánlott szolgáltatást Magyarországon annak magas ára miatt elutasították. Illetve olyan esetről is tudok, ahol a BNT keretében felajánlott szolgáltatást, képességet a magyar fél utasította el annak tartalma és színvonala miatt. Mindezek alapján azt mondhatjuk, hogy a küldő nemzetek döntéshozóinak van választási lehetősége, és ezekben az esetekben a katonai szempontok mellett tagadhatatlanul gazdasági szempontok is érvényesülnek.

5. Egyet ért-e azzal, hogy a BNT közgazdaságtanilag értelmezhető, mint tranzakciós folyamat mind a befogadó, mind a küldő fél részéről? Kérem, válaszát indokolja!

Igen mindez értelmezhető valamiféle tranzakciós folyamatként. Természetesen nem teljesen úgy, mint például a fogyasztási termékek piacán. Ebből kifolyólag a résztvevők – ha pusztán csak közgazdaságtanilag értelmezzük őket, és a katonai tényezőktől eltekintünk – tekinthetők, mint kvázi eladó és vevő.

6. Egyet érte-e azzal az állítással, hogy Többnemzeti Logisztikai Biztosítás esetén (MILU, LRSN, LNS) a döntéshozóknak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem, válaszát indokolja!

A BNT-hez hasonló folyamatok zajlanak le, ezekben az esetekben is. Természetesen nem hagyható figyelmen kívül, hogy mindezek egyezmények keretén belül, egyeztetési folyamat után valósulnak meg, így mire a katonai művelet megkezdődik tulajdonképpen az egyeztetési folyamat már lezajlott, azaz az esetleges

alkufolyamat, képesség igénybe vételéről vagy elutasításáról szóló döntés már megszületett, azaz előzetes döntésről van szó.

7. Egyetért-e azzal, hogy a Többnemzeti Logisztikai Biztosítás tevékenységei: MILU, LRSN, LNS közgazdaságtanilag értelmezhetők, mint egyfajta versenyhelyzet és ahhoz kapcsolódó tranzakciós folyamatok?

A Többnemzeti Logisztikai Biztosítás esetei a BNT-hez hasonlóan értelmezhető tranzakciós folyamatként. Piaci verseny jellegű folyamatok értelmezése azonban sok esetben csak elméleti lehetőségként kezelendő. Logisztikai szerepkörre szakosodott nemzet (LRSN) státusz megszerzése esetén bizonyos esetekben valóban lehet több pályázó is, azonban Vezető nemzeti támogatás (LNS) vezető nemzeti státuszára való pályázás esetek többségében nincs valódi verseny. A vezető szerepet valamely nagy nemzet vállalja magára, aki rendelkezik megfelelő kapacitásokkal, képességekkel. A kis nemzetek – köztük Magyarország – sokkal inkább az ésszerűség kényszere által vezéreltek e tekintetben, kapacitások, képességek hiányában egyrészt vezető pozícióra nem pályáznak, illetve igyekeznek csatlakozni a nagy nemzetek felajánlásai révén létrejött koalíciókhoz.

8. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy CIMIC esetén, polgári környezet katonai támogatása során a katonai logisztika megcélzottai, végfelhasználó nem egyszerűen ellátottak, hanem fogyasztók, azaz van választási, visszautasítási lehetőségük? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget?

Ezzel így, ebben a formában nem értek egyet. Attól, hogy a CIMIC ellátottjainak van visszautasítási lehetőségük, még nem következik automatikusan, hogy fogyasztóként viselkednének, abban az értelemben, ahogy a fogyasztóról piaci viszonylatban beszélünk. Egyrészt a felajánlások visszautasítására a megcélzottak kiszolgáltató helyzetete miatt még nem volt példa, másrészt a fogyasztó hagyományos értelemben ellenértéket visz a tranzakcióban. Persze bizonyos tekintetben ellenértéknek minősül a felajánlásért cserébe kapott együttműködés, információ is, azonban a csere ilyen relációja semmiképpen nem tekinthető gazdasági indíttatású folyamatnak.

9. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy CIMIC esetén, polgári erőforrások katonai felhasználásakor a döntéshozóknak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem, válaszát indokolja!

E tekintetben úgy gondolom részben igaz az elhangzott állítás. Polgári erőforrások katonai felhasználásakor az egyik szempont költségvezérelt. Amennyiben a helyi szolgáltatások, termékek minősége, ellátási és egyéb biztonsága megfelelő, akkor érdemes bevonni azokat a katonai logisztika input oldalán. Másrészt azonban a polgári erőforrások igénybevétele bizonyos tekintetben burkolt támogatásként is értelmezhető. Ráadásul sok esetben az igénybe vett polgári erőforrás nem is a CIMIC-et végző katonai szervezetet látja el, hanem a helyi közösségnek nyújt majd valamit, melyet a katonai szervezet finanszíroz. Azaz ilyenformán ebben az esetben a CIMIC-et végző katonai szervezet csak közvetítő. Mindezeket figyelembe véve a polgári erőforrások esetében van lehetőség az elutasításra vagy igénybe nem vételre, ugyanakkor az ezzel kapcsolatos döntéseket nem tisztán gazdasági racionalitás alapján kell meghozni.

10. Értelmezhetőnek tartja-e a marketinget vagy marketing jellegű folyamatokat a katonai logisztikával összefüggésben a most elhangzott kérdések alapján? Kérem, válaszát indokolja!

Értelmezhetőnek tartom. A Többnemzeti Logisztikai Biztosítás különböző esetei értelmezhetőek, mint tranzakciós folyamatok, bizonyos esetekben érvényesülhet a fogyasztók érdekképviselése, érdekérvényesítése és bizonyos esetekben verseny jellegű mechanizmusok is tetten érhetőek. Amennyiben, ezeket a tényezőket figyelembe vesszük, akkor igen marketing jellegű folyamatokról beszélhetünk. Mindezek természetesen hatást gyakorolnak a katonai logisztikára is. A katonai logisztika termelési- és fogyasztási logisztikára való felosztása úgy gondolom e tekintetben manapság már nem helytálló. Az MH ÖHP logisztikai erői napjainkban sokkal inkább a logisztika üzleti modellje szerint működnek, kénytelenek működni. Azaz a katonai logisztikai folyamatok számunkra is jobban áttekinthetőek, ha beszerzési, termelési, elosztási és reverse logisztikában gondolkodunk. Ennek egyik oka a

katonai logisztika számtalan kapcsolódási területe a gazdaság szereplőivel, akik üzleti alapú logisztikát működtetnek, illetve a katonai műveletek megváltozott körülményei, többek között a fent említett BNT és a Többnemzeti Logisztika.

IV. Interjú

Név: Szabados János József

Rendfokozat: alezredes

Szervezet: MH ÖHP LMF

Beosztás: kiemelt főtiszt

1. Értelmezhetőnek tartja-e a marketinget vagy marketing jellegű folyamatokat a katonai logisztikával összefüggésben? Kérem, válaszát indokolja!

A katonai logisztikában jelenleg tapasztalható változások irányát és intenzitását figyelembe véve igen, bár nem a hagyományos piacokon elterjedt értelemben, hanem csak adaptált fogalomként.

2. Értelmezhetőnek tartja-e azt, hogy bizonyos esetekben a katonai logisztika megcélzottjai nem egyszerűen ellátottak, hanem fogyasztók, azaz van választási, visszautasítási lehetőségük? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget?

Úgy gondolom ebben a tekintetben két, egymástól elkülönülő folyamatról kell beszélnünk. Egyrészt, amikor a katonai logisztika katonai szervezeteket lát el, akkor – a jelenlegi modell szerint – minden esetben ellátottokról beszélünk. Tagadhatatlan azonban, hogy a katonai műveletek jellegének és körülményeinek megváltozása hatással van a katonai logisztika folyamataira is, ahol is egyre gyakoribbak az olyan esetek, amikor a katonai logisztika folyamatainak végső felhasználói nem a saját katonai szervezetek. Ezekben az esetekben azt hiszem elkerülhetetlen, vagy az lesz a jövőben, hogy a megcélzottak, a végfelhasználók fogyasztóként viselkednek. Persze itt sem a hagyományos fogyasztói fogalomra gondolok, hanem annak adaptált változatára.

3. Értelmezhetőnek tartja-e azt, hogy bizonyos esetekben, a katonai logisztikában a végfelhasználói elégedettség fontos tényezővé válik? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget?

A végfelhasználói elégedettség véleményem szerint minden esetben fontos tényező, igaz korábbi felvetés tükrében eltérő kezelési mechanizmusokról beszélhetünk. A végfelhasználói elégedettség katonai logisztikai szempontból jelentős tényező, hiszen döntően befolyásolja a hadrafoghatóságot, harcképességet, igaz ugyan, hogy az ellátott például a választással nem ad azonnali és közvetlen visszacsatolást, mint a fogyasztó a piacon. A visszajelzés tehát lassúbb ugyan, de a rendszer egészét tekintve végül is eléri célját.

4. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy Befogadó Nemzeti Támogatás esetén a küldő nemzet döntéshozóinak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem, válaszát indokolja!

E tekintetben tapasztalataim egybe vágnak Baráth tábornok úréval. Valóban volt már példa arra, hogy a küldő nemzet, nemzetek a BNT keretében felajánlott szolgáltatást Magyarországon annak magas ára miatt elutasították. E mögött én a magyar fél részéről az átgondolatlan árképzést látom, mint okot és nem a felajánlott képességek, szolgáltatások színvonalát. Természetesen volt olyan eset is ahol a BNT keretében felajánlott szolgáltatást, képességet a magyar fél utasította el annak tartalma és színvonala miatt. Mely esetekben a hazai rossz gyakorlathoz hasonló háttérmechanizmusokat láthattunk. Ezek szerint a BNT gyakorlatát is tanulni kell, de természetesen nem csak negatív példákról számolhatunk be.

5. Egyet ért-e azzal, hogy a BNT közgazdaságtanilag értelmezhető, mint tranzakciós folyamat mind a befogadó, mind a küldő fél részéről? Kérem, válaszát indokolja!

Úgy gondolom a BNT-nek mindig is lesz bizonyos „tranzakciós” jellege, persze a katonai, politikai fő szempontok mellett, azok háttérében. Éppen ennek a tranzakciós

jellegnek a rossz értelmezése köszön vissza sok esetben, amikor a BNT nem valósul meg, mivel a felajánlott képességet, szolgáltatást valamelyik fél nem veszi igénybe pl. a túlárzás vagy indokolatlan szabályok és ebből eredő költségek miatt.

6. Egyet érte-e azzal az állítással, hogy Többnemzeti Logisztikai Biztosítás esetén (MILU, LRSN, LNS) a döntéshozóknak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem, válaszát indokolja!

Mint ahogyan a BNT-nél, úgy a MILU, LRSN, LNS esetében is van választása a döntéshozóknak. Két tényezőre hívnám fel azonban a figyelmet: a képességek igénybe vételéről szóló döntések erő-generálási konferenciákon, előzetes tárgyalásokon dőlnek el alapvetően, azaz a döntés az esetek többségében nem valós idejű, hanem előzetes, illetve a döntést – szintén az esetek nagy többségében – nem maguk az érintettek hozzák meg, hanem egy felsőbb irányítási szint. Összegezve a döntéshozók döntéseket hoznak a felajánlott képességek, logisztikai szolgáltatások igénybe vételéről, avagy elutasításáról, de ez azért nem olyan típusú döntés, mint amit a fogyasztó hoz meg a fogyasztói javak piacán a polccal szemben.

7. Egyetért-e azzal, hogy a Többnemzeti Logisztikai Biztosítás tevékenységei: MILU, LRSN, LNS közgazdaságtanilag értelmezhetők, mint egyfajta versenyhelyzet és ahhoz kapcsolódó tranzakciós folyamatok?

Elméletileg igen, de mint Baráth tábornok úr is megfogalmazta általában a logisztikai szerepkörre szakosodott vagy a vezető nemzeti státusz valamely – a szövetség szempontjából – vezető nemzet vállalja fel és a kisebb és kevesebb és szerényebb forrással, képességgel rendelkező nemzetek igyekeznek csatlakozni a koalícióhoz, hogy szövetségi kötelezettségeiknek eleget tegyenek, de mindezt költséghatékonyan tudják megvalósítani. Ez egyfajta opportunizmus, és semmiképpen nem „szabad verseny”, illetve profitorientált üzleti tranzakció, bár az e területen megjelenő egyre jelentősebb árbevétel és profit megjelenését jelzi a katonai logisztikai feladatokra specializálódott magáncégek megjelenése és előretörése.

8. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy CIMIC esetén, polgári környezet katonai támogatása során a katonai logisztika megcélzottai, végfelhasználó nem egyszerűen ellátottak, hanem fogyasztók, azaz van választási, visszautasítási lehetőségük? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget?

Ezt csak elméleti lehetőségként tudom elfogadni, tudomásom szerint még nem volt arra példa, hogy a CIMIC keretében felajánlott képességeket, készleteket nem fogadták volna el a támogatottak. Elvben el tudom képezni, hogy nyomásgyakorlásra használják az elfogadást, vagy el nem fogadást, azonban olyan mértékű erőforráshiánnyal és olyan mértékű kiszolgáltatottsággal kell számolnunk, ami mindezt szinte lehetetlenné tesz.

9. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy CIMIC esetén, polgári erőforrások katonai felhasználásakor a döntéshozóknak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem, válaszát indokolja!

Polgári erőforrások katonai felhasználásakor fellépő döntési lehetősége talán kevésbé teoretikus, mint a katonai erőforrások polgári felhasználása esetén. Azonban ha a CIMIC esetén csak az egyes esetekben meglévő döntési alternatívákat és szerepeket vizsgáljuk, valószínűleg tévútra jutunk a CIMIC-el kapcsolatban. A CIMIC legfőbb motívuma a parancsnok információkkal való ellátása, és a bizalom építése az együttműködés érdekében. A CIMIC keretében megvalósuló katonai erőforrások polgári igénybevétele és a polgári erőforrások katonai igénybevétele mindennek van alárendelve. Azaz fő irányelvként nem katonai logisztikai, esetlegesen „tranzakciós” szempontok lesznek az irányadóak, hanem a CIMIC alapfeladatából levezetett szempontrendszer, melyhez a katonai logisztikának is hozzá kell járulnia saját eszközeivel CIMIC keretén belül is.

10. Értelmezhetőnek tartja-e a marketinget vagy marketing jellegű folyamatokat a katonai logisztikával összefüggésben a most elhangzott kérdések alapján? Kérem, válaszát indokolja!

Úgy gondolom, hogy a Többnemzeti Logisztikai Biztosítás különböző megoldásai bizonyos körülmények között értelmezhetők, mint tranzakciós folyamatok, ebből következően bizonyos esetekben érvényesülhet a fogyasztók érdekképviselése, érdekérvényesítése és bizonyos esetekben verseny jellegű mechanizmusok is tetten érhetők, azaz ha úgy tetszik, marketing jellegű folyamatokról beszélhetünk, és ennek foglalkoznunk kell a katonai logisztikában meglévő vagy kialakuló analógiáival. Abban messzemenően egyetértek Baráth tábornok úrral, hogy a katonai logisztika, termelési- és fogyasztási logisztikára való felosztása napjainkban – tapasztalataim szerint – már nem helytálló. Az MH ÖHP operatív működése során valóban sokkal inkább a logisztika üzleti modellje szerint tervezzük, szervezzük és hajtuk végre feladatainkat. Ennek szellemében beszerzési, termelési, elosztási és visszautas logisztikában gondolkodunk, ahol bizony a katonai logisztikával összefüggésben egyre gyakrabban szembesülünk marketing jellegű folyamatokkal.

V. Interjú

Név: Schmidt Zoltán

Rendfokozat: mk. ezredes

Szervezet: MH. ÖHP. LMF.

Beosztás: főnök

1. Értelmezhetőnek tartja-e a marketinget vagy marketing jellegű folyamatokat a katonai logisztikával összefüggésben? Kérem. válaszát indokolja!

Amennyiben a marketinget úgy értelmezzük, mint ahogy azt a versenyszférában tennénk, akkor nem tartom értelmezhetőnek. Kétségtelen, hogy tapasztalhatók bizonyos változások a katonai logisztika mechanizmusában, de ez véleményem szerint alapvetően nem marketing jellegű.

2. Értelmezhetőnek tartja-e azt, hogy bizonyos esetekben a katonai logisztika megcélzottjai nem egyszerűen ellátottak, hanem fogyasztók, azaz van választási, visszautasítási lehetőségük? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget?

Attól függ, hogy kit tekintünk a katonai logisztika megcélzottjainak. A saját erők ellátásakor a jelenlegi modellben a megcélzottak kétségtelenül ellátottak egyáltalán nincs vagy csekély a választási lehetőségük, a visszautasítás pedig tulajdonképpen értelmetlen és értelmezhetetlen ebben a formában. Ugyanakkor a katonai logisztika megcélzottjai olykor a saját erőkön kívül mások is lehetnek. Szövetségesek, helyi közigazgatás, helyi lakosság, akiknek elvben már nagyobb mozgástere van e tekintetben.

3. Értelmezhetőnek tartja-e azt, hogy bizonyos esetekben a katonai logisztikában a végfelhasználói elégedettség fontos tényezővé válik? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget?

Akár saját erőkről, akár egyéb megcélzotról beszélünk a végfelhasználó szempontjai mindig lényegesek. Saját erők biztosításakor az ellátás során a modellbe be van ágyazva a visszacsatolás rendszere is, mely lehet ugyan, hogy relatív lassú és bürokratikus, de közép és hosszú távon még így is teljesíti feladatát. A saját erőkön túli feladatoknál és megcélzottaknál a visszacsatolás direktebb módon zajlik. Azonban a visszacsatolt információ mindkét esetben beépül a tervezés, megvalósítás következő ütemébe.

4. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy Befogadó Nemzeti Támogatás esetén a küldő nemzet döntéshozóinak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem, válaszát indokolja!

Ezt az állítást már el tudom fogadni. Ugyanakkor nem szabad elfelejteni, hogy a jelenlegi gyakorlat azt mutatja, hogy BNT esetén a küldő és a befogadó nemzet döntéshozói már a tervezés szakaszában komoly egyeztetéseket folytatnak, ami elméletben garantálja, hogy a megvalósítás során elutasítás ne történjen. Jó példa erre, hogy BNT esetén a földrajzi, kulturális, technológiai hasonlóság miatt környező országok előnyben részesítik egymás felajánlott képességeit már a tárgyalási-tervezési szakaszban.

5. Egyet ért-e azzal, hogy a BNT közgazdaságtanilag értelmezhető, mint tranzakciós folyamat mind a befogadó, mind a küldő fél részéről? Kérem, válaszát indokolja!

Elméleti síkon igen, bár ezeken a folyamatokon jelen esetben nem olyan profitorientált tranzakciókat értünk, mint a versenyszféra tranzakcióin. Természetesen BNT esetén is van árbevétel és még nyereség is keletkezhet, azonban nem ez a momentum a folyamat fő mozgatója. A katonai, biztosítási szempontok az alapvetőek és az irányadóak, az e mellett meglévő tranzakciós jelleg másodrangú.

6. Egyet érte-e azzal az állítással, hogy Többszemzeti Logisztikai Biztosítás esetén (MILU, LRSN, LNS) a döntéshozóknak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem, válaszát indokolja!

Elméletben igaz, ugyanakkor számos befolyásoló tényezővel kell számolni a gyakorlatban az ilyen jellegű katonai logisztikai feladatoknál. Vegyük például a sokszor idézett francia üzemanyag ellátási projektet a dél-szláv konfliktus katonai rendezése során. Mivel az üzemanyag ellátás kockázati tényezőt jelentett műveleti szempontból, így a francia fél felvállalta annak biztosítását a szövetségesek részére. Ennek egyik feltétele az volt, hogy a feladatot felvállalónak kellően tőkeerősnek kell lennie, hiszen a biztosítás utólagos finanszírozás mellett valósult meg. Azaz ilyen szerepet a koalíciós partnerek közül is csak a nagyobb, kellő forrásállománnyal rendelkező szövetséges partner vállalhat fel. Mindez tulajdonképpen valamelyest determinálja a kisebb szövetséges országok döntési szabadságát.

7. Egyetért-e azzal, hogy a Többszemzeti Logisztikai Biztosítás tevékenységei: MILU, LRSN, LNS közgazdaságtanilag értelmezhetők, mint egyfajta versenyhelyzet és ahhoz kapcsolódó tranzakciós folyamatok?

Közgazdaságtanilag értelmezve a fenti katonai logisztikai megoldásokat kétségtelen, hogy az utóbbi időben egyre erőteljesebben jelennek meg üzleti szempontok a katonai logisztikával kapcsolatban. Ez a trend már az első öböl-háború esetében elindult, de

az igaz felfutás a második öböl-háború időszakához köthető. Egyre több – és döntően – katonai logisztikai funkció került kiszervezésre, egyre több polgári szolgáltató jelent meg a műveleti területeken. A folyamat jellegét nem minősítve, tény, hogy ez alapvetően megváltoztatta a műveletek végrehajtásának menetét. Továbbá mindezek folyamánként üzleti jellegű hatások még akkor is tetten érhetők, ha nem polgári szolgáltatók bevonásáról van szó, hanem például a Többnemzeti Logisztikai Biztosítás különböző eseteiről.

8. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy CIMIC esetén, polgári környezet katonai támogatása során a katonai logisztika megcélzottai, végfelhasználó nem egyszerűen ellátottak, hanem fogyasztók, azaz van választási, visszautasítási lehetőségük? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget!

A polgári környezet katonai támogatása esetén a támogatott félnek elvben lehet ugyan, hogy van visszautasítási lehetősége, de látnunk kell, ebben az esetben a megcélzottak szélsőségesen kiszolgáltatott helyzetben vannak. Lásd: Balkán, Afganisztán – azaz bármiféle támogatást, donációt tárt karokkal fogadnak. Katonai szempontból azt mondanám, hogy a CIMIC tulajdonképpen olyan tranzakció – élve a korábbi szóhasználattal – ahol „megvesszük az együttműködést és a biztonságot”.

9. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy CIMIC esetén, polgári erőforrások katonai felhasználásakor a döntéshozóknak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem válaszát indokolja!

CIMIC esetén a polgári erőforrások katonai felhasználását burkolt támogatásként értelmezhetjük, ahol szintén érvényesül a „megvesszük az együttműködést és a biztonságot” tranzakciós jellege. A katonai parancsnokoknak természetesen van döntési jogköre az igénybevitelről vagy az igénybe nem vételről, de ezeket alapvetően nem közgazdasági irányelvek, sőt sok esetben még csak nem is feltétlenül katonai szempontok irányítják. E döntések mögött az esetek többségében politikai, diplomáciai szempontok húzódnak meg, ilyen esetekben a döntés felülről irányított és a döntéshozó alacsonyabb szabadságfokkal rendelkezik.

10. Értelmezhetőnek tartja-e a marketinget vagy marketing jellegű folyamatokat a katonai logisztikával összefüggésben a most elhangzott kérdések alapján? Kérem válaszát indokolja!

A beszélgetés elején elhangzott állásponantomat továbbra is fenntartom, azt azonban el kell ismernem, hogy bizonyos tekintetben, a katonai logisztikában, és főképpen a Többnemzeti Logisztikai Biztosítás eseteiben újra kell értelmeznünk, definiálnunk bizonyos fogalmakat, mechanizmusokat.

VI. Interjú

Név: Csinga Mihály

Rendfokozat: ezredes

Szervezet: MH LEK

Beosztás: parancsnok

1. Értelmezhetőnek tartja-e a marketinget vagy marketing jellegű folyamatokat a katonai logisztikával összefüggésben? Kérem, válaszát indokolja!

Annak ellenére, hogy a katonai logisztikában tevékenykedünk, mi is figyelemmel kísérjük a polgári logisztika fejlődését, megoldásait. Egyértelmű, hogy számos új és piac- vagy profitérdekeltség szempontjából eredményes megoldás született az utóbbi időben a polgári logisztika területén. Ezek egyik eleme a marketinggel való egyre erőteljesebb összefonódás, ami megkérdőjelezhetetlen üzleti eredményeket produkált. Alapvetően úgy gondolom, hogy érdemes a polgári logisztikától tanulni, átvenni eredményes megoldásokat. Azonban, hogy a feltett kérdésre válaszoljak, értelmezhetőnek tartom a marketinget, illetve inkább marketing jellegű folyamatokat a katonai logisztikával összefüggésben, de a katonai logisztika minden szegmensében biztosan nem! Vegyük például az általam vezetett katonai logisztikai intézmény egyik alapfeladatát a készletképzést. A versenyszférában üzleti szempontból roppant eredményes megoldásokat látunk, amik racionalizálják a működést, csökkentik a költséget, időmegtakarítást eredményeznek, stb. Azonban, ezek az üzleti modellek nem képesek kezelni a honvédség alapfeladataiból adódó, illetve a katonai logisztika

feladataiból eredő követelményeket. Egy üzleti alapon szerveződő vállalkozás esetében a beszállító mondhatja a vállalatnak vagy a vállalat mondhatja a fogyasztónak, hogy éppen nincs készlete és ezért nem tud szállítani. Természetesen ennek biztosan lesznek negatív következményei a beszállítóra vagy a vállalatra nézve, de amennyiben az ellátási rend helyreáll, az sem a beszállító, sem a vállalat létét nem érinti azonnal és drasztikusan. Ezzel szemben amennyiben a honvédség egy végrehajtandó feladatot emiatt nem tudna ellátni, mert nincs hozzá megfelelő készlete, akkor az a honvédség vagy súlyosabb esetben akár az egész ország esetében drasztikus és azonnal hatást váltana ki. Mindezzel oda akartam kilyukadni, hogy a katonai logisztikának mindig is kell készleteket tartania. Természetesen cél egy „egészséges” készletképzés, melynek terhei viselhetők, ugyanakkor nem befolyásolja negatívan a feladatok végrehajtását. Továbbá nehezíti a készletképzést az „M” készletek köre is, amikre hasonló alapelvek vonatkoznak illetve az inkurrencia készletek, amik bizonyos szempontból kivédhetetlen költségek. A készletképzés nehézségei a polgári vállalatoknál ilyen formában nem csapódnak le, persze biztonsági készleteket a vállalatok is megállapítanak és tartanak, de készlethiány vagy ellátási zavar esetén ez alapvetően és közvetlenül pénzügyi problémaként jelentkeznek. Annak érdekében, hogy érzékeltetni tudjam a katonai logisztika készletképzési kérdéskörének súlyát példaként had említsek katasztrófavédelmi feladatokat. A természeti és egyéb katasztrófák elhárításakor a katasztrófavédelmi szervek – hasonlóan a honvédséghez saját feladataik vonatkozásában – egyszerűen nem mondhatják azt, hogy a feladatot nem tudják megoldani, mert nincs készlet a szükséges eszközökből, anyagokból. Ez véleményem szerint fontos tényező, mert nem pusztán érbevétel, profit kiesés történik, hanem életek kerülhetnek veszélybe, a problémák megoldatlansága súlyosabb gondokat okoz. Éppen ebből kifolyólag azt látom, hogy az olyan szervezetek, mint pl. a katasztrófavédelem sokkal inkább a katonai logisztika készletképzési rendszerét veszi alapul, mint az üzleti modelleket, hiszen a felmerülő kockázatok csak így minimalizálhatók.

2. Értelmezhetőnek tartja-e azt, hogy bizonyos esetekben a katonai logisztika megcélzottjai nem egyszerűen ellátottak, hanem fogyasztók, azaz van választási, visszautasítási lehetőségük? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget?

Csak bizonyos esetekben, és az előző kérdés kapcsán említett feltételekkel!

3. Értelmezhetőnek tartja-e azt, hogy bizonyos esetekben a katonai logisztikában a végfelhasználói elégedettség fontos tényezővé válik? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget?

Igen a végfelhasználói elégedettség fontos tényező, de úgy gondolom a katonai logisztikában – szemben az üzleti modellekkkel – ez nem kerülhet stratégia, költségvetési szempontok elé.

4. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy Befogadó Nemzeti Támogatás esetén a küldő nemzet döntéshozóinak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem, válaszát indokolja!

Egyértelműen igen! Meglátásom szerint a döntéshozók viselkedését tekinthetjük a fogyasztói magatartás egy speciális esetének, talán leginkább a termelő eszközök piacán meglévő eladó-vevő kapcsolathoz hasonlítható, ahol – mint sok esetben a BNT-nél is – az egyik fő momentum a „csináljam vagy vegyem” (make or buy) eldöntése. Ugyanakkor azt sem lehet kihagyni a számításból, hogy BNT esetében nemzetekről beszélünk, azaz a kulturális, értékrendbeli eltérés vagy azonosság is erős befolyásoló tényező lehet a döntésnél.

5. Egyet ért-e azzal, hogy a BNT közgazdaságtanilag értelmezhető, mint tranzakciós folyamat mind a befogadó, mind a küldő fél részéről? Kérem, válaszát indokolja!

Erre a kérdésre úgy gondolom ismételten határozottan igenlő a válasz. Tulajdonképpen maga a szövetségi rendszer, vagy legalábbis bizonyos területei üzleti alapon szerveződik, gondolok arra, hogy például katonai logisztikai vonatkozásban maga a szövetségi rendszer, illetve annak tagjai semmit nem adnak ingyen egymásnak. Véleményem szerint ez mindenképpen tranzakciós szemlélet. Az más kérdés, hogy a két vagy többoldalú megállapodások keretében anyagi ellentételezés,

egyéb ellentételezés (erőforrás, szolgáltatás) vagy más típusú megoldás húzódik, nézetem szerint ez akkor is valamiféle tranzakciónak minősíthető.

6. Egyet érte-e azzal az állítással, hogy Többnemzeti Logisztikai Biztosítás esetén (MILU, LRSN, LNS) a döntéshozóknak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem, válaszát indokolja!

Azt gondolom, hogy a döntéshozók itt a BNT-hez hasonló módon járnak el, viselkednek. Talán a leglényegesebb különbség a résztvevő felek számában mutatkozik. A BNT alapvetően kétszereplős művelet, míg a Többnemzeti Logisztikai Biztosítás esetében a folyamatban résztvevők száma is bővíthet, illetve valamiféle „versenyről” is beszélhetünk a felajánlott képességek kapcsán, természetesen nem a szabadpiacon értelmezett versennyel azonos módon.

7. Egyetért-e azzal, hogy a Többnemzeti Logisztikai Biztosítás tevékenységei: MILU, LRSN, LNS közgazdaságtanilag értelmezhetők, mint egyfajta versenyhelyzet és ahhoz kapcsolódó tranzakciós folyamatok?

Mint említettem véleményem szerint a fenti megoldások esetén van bizonyos verseny, ahol természetesen sok esetben érvényesül a kényszerűség, a nagy nemzetek dominanciája és a kis nemzetek egyfajta „potyautas” hozzáállásai is. Ennek ellenére mégiscsak valamilyen szintű versenyről beszélhetünk. És igen abban is egyetértek, hogy bizony tranzakciós szempontból az üzleti szempont, a nyereségre törekvés is megjelenik.

8. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy CIMIC esetén, polgári környezet katonai támogatása során a katonai logisztika megcélzottai, végfelhasználó nem egyszerűen ellátottak, hanem fogyasztók, azaz van választási, visszautasítási lehetőségük? Saját munkája során tapasztalt-e már ehhez hasonló jelenséget?

Tudom, erre sokan azt gondolják, hogy a támogatottak visszautasítása csak elvileg igaz, hiszen kiszolgáltató helyzetben vannak. Saját tapasztalataim alapján

had hívjam fel a figyelmet a katonai donáció egy másik aspektusára is. A magyar missziós CIMIC kapcsán előfordult már, hogy a felajánlott – és egyébként hazai inkurrencia készletből felajánlott – donációt a támogatott elfogadta egyszer, kétszer, háromszor... Nyíltan egyetlen alkalommal sem utasították azt vissza, azonban a harmadik donáció után látható volt, hogy a kapott készleteket egyszerűen eldobták. Miért? Mert más nemzettől különbet kaptak szintén CIMIC keretén belül polgári környezet katonai támogatása során. Ebből a magam részéről három tanúságot tudtam levonni:

- *egyrészt nyíltan a támogatott semmit nem utasít vissza, nehogy legközelebb e miatt hátrányai legyenek,*
- *másrészt mégis minősíti a donáció tárgyát, igaz ezt bújtatott módon, rejtve,*
- *harmadrészt ezek szerint a felajánlások tekintetében szintén van valamiféle versenyhelyzet; a gazdagabb nemzet felajánlásai is értékesebbek, hiszen az anyaországban már lehet, hogy kivonták őket a rendszerből, de a célországban még így is az elérhető felső kategóriát képviselik a felajánlások között, sőt sok esetben még a beszerezhető javakhoz képest is.*

9. Egyet ért-e azzal az állítással, hogy CIMIC esetén, polgári erőforrások katonai felhasználásakor a döntéshozóknak van választása a felajánlott képességek igénybe vételének elfogadása vagy elutasítása kapcsán? Kérem, válaszát indokolja!

Véleményem szerint a CIMIC-nek ez az a része, ami a célország és annak lakói vonatkozásában a legeredményesebb és a legtöbb pozitív következménnyel jár. Magam is tisztában vagyok azzal, hogy a CIMIC-re sokszor úgy tekintenek a parancsnokok, mint információforrás és, hogy „megvásároljuk a biztonságot”. Én fontosnak tartom, a polgári erőforrások katonai felhasználását is, mint gazdaságélénkítő eszközt akár igénybe vett, akár kiközvetített és finanszírozott erőforrásról, szolgáltatásról van szó. Természetesen a döntéshozóknak van választási lehetősége – a számos befolyásoló tényező függvényében – hoz meg, de szerintem ennél fontosabb, főleg a konfliktus rendezésének későbbi szakaszaiban, hogy ezáltal elősegíti a helyi gazdasági, társadalmi, politikai rend helyreállítását, oly módon, hogy üzleti lehetőségeket, foglalkoztatást generál.

10. Értelmezhetőnek tartja-e a marketinget vagy marketing jellegű folyamatokat a katonai logisztikával összefüggésben a most elhangzott kérdések alapján? Kérem, válaszát indokolja!

Talán egy kicsivel szélesebb körben, mint a beszélgetés elején, de azt továbbra is fenntartom, hogy nem feltétlenül a katonai logisztika minden területén. Illetve a beszélgetésünk során felvetődött, hogy napjaink katonai logisztikai modellje mennyiben közelít a polgári logisztika beszerzési, termelési, elosztási, reverse felosztásához. Azt kell mondanom egyre inkább, bár e tekintetben is szkeptikus vagyok némileg, azt látom, hogy ez nem minden esetben pozitív folyamat. Amennyiben az amerikai szövetséges erők megközelítését látjuk az alvállalkozók bevonása, a logisztikai outsourcing, stb. esetében véleményem szerint az sok esetben pazarló, megkérdőjelezhető, visszaélések lehetőségét veti fel, sőt megkockáztatom, olykor még stratégiai kockázatokat is hordoz. Úgy tűnik ebben a vonatkozásban az európai szövetségi partnerek azért józanabbak. Szóba került az is, hogy a katonai logisztika ez irányú változása felvet bizonyos üzleti lehetőségeket is. Erről azt gondolom, hogy ezek a lehetőségek nem a csapatok szintjén jelenik meg, illetve esetleg ha mégis, akkor sem szabad azokkal azon a szinten foglalkozni. A Magyar Honvédség részvénytársaságain keresztül ezek az üzleti lehetőségek már talán megragadhatók, kezelhetők, de – éppen az amerikai példából okulva – véleményem szerint nem szabad „átesni a ló túloldalára”!

Az általam elvégzett hólabda-mintavételes megkérdezéses vizsgálat bár nem tekinthető reprezentatívnak, ennek ellenére úgy vélem, hogy a vizsgálat tapasztalatai egyrészt a megkérdezett interjúalanyok köre miatt nem elhanyagolható, másrészt jól alátámasztja mindazokat a megállapításaimat, amit az elméleti háttér vizsgálata után megfogalmaztam. Egy ennél kiterjedtebb vizsgálat minden bizonnyal még jobban körvonalazhatná a marketing-logisztika hazai helyzetképét a katonai logisztika területén, de egy ilyen vizsgálat messze túlmutat egy doktorandusz lehetőségein.

Megállapításaim alátámasztása érdekében az interjúk tapasztalatait az alábbiakban összegeztem:

- Az interjúalanyok szinte mindegyike első hallásra újszerűnek tekintette a marketing-logisztika értelmezését a katonai logisztika területén.
- A válaszadók nagy többsége első hallásra szintén újszerűként értékelte azt a felvetést, hogy a katonai logisztika ellátottjai, bizonyos esetekben fogyasztóként viselkedhetnek, azaz van választási, visszautasítási lehetőségük. Ugyanakkor abban egyetértettek, hogy azokban az esetekben, ahol a katonai logisztika már nem csak a saját erőket, csapatokat látja, el igenis lehetséges, hogy a katonai logisztika végpontjain elhelyezkedő szereplők fogyasztóként viselkedhetnek. Bár viselkedésük nem analóg a fogyasztási javak piacán megszokott fogyasztói magatartással, elfogadható, hogy bizonyos keretek között van választási, visszautasítási lehetőségük.
- A válaszadók mindegyike értelmezhetőnek, sőt fontosnak tartotta a végfelhasználói elégedettséget a katonai logisztika területén. Felhívták a figyelmemet arra, hogy a jelenlegi katonai logisztikai gyakorlat is kontrollálja, méri a végfelhasználói elégedettséget, ennek becsatornázott visszacsatolási mechanizmusa működik. Ugyanakkor abban is egyetértettek, hogy olyan mértékben, mint a polgári marketing-logisztikában a végfelhasználói elégedettségnek nincs közvetlen visszahatása a logisztikai teljesítményre.
- A válaszadók mindegyike egyetértett abban, hogy BNT esetén a küldő nemzet döntéshozóinak van választási, visszautasítási lehetősége, továbbá abban szintén egyetértés mutatkozott, hogy ez a döntés nem pusztán gazdasági racionalitás alapján születik meg, hanem magasabb katonai, stratégiai szempontok figyelembevételével.
- Az interjúalanyok egyetértettek abban is, hogy a BNT közgazdaságtani szempontból értelmezhető, mint tranzakciós folyamat, sőt abban is egyetértés mutatkozott, hogy a katonai, stratégiai szempontok mellett egyre erőteljesebb a közgazdasági szempontok megjelenése is.
- Az interjúalanyok szintén egyetértettek abban is, hogy a MILU, LRSN, LNS esetében is van a döntéshozóknak választási, visszautasítási lehetősége, a BNT-hez hasonló módon és az ott már megfogalmazott korlátozó tényezők mellett.

- Szintén egyetértés mutatkozott abban a tekintetben is, hogy a MILU, LRSN, LNS értelmezhető tranzakciós folyamatként a BNT-hez hasonló módon, az ott megfogalmazott korlátozó tényezők figyelembevételével.
- A CIMIC központban megkérdezett interjúalany véleménye alapján, melyet a többi válaszadó álláspontja is megerősített egyértelművé vált, hogy CIMIC esetén a polgári környezet katonai támogatása esetén a visszautasítás lehetősége ugyan elméletileg igazolható, ugyanakkor a gyakorlatban erre a felek eltérő potenciálja miatt egyelőre még nem volt példa. Ezt a domináns álláspontot tovább árnyalta az utolsó interjúalany által említett „rejtett minősítés” jelensége.
- A CIMIC központban megkérdezett interjúalany véleménye alapján, melyet a többi válaszadó álláspontja is megerősített egyértelművé vált, hogy CIMIC esetén polgári erőforrások katonai felhasználása során a döntéshozóknak ugyancsak van választási lehetősége, de a döntés ez esetben sem pusztán gazdasági racionalitás alapján születik, hanem érvényesül a CIMIC, a katonai és a stratégiai szempontok elsődlegessége.
- Az interjúalanyok attitűdje egyértelműen változást mutatott a tekintetben, hogy a felvetett témakörök értelmezése után a marketing vagy marketing jellegű folyamatok elfogadhatókká, sőt további kutatásra érdemes területté váltak nézetük szerint a katonai logisztika változásával összhangban.
- A kérdéssel kapcsolatban véleményem szerint figyelemreméltó fejlemény, hogy a válaszadók közül többen is megfogalmazták, hogy a katonai logisztika hagyományos, termelői- és fogyasztói logisztikára való felosztása a katonai logisztika változásával a gyakorlatban már gyakorlatilag idejétmúlt és sokkal inkább a polgári logisztika beszerzési-, termelési-, elosztási- és visszautas logisztika felosztásának szemléletmódja lenne indokolt. Ez számomra egyértelműen azt az irányt jelzi, miszerint a katonai logisztika funkciói és módszerei is egyre közelebb kerül a polgári logisztikához, ami helyet, teret enged majd a jövőben a marketing-logisztikának katonai alkalmazási területen, még ha csak adaptált formában is. Ugyanakkor ezzel kapcsolatban az utolsó interjúalany véleményét sem szabad figyelmen kívül hagyni, aki azt az álláspontot fogalmazta meg, hogy a katonai logisztika felosztásának egyre erősebb hasonulása a polgári logisztika felosztásához,

nem feltétlenül és nem minden esetben pozitív folyamat. Ez mindenképpen óvatosságra ad okot, azaz a marketing-logisztika polgári logisztikában már bevált módszertanának adaptációja esetén is kellő kritikai szemlélettel kell eljárni.

3.4. A fejezet összegzése, következtetések

A fejezet első részében áttekintettem a katonai logisztika legfőbb jellemzőit s mindezeket összevettem a polgári logisztika sajátosságaival. A fenti összehasonlítás alapján a következő megállapításokat tettem:

- A katonai logisztikában a fogyasztó nem vevő és a javak piacra vitele sem történik meg a végfelhasználóhoz való kiszállítás előtt, így a katonai logisztika és a marketing átfedéseiről olyan értelemben, mint a polgári logisztikában nem beszélhetünk.
- A katonai logisztikában a javak a végfelhasználóhoz nem a klasszikus árucseré szerint jutnak el, s mivel klasszikus árucseré nincs, így a profitérdekeltség sem lép fel a kínálattevő szempontjától, ami alapvető esetben okafogyottá teszi termelőktől és a közvetítőktől eredő, és a végfelhasználókra irányuló marketing aktivitást, vagyis a katonai logisztika és a marketing átfedései, kooperációja csak speciális esetekben és módon valósulhat csak meg.
- A katonai logisztikában a végfelhasználó nem vevő, ennek ellenére ez nem jelentheti azt, hogy a katonai logisztikában a végfelhasználó szükségleteit ne kellene kielégíteni. Amennyiben a katonai logisztikában a végfelhasználó elégedettségét nem sikerül elérni, ez nem jelenti, nem jelentheti automatikusan a végfelhasználók elpártolását az ellátótól. Ugyanakkor, ha a katonai logisztika végfelhasználói nem elégedettek az ellátmánnyal, vagy a logisztikai szolgáltatásokkal, akkor hiányosság tapasztalható a feladatteljesítő képességükben. Ez a csökkent alkalmazhatóság, bevethetőség vagy harcérték sokkal nagyobb kockázatokat hordoz, mint a polgári logisztikában a fogyasztó elpártolása. A katonai logisztikában tehát a jelentkező végfelhasználói elégedetlenség

kockázata a rendszer egészét tekintve sokkal nagyobb, mint a pusztán nyereség szempontú üzleti modellben a vevői elégedetlenség.

- A katonai logisztikában nem a különböző tulajdonosok eltérő érdekeinek összehangolása tartja össze a láncot, mely érdekek alapvetően a profit növelése, a piacrészesedés növelése és a versenyképesség fokozása körül forognak. A katonai logisztikában a műveleti biztonság magasabb rendű, mint a rendszerben lévő szereplők nyereségre vonatkozó elvárásai, bár a prioritások megtartása mellett ez is elfogadható másodlagos cél lehet.

A fejezet második részében a katonai logisztika működési rendjét vizsgáltam a megváltozott hadászati elvek és körülmények tükrében. Áttekintettem az ENSZ, az EU és kiemelten a NATO logisztikai elveit és műveleti rendjét a megváltozott feltételrendszer keretei között. A NATO logisztikai elveit és feladatait vizsgálva több olyan területet azonosítottam (HNS, CIMIC, MILU, LRSN, LNS), ahol a marketing-logisztika tevékenység együttese fellelhető, avagy annak kellene lennie. Mindezekkel kapcsolatban a következő megállapításokat tettem:

- A BNT gyakorlati megvalósítása, működtetése során a befogadó nemzetek tájékoztatják a küldő nemzeteket és az illetékes NATO parancsnokokat és szervezeteket a meghatározott igényekre vonatkozó befogadó nemzeti képességekről (képességekben beállt változásokról.) A befogadó nemzet polgárai és katonai képességein kívül gyakorlatilag ebben a döntési szituációban nincs „versenytárs”, azonban a küldő nemzet döntéshozóinak mégis van választása, vagyis dönthetnek a képességek igénybevételéről, vagy igénybe nem vételéről. Abban a pillanatban, hogy a (logisztikai) szolgáltatásokkal kapcsolatban megjelenik a választás lehetősége, az körvonalazza azt, hogy a potenciális igénybe vevőt meg kell győzni arról, hogy az adott szolgáltatás igénybe vétele számára előnyös, kielégítetlen szükséglet megoldására alkalmas, egyben érték-hasznosság viszonylatban racionális döntés. Azaz a katonai logisztikai képességek, szolgáltatások felajánlását lehet és érdemes marketing jellegű ösztönző eszközökkel támogatni. Mivel a képességek alapvetően logisztikai támogató kapacitásokra vonatkoznak, így ezekre a kapacitásokra irányuló marketing

tevékenység marketing-logisztika, hiszen a marketing összetevő eredményessége döntően befolyásolja a logisztikai rendszer működését és fordítva.

- Abban az esetben tehát, amikor a befogadó nemzetek felajánlják képességeiket, tisztában kell lenniük azzal, hogy szövetségi rendszeren belüli megítélésük múlhat a felajánlott képességek mértékén és színvonalán. Természetesen a valós képességeket meghaladó, túlzott vállalások beláthatatlan következményekkel járhatnak, éppen ezért a stratégiai és műveleti érdekeket minden esetben a marketing-logisztikai érdekek elé kell helyezni a képességek felajánlása során.
- A befogadó nemzetek képességei alapján való megítélésen túl a BNT nyolcadik alapelve a költségtérítés ténye rámutat arra, hogy a BNT keretében nyújtott szolgáltatások és azok ellentételezése üzleti típusú tranzakciós művelet is lehet. Megfelelő képességek esetén bevételt eredményezhet a befogadó nemzet katonai szervezetei és polgári szolgáltatói számára, azaz a szolgáltatás igénybe vétele irányába orientáló befolyásoló eszközök eredményessége fontos tényező.
- A potenciális igénybe vevő, küldő országokra való orientáció tehát értelmezhető jelenség a BNT esetén. Annak érdekében, hogy a marketing-logisztikai szempontok ne tudjanak a stratégiai, műveleti szempontok fölé kerekedni a BNT együttműködési alapelve korlátozza a túlzott „piacorientációt”. Az együttműködés alapelve szerint a befogadó- és küldő nemzetek, valamint a NATO szervek együttműködése akkor megfelelő, ha kiküszöböli a szűkös erőforrásokért folytatott versengést, és összességében elősegíti az adott haderő és annak logisztikai rendszere megfelelő működését.
- CIMIC vonatkozásában marketing-logisztikai összefüggések a polgári környezet katonai támogatása és a polgári erőforrások katonai felhasználása érdekében végzett kapcsolattartás esetén állhatnak elő. Polgári környezet katonai támogatása esetén a katonai szervezet és annak logisztikai rendszere a forrás és a polgári környezet a befogadó anyagáramlási szempontból és a befogadónak, nem kötelessége a készletek átvétele és kifejezheti elégedetlenségét is. A polgári erőforrások katonai

felhasználása érdekében végzett kapcsolattartás esetén a szerepek felcserélődnek, a polgári környezet lesz a forrás és a katonai szervezet és annak logisztikai rendszere a befogadó. Erre a relációra sokkal inkább a polgári alkalmazásból átvett beszerzési marketing lesz a jellemző. Természetesen a befogadó ez esetben is választhat ez elérendő források között, nem kell kötelezően átvennie az erőforrásokat és kifejezheti elégedetlenségét is, ami akár a forrás váltásával is járhat.

- MILU esetén előfordulhat, hogy egyszerre több nemzet ajánlja fel kapacitásait a NATO-nak. A többnemzeti művelet sikere érdekében ekkor két szempontrendszer egyidejű hatásával kell számolni. Egyrészt érvényesül a BNT esetében már tárgyal együttműködés elve, vagyis a koalíciós rendszer igyekszik csökkenteni a szűkös erőforrásokért folytatott versengést, ami esetlegesen negatívan befolyásolná a kooperációt. Ugyanakkor a felajánlók képességeinek mérlegelése is megtörténik, aminek során a minden szempontból optimális döntés meghozatala a cél. Ekkor az egyes felajánló nemzetek a piaci versennyel nem azonos, de bizonyos értelemben mégiscsak verseny jellegű szituációban vannak. A helyzet különlegessége, hogy ebben a „versenyben” az egyes szereplők bizonyos értelemben konkurensak és szövetségesek is egyben. Az együttműködés elvének felek általi elismerése és érvényesítése képes csak szavatolni, hogy a döntés megszületéséig, mint „versenytársak” lépnek fel, azonban a döntés meghozatala után, mint szövetségesek működnek együtt. Ebben a tekintetben kiemelten fontos, hogy a MILU megvalósítására vonatkozó döntés egyes koalíciós partnereket esetlegesen negatívan érintő hatása – azaz, hogy nem őket választották a döntéshozók a feladatra – ne tudja károsan befolyásolni a későbbi együttműködést.
- LRSN és LNS vonatkozásában a MILU-hoz hasonló „verseny” és döntés előtti-utáni feltételekkel és következményekkel lehet számolni. Az LRSN és LNS szerepre pályázó nemzetek között is a választás alapja az adott nemzet és annak logisztikai támogató rendszere kapacitásának, teljesítményének megítélése. Természetesen fontos szempontok a kulturális közelség, ami például az ételmezési ellátás esetén vehető figyelembe, vagy a rendszeresített fegyverek, technikai eszközök

azonossága, kompatibilitása, azonban a mindezeket komplex módon mérlegelik a döntéshozók az árakkal, költségekkel, kapacitásokkal, ellátási biztonsággal, stb. összhangban. A felsorolt befolyásoló tényezők alapján ez már egy bonyolult „vásárlási” döntés, s ha ez így van, akkor a pályázók a figyelembe veendő tényezők szerint alakítják megítélésüket, teljesítményüket. Valójában a potenciális fogyasztók elvárásainak igyekeznek megfelelni, hasonló módon, mint azt a fogyasztói piacokon látjuk a vállalatok esetében.

- Marketing-logisztikai hatásként értelmezhető továbbá, hogy MILU, LRSN, LNS szerep betöltése esetén megnövekedett logisztikai igényekkel kell számolni. A saját erők ellátásán túl a szerződött felek ellátását is meg kell oldani, ami megnövelt termelő, szállító, tároló, stb. kapacitásokat kíván meg, ráadásul oly módon, hogy mindez ne veszélyeztesse a saját erők ellátását. Gyakorlatilag a polgári marketing-logisztika egymásra hatásához hasonló mechanizmust látunk, hiszen marketing jellegű tevékenység eredményeként megnövekedett igényekkel, kereslettel, feladatokkal kell számolni, melyeknek elvégzése során a logisztikai szolgáltatások színvonala döntően befolyásolja a hasonló jövőbeli megbízások elnyerését. Az elkövetkezendő megbízások elnyerésének alapja tehát a logisztikai teljesítményen alapuló végfelhasználó elégedettség, mely közvetett módon döntéshozói elégedettséget is generál, s mint ilyen marketing jellegű tényező. Természetesen a katonai jellegből adódóan mindez nem vonatkoztatható el teljes mértékben a katonai műveletek céljaitól a logisztikai feladatoknak a célok elérésére irányuló támogatásától, mint elsődleges szempontrendszerrel.
- A hólabda-mintavétellel lefolytatott megkérdezései vizsgálat összegzett eredményei megerősítik megállapításaimat, a válaszadók véleményének egybevetése eredményeként megállapítható a marketing-logisztika koncepciójának bizonyos mértékű megjelenése, térnyerése a katonai logisztika területén, természetesen a katonai logisztika cél és eszközrendszerének figyelembevétele mellett, adaptált módon, a marketing-logisztikát, mint az egyik lehetséges fejlődési irányt megjelölve.

IV. Fejezet

4. A kutatómunka eredményeinek összegzése

4.1. Tudományos eredmények összefoglalása

Az értekezés témájában elvégzett kutatómunkám, tudományos igényű rendszerezés és elemzés, valamint az elmélet és a gyakorlat összevetése alapján a következő, tézisekben foglalt **tudományos eredményekre** jutottam:

- I. A marketing-logisztika kialakulása körülményeinek bemutatásán keresztül **rendszereztem** a napjainkban időszerű és újszerű logisztikai összefüggéseket, **feltártam** a marketing-logisztika legfontosabb folyamatának működési mechanizmusait, kapcsolati rendszerét, **elemeztem** a katonai logisztikát közgazdaságtani szempontból, majd mindezekre építve **megteremtettem az alapját** a marketing-logisztikai katonai vonatkozású értelmezésének és elemzésének.
- II. **Értelmeztem** és **elemeztem** a megváltozott műveleti körülményeket és az ebből eredő hadászati, hadműveleti elvek módosulását, **kimutattam** a fenti tényezők befolyásoló hatását a katonai ellátási lánc, katonai logisztika területére, **megfogalmaztam**, hogy a célok, folyamatok, módszerek tekintetében melyek esetében lenne szükség ártértékelésre, újragondolásra.
- III. **Elemeztem** és **rendszerbe foglaltam** a katonai logisztika azon területeit, folyamatait, ahol a megváltozott feltételrendszer miatt a marketing-logisztika értelmezhetővé válik, továbbá **rámotattam** a meghatározott területeken a marketing-logisztikai szemléletmód alkalmazásának előnyeire, lehetséges eredményeire. A következtetések megalapozására **hólabda-mintavétellel szervezett megkérdezéses vizsgálattal** meginterjúvoltam a katonai logisztika kulcspozícióban lévő szereplőit és véleményük tükrében **fogalmaztam meg** tudományos eredményeimet.
- IV. A szükségesnek ítélt szemléletmódbeli és eljárásrendbeli változások lehetőségeinek **vizsgálatát** követően **konceptcionális adaptációs javaslatokat dolgoztam ki** a marketing-logisztika tervezésére és

alkalmazására, különös tekintettel a NATO, EU, ENSZ és többnemzeti katonai logisztikai alkalmazásokra.

Meg kell állapítanom, hogy a kutatás kezdetekor megjelölt korlátozó tényezőket a munka során, sajnálatos módon, teljes mértékben kiküszöbölni nem tudtam. Azokat csak részben sikerült kompenzálnom, hatásaiktól csak részben sikerült függetleníteni magam. Ebből kifolyólag:

- Az értekezés megírása során a folyamatok – főként katonai vonatkozásban, de olykor az üzleti életet is tekintve – az információvédelmi követelmények maximális betartása miatt csak árnyaltan kerülhettek kifejtésre.
- A téma komplexitásából és számtalan kapcsolódási pontjából adódóan alapvetően a marketingre, a logisztikára és a két terület összefüggéseire koncentráltam, ezért számos más menedzsment területtel fennálló kapcsolódási pont csak az említés szintjén került elő.
- A marketing és a logisztika külön-külön, illetve szimbiotikusan értelmezett dinamikus fejlődésen megy keresztül napjainkban, mely a polgári logisztika esetében egyértelműen érzékelhető trend és a katonai logisztika előtt álló kihívásokat figyelembe véve azon a területen sem elkerülhető folyamat. Jelenleg a fejlődési folyamat elején, kezdeti szakaszában van mindkét terület.

4.2. Tézisek

A kutatómunka megkezdésekor felállítottam három hipotézist. Hipotéziseim és azok igazolása a következőképpen tekinthető át, illetve értékelhető:

- I. Hipotézis: A marketing-logisztikát az erőforrás áramlási folyamatok optimalizálása érdekében a katonai logisztika területén is érdemes alkalmazni, annak eredményeit, módszereit adaptálni.

Az első hipotézist a marketing és a logisztika egymáshoz való viszonyának polgári területen folytatott elemzése, és a katonai logisztika jellemzőinek áttekintése alapján **igazoltnak** tekintem.

Indoklás:

A marketing-logisztika kialakulását, fejlődését és eredményeit hazai (Komáromi N., Lakner Z., Fojtik J., Veres Z., stb.) és nemzetközi szerzők (Christopher M., Peck H., Ellinger A.E., Hemila J., Pötry J., Gundlach G.T., Bolumole Y.A., Eltantawy R.A., Frankel R., Pimenta M.L., Lago da Silva A., Hideyuki M.H., stb.) művei alapján tudományos alapossggal feltártam, elemeztem és értékeltem.

A katonai logisztika jellemzőit szintén hazai (Lakatos P., Báthy S., Keszthelyi Gy., Réger B., Bakó A., Balogh J., Besenyő J., Gáspár T., Lengyel A., Lenygel J. Szabados J., Potóczy Gy., stb.) és nemzetközi szerző (Kumar S., Chia A., Klaus P., Lai E.M., Kress M., stb.) művei alapján tudományos alapossggal áttekintettem, elemeztem értékeltem.

A fenti kutatómunka eredményei alapján következtetéseket vontam le, melyek közül a leglényegesebb a következő. A források alapján kialakított állásfoglalásom szerint az integrált marketing-logisztika polgári alkalmazás vonatkozásában, az alábbi területeken képes többletként hozzájárulni a szervezet működéséhez:

- vevőszolgálati teljesítmény és színvonal fejlesztése;
- gyors válasz képességének kialakítása, fejlesztése;
- elosztási összköltség csökkentése;
- további eladások generálása;
- tranzakciók időbeli és térbeli kezelése;
- árstabilitás;
- minőségfejlesztés;
- terméktámogatás a teljes életciklusban;
- anyagáramlás konszolidációja.

Véleményem szerint a marketing-logisztika vállalati működés hatékonyságát támogató jellege miatt a fentiekkel analóg katonai alkalmazási területeken, adaptált módon alkalmazható.

- A vevőszolgálat teljesítményének és színvonalának fejlesztése katonai alkalmazás esetén a végfelhasználóknak nyújtott logisztikai szolgáltatások

színvonalának emelésére és ezzel egyidejűleg az ellátás racionalizálására és költségeinek ebből eredő csökkentésére irányul.

- A gyors válasz képesség katonai logisztika esetén a végfelhasználói igények erőteljesebb figyelembe vételét jelenti az anticipált előrejelzések túlsúlyával szemben.
- Az elosztási költségek csökkentése katonai logisztika esetén is az alternatív elosztási rendszerekben rejlő lehetőségek egyre nagyobb mértékű kihasználásának irányába mutat.
- További eladások generálása természetesen katonai logisztika esetében nem lehet cél ellátó és igénybe vevő között, hiszen ez indokolatlan erőforrás felhasználást jelentene, azonban „harmadik fél^{*}” számára nyújtott logisztikai szolgáltatások esetén értelmezhető kategória.
- Tranzakciók időbeli és térbeli kezelése a katonai műveletek magas bizonytalansági tényezői miatt a katonai ellátási rendszerek egyik legnagyobb kihívását jelentik. A folyamatok optimalizálása érdekében a polgári vonatkozásban eredményes modellek a katonai szempontok figyelembe vétele mellett adaptálhatók.
- Az árstabilitás katonai logisztika esetében természetesen alapvetően sokkal inkább költségstabilitás, bár „harmadik félnek” nyújtott logisztikai szolgáltatások esetén még az árszínvonal és annak változékonyságai is befolyásoló tényező lehet. Az ár/költség stabilitás célja a katonai ellátási láncban is az anyagáramlás, elosztás optimalizálása.
- Minőségfejlesztés katonai logisztika esetében is folyamat és logisztikai szolgáltatás minőséget jelent. A polgári logisztikához képest a legnagyobb eltérést ezen a területen a folyamat és logisztikai szolgáltatások nem megfelelő minőségének sokkal nagyobb kockázatai jelentik.
- Terméktámogatás a teljes életciklusban katonai ellátási lánc esetén is a reverse folyamatok erőteljesebb érvényesülését jelentik, mely során már figyelembe veszik a rendszer üzemeltetői ezeknek a folyamatoknak közvetlen és közvetett hatásait is.

* pl.: HNS, CIMIC, MILU, LRNS, LNS

- Az anyagáramlás konszolidációja katonai ellátási lánc esetében szintén nagyfokú hasonlóságot mutat a polgári ellátási láncok folyamataival, hiszen a nagy térbeli kiterjedtség és az erőteljes időbeni ingadozás mindkét láncra igaz lehet. A különbség ez esetben is az ellátás meglétének, folyamatosságának kockázatában rejlik.

II. Hipotézis: A katonai logisztika előtt napjainkban álló kihívások lehetővé, sőt olykor szükségessé teszik a marketing-logisztika koncepciójának alkalmazását.

A műveleti körülmények változása és az ebből eredő hadászati, hadműveleti elvek módosulása a katonai ellátási lánc, katonai logisztika területén a célok, folyamatok, módszerek szükségszerű újragondolását vonja maga után. A változások generálta katonai logisztikai tényezők átértékelődésének tudományos igényű vizsgálata alapján a második hipotézist **igazoltnak** tekintem.

Indoklás:

A megváltozott hadászati, hadműveleti elvek és körülmények a katonai logisztikában két olyan területre gyakorolnak jelentős hatást, melyek a jövőben meghatározhatják a katonai logisztika működését és feladatait:

Az egyik ilyen tényező a végfelhasználói elégedettség egyre növekvő jelentősége. Ezzel kapcsolatban az alábbi következtetést vontam le:

- A katonai logisztikában a fogyasztó, végfelhasználó nem vevő, ennek ellenére ez nem jelentheti azt, hogy a katonai logisztikában a végfelhasználó szükségleteit ne kellene kielégíteni. Amennyiben a katonai logisztikában a végfelhasználó elégedettségét nem sikerül elérni, ez nem jelenti, nem jelentheti automatikusan a végfelhasználók elpártolását az ellátótól. Ugyanakkor, ha a katonai logisztika végfelhasználói nem elégedettek az ellátmánnyal, vagy a logisztikai szolgáltatásokkal, akkor hiányosság tapasztalható a feladatteljesítő képességükben. Ez a csökkent alkalmazhatóság, bevethetőség vagy harcérték sokkal nagyobb kockázatokat hordoz, mint a polgári logisztikában a fogyasztó elpártolása. A katonai logisztikában tehát a jelentkező végfelhasználói elégedetlenség

kockázata a rendszer egészét tekintve sokkal nagyobb, mint a pusztán nyereségszempontrú üzleti modellben a vevői, fogyasztói elégedetlenség.

- „Harmadik félnek” nyújtott logisztikai szolgáltatások esetén a végfelhasználói elégedettség ugyanakkor a polgári marketingben és logisztikában értelmezett vevői, fogyasztói elégedettséghez sokkal inkább hasonlít, főleg, ha valódi tranzakció bonyolódik le, anyagáramlási és ellentételezési (párhuzamos-, de ellentétes irányú) folyamatok formájában.

A másik változó tényező a katonai logisztikában a tranzakciós jelleg. Erre vonatkozóan a következőket állapítottam meg:

- A katonai logisztikában alapvetően nem a különböző tulajdonosok eltérő, bár profitorientált érdekeinek összehangolása tartja össze a láncot. Ilyen esetekben az érdekek alapvetően a profit-, a piacrészesedés növelése és a versenyképesség fokozása körül forognak. A katonai logisztikában a műveleti biztonság magasabb rendű, mint a rendszerben lévő szereplők nyereségre vonatkozó elvárásai, bár a prioritások megtartása mellett ez is elfogadható másodlagos cél lehet.
- „Harmadik félnek” nyújtott logisztikai szolgáltatások esetén azonban a tranzakciós jelleg is erősödik, mely bevételt és profitot is képes produkálni. A műveleti szempontok érvényesítése érdekében ekkor nő meg a katonai logisztikai rendszerek együttműködő jellemzőjének jelentősége, mely korlátozza az erőforrásokért folytatott versengést, mely a műveleti biztonságát, eredményességet veszélyeztetné.

III. Hipotézis: A katonai logisztika speciális volta miatt a marketing-logisztika csak adaptált módon alkalmazható. Vannak, lesznek olyan területek és módszerek, melyek egyáltalán nem vagy csak részben átvehetők és alkalmazhatók.

Alapesetben, a katonai logisztikában a végfelhasználó nem vevő és a javak piacra vitele sem történik meg a végfelhasználóhoz való diszponálás előtt, így a katonai logisztika és a marketing átfedéseiről olyan értelemben, mint azt a polgári logisztika esetében tapasztalható nem beszélhetünk.

Továbbá a katonai logisztikában alapvetően a javak a végfelhasználóhoz nem a klasszikus árucseré szerint jutnak el. Mivel klasszikus árucseré nincs, így a profitérdekeltség sem lép fel a kínálattevő szempontjától, ami alapvető esetben okafogyottá teszi termelőktől és a közvetítőktől eredő, és a végfelhasználókra irányuló marketing aktivitást.

Mindez azonban a hadászati, hadműveleti elvek és körülmények átrendeződése miatt jelentősen megváltozott. A katonai logisztika, hogy megfeleljen az új kihívásoknak műveleti rendjében olyan részterületeket volt kénytelen életre hívni, definiálni, kidolgozni, ahol a marketing-logisztika speciális esetekben és módon, adaptálva, de mégis értelmezhető és megvalósítható, avagy már meg is valósult valamilyen formában. A fentiek alapján a harmadik hipotézist **igazoltnak** tekintem.

Indoklás:

Az értekezés megírása során folytatott kutatómunka keretében tudományos alapon vizsgáltam a katonai logisztika működési rendjét a megváltozott hadászati elvek és körülmények függvényében. Áttekintettem az ENSZ, az EU és kiemelten a NATO logisztikai elveit és műveleti rendjét a megváltozott feltételrendszer keretei között. A NATO logisztikai elveit és feladatait vizsgálva több olyan területet azonosítottam (HNS, CIMIC, MLS,), ahol a marketing-logisztika tevékenység együttese fellelhető. Mindezekkel kapcsolatban a következő megállapításokat tettem:

Befogadó Nemzeti Támogatás – BNT (*Host Nation Support – HNS*)

- A BNT egyik kulcsmomentuma a képességek felajánlása. A befogadó nemzet polgári és katonai képességein kívül gyakorlatilag ebben a döntési szituációban nincs „versenytárs”, azonban a küldő nemzet döntéshozóinak mégis van választása, vagyis dönthetnek a képességek igénybevételeéről, vagy igénybe nem vételéről. Abban a pillanatban, hogy a (logisztikai) szolgáltatásokkal kapcsolatban megjelenik a választás lehetősége, az körvonalazza azt, hogy a potenciális igénybe vevőt meg kell győzni arról, hogy az adott szolgáltatás igénybe vétele számára előnyös, kielégítetlen szükséglet megoldására alkalmas, egyben érték-hasznosság viszonylatban racionális döntés. Azaz a katonai logisztikai képességek, szolgáltatások felajánlását lehet és érdemes marketing jellegű ösztönző eszközökkel támogatni. Mivel a képességek alapvetően logisztikai támogató

kapacitásokra vonatkoznak, így ezekre a kapacitásokra irányuló marketing tevékenység marketing-logisztika, hiszen a marketing összetevő eredményessége döntően befolyásolja a logisztikai rendszer működését és fordítva.

- Abban az esetben tehát, amikor a befogadó nemzetek felajánlják képességeiket, tisztában kell lenniük azzal, hogy szövetségi rendszeren belüli megítélésük múlhat a felajánlott képességek mértékén és színvonalán. Természetesen a valós képességeket meghaladó, túlzott vállalások beláthatatlan következményekkel járhatnak, éppen ezért a stratégiai és műveleti érdekeket minden esetben a marketing-logisztikai érdekek elé kell helyezni a képességek felajánlása során.
- A befogadó nemzetek képességei alapján való megítélésen túl a BNT nyolcadik alapelve a költségtérítés ténye rámutat arra, hogy a BNT keretében nyújtott szolgáltatások és azok ellentételezése üzleti típusú tranzakciós művelet is lehet. Megfelelő képességek esetén bevételt eredményezhet a befogadó nemzet katonai szervezetei és polgári szolgáltatói számára, azaz a szolgáltatás igénybe vétele irányába orientáló befolyásoló eszközök eredményessége fontos tényező.
- A potenciális igénybe vevő, küldő országokra való orientáció tehát értelmezhető jelenség a BNT esetén. Annak érdekében, hogy a marketing-logisztikai szempontok ne tudjanak a stratégiai, műveleti szempontok fölé kerekedni a BNT együttműködési alapelve korlátozza a túlzott „piacorientációt”. Az együttműködés alapelve szerint a befogadó- és küldő nemzetek, valamint a NATO szervek együttműködése akkor megfelelő, ha kiküszöböli a szűkös erőforrásokért folytatott versengést, és összességében elősegíti az adott haderő és annak logisztikai rendszere megfelelő működését.
- A hólabda- módszerrel lefolytatott kutatás eredményei igazolták a BNT tranzakciós jellegét, és a képességet, szolgáltatást igénybe vevő fél valós választási lehetőségét. Felhívták a figyelmet azonban arra is, hogy ez a típusú választás speciális fogyasztói magatartás, ahol a stratégiai, katonai szempontok magasabb rendűek, mint pusztán a közgazdasági szempontok.

Polgári – katonai kapcsolatok (*Civili-Military Cooperation – CMIC*)

- CIMIC vonatkozásában marketing-logisztikai összefüggések a polgári környezet katonai támogatása és a polgári erőforrások katonai felhasználása érdekében végzett kapcsolattartás esetén állhatnak elő. A két eltérő típusú marketing-logisztikai aktivitás között a különbség az, hogy a polgári környezet katonai támogatása esetén a katonai szervezet és annak logisztikai rendszere a forrás és a polgári környezet a befogadó, míg a polgári erőforrások katonai felhasználásakor a szerepek felcserélődnek. A befogadó félnek a szerepek megoszlásától függetlenül azonban nem kötelessége a készletek átvétele és kifejezheti elégedetlenségét is.
- A hólabda-módszerrel végzett kutatás CIMIC vonatkozásában felhívta a figyelmet a polgári környezet támogatása esetén meglévő „bújtatott minősítés” jelenségére, és a felajánlott készletek, képességek „versenyére”. Továbbá a CIMIC másik területének a polgári erőforrások katonai igénybevételének logisztikai szempontokon túlmutató, gazdaságélénkítő hatására is.

Többszemzeti logisztikai támogatás (*Multinational Logistics Support – MLS*)

- Többszemzeti integrált logisztikai támogatás (*Multinational Integrated Logistics Unit – MILU*) esetén előfordulhat, hogy egyszerre több nemzet ajánlja fel kapacitásait a NATO-nak. A többszemzeti művelet sikere érdekében ekkor két szempontrendszer egyidejű hatásával kell számolni. Egyrészt érvényesül a BNT esetében már tárgyal együttműködés elve, vagyis a koalíciós rendszer igyekszik csökkenteni a szűkös erőforrásokért folytatott versengést, ami esetlegesen negatívan befolyásolná a kooperációt. Ugyanakkor a felajánlók képességeinek mérlegelése is megtörténik, aminek során a minden szempontból optimális döntés meghozatala a cél. Ekkor az egyes felajánló nemzetek a piaci versennyel nem azonos, de bizonyos értelemben mégiscsak verseny jellegű szituációban vannak. A helyzet különlegessége, hogy ebben a „versenyben” az egyes szereplők bizonyos értelemben konkurensok és szövetségeseik is egyben. Az együttműködés elvének felek általi elismerése és érvényesítése képes csak szavatolni, hogy a döntés megszületéséig, mint „versenytársak” lépnek fel,

azonban a döntés meghozatala után, mint szövetségesek működnek együtt. Ebben a tekintetben kiemelten fontos, hogy a MILU megvalósítására vonatkozó döntés egyes koalíciós partnereket esetlegesen negatívan érintő hatása – azaz, hogy nem őket választották a döntéshozók a feladatra – ne tudja károsan befolyásolni a későbbi együttműködést.

- Logisztikai szerepkörre szakosodott nemzet (*Logistic Role Specialist Nation – LRNS*) és Vezető nemzeti támogatás (*Lead Nation Support – LNS*) vonatkozásában a MILU-hoz hasonló „verseny” és döntés előtti-utáni feltételekkel és következményekkel lehet számolni. Az LRNS és LNS szerepre pályázó nemzetek között is a választás alapja az adott nemzet és annak logisztikai támogató rendszere kapacitásának, teljesítményének megítélése. Természetesen fontos szempontok a kulturális közelség, ami például az élelmezési ellátás esetén vehető figyelembe, vagy a rendszeresített fegyverek, technikai eszközök azonossága, kompatibilitása, azonban mindezeket komplex módon mérlegelik a döntéshozók az árakkal, költségekkel, kapacitásokkal, ellátási biztonsággal, stb. összhangban. A felsorolt befolyásoló tényezők alapján ez már egy bonyolult „vásárlási” döntés, s ha ez így van, akkor a pályázók a figyelembe veendő tényezők szerint alakítják megítélésüket, teljesítményüket. Valójában a potenciális fogyasztók elvárásainak igyekeznek megfelelni, hasonló módon, mint azt a fogyasztói piacokon látjuk a vállalatok esetében.
- Marketing-logisztikai hatásként értelmezhető továbbá, hogy MILU, LRNS, LNS szerep betöltése esetén megnövekedett logisztikai igényekkel kell számolni. A saját erők ellátásán túl a szerződött felek ellátását is meg kell oldani, ami megnövelt termelő, szállító, tároló, stb. kapacitásokat kíván meg, ráadásul oly módon, hogy mindez ne veszélyeztesse a saját erők ellátását. Gyakorlatilag a polgári marketing-logisztika egymásra hatásához hasonló mechanizmust látunk. Marketing jellegű tevékenység eredményeként megnövekedett igényekkel, kereslettel, feladatokkal kell számolni, melyeknek elvégzése során a logisztikai szolgáltatások színvonala döntően befolyásolja az elkövetkezendőkben hasonló megbízások elnyerését. Az elkövetkezendő megbízások elnyerésének alapja tehát a logisztikai teljesítményen alapuló végfelhasználó

elégedettség, mely közvetett módon döntéshozói elégedettséget is generál, s mint ilyen marketing jellegű tényező. Természetesen a katonai jellegből adódóan mindez nem vonatkoztatható el teljes mértékben a katonai műveletek céljaitól a logisztikai feladatoknak a célok elérésére irányuló támogatásától, mint elsődleges szempontrendszerrel.

- A hólabda-módszerrel végzett megkérdezéses vizsgálat a többnemzeti logisztikai támogatás különböző eseteivel kapcsolatban továbbá felhívta a figyelmet a felajánló nemzetek közötti „versengés” olyan befolyásoló tényezőire, mint a kényszerűség, a „potyautas magatartás” és az opportunizmus. Ugyanakkor a megkérdezéses vizsgálat eredményei rámutattak arra is, hogy a többnemzeti logisztikai támogatás különböző esetei kapcsán már megjelent és tulajdonképpen erősödni is látszik az a tendencia, hogy a stratégiai, katonai célok mellett megjelenik a profitorientáció is, mint alárendelt irányelv.

4.3. Az értekezés javasolt felhasználási területei

A kutatás végeztével gyakorlati eredményként az alábbiakat tudom felsorolni:

- A marketing és a logisztika integrációja, azaz a marketing-logisztika koncepciójának léte és létjogosultsága mind elméleti, mind tapasztalati alapon igazolható.
- A két terület átfedését, kölcsönhatását mindkét tudományterület a klasszikus kapcsolatelmélettől egyre inkább szélesebben értelmezi.
- A marketing-logisztika menedzsmentjének kialakulása jól tükrözi ezeket a változási irányokat.
- A marketing-logisztika menedzsmentjének elméleti háttere és eszköztára polgári alkalmazási területen már előrébb jár, mint a katonai alkalmazásban, bár még ott sem teljes mértékben kidolgozott. Jelen kutatás és értekezés a marketing-logisztika katonai alkalmazásának érdekében kíván mérföldkő lenni.

- A katonai logisztika területén egyre nagyobb tér nyílik a polgári alkalmazási területen már bevált marketing-logisztika alkalmazására, természetesen a katonai logisztika sajátosságainak figyelembevételével, ezen belül:
 - a katonai logisztika megváltozott szerepe és összefüggései HNS, CIMIC, MILU, LRSN és LNS esetén a katonai logisztika továbbgondolás, marketing-logisztika adaptációja felé hat.

A gyakorlati eredmények alapján a következő ajánlásokat fogalmazom meg:

- A két részstratégia átfedéseinek, kölcsönhatásainak és kooperációjának feltérképezése folyamatában szükséges levonni a két terület erőteljesebb integrációja iránti igények növekedése miatt következtetéseket.
- A lehetséges jövőbeni fejlődési irányokat, módszereket és eszközöket a marketing-logisztika koncepciójának megfelelően kell majd megfogalmazni.
- Az erőteljesebb integráció révén a teljes tevékenységi rendszer hatékonyságnövekedése elérhető mind polgári, mind katonai vonatkozásban.
- A kutatás és az értekezés megírása során elért tudományos eredmények felhasználására nyílik lehetőség a marketing és logisztikai szakemberek képzése, továbbképzése során, mind a polgári, mind a katonai képzési rendszerben.
- Az eredmények megismertetése, terjesztése hozzájárulhat a logisztikai szakemberek marketinget érintő terminológiájának, felfogásának letisztulásához, illetve elérhetővé válik, hogy a marketing szakemberek saját szűken vett szakterületükön túl is tekintenének.
- Mindkét tudomány- és menedzsment terület művelői erőteljesebb integrációra lennének képesek és hajlandók, ebből következően a szervezetekben zajló folyamatok hatékonyságnövekedését

érhetnék el. Ezek a hatások mind a polgári, mind a katonai logisztika területén egyaránt érvényesülhetnek ezzel is hozzájárulva a marketing és a logisztika fejlődéséhez mindkét alkalmazási területen.

- A marketing-logisztika menedzsmentjének elmélete és gyakorlata kidolgozását, fejlesztését mind polgári, mind katonai vonatkozásban szorgalmazni kell és szükséges.
- Az integrált szemléletmód megértéséhez, érvényesítéséhez mindekét tudomány- és menedzsment területen elmélyült ismeretekre és gyakorlati tapasztalatokra van szükség. Ez alapján úgy gondolom – a katonai logisztika lehetséges fejlődési irányait figyelembe véve –, hogy a katonai logisztikai szakemberek képzésében is helyet kell, hogy kapjon a marketing és/vagy a marketing-logisztika oktatása.
- Az értekezés egyik, az elemzési folyamat közben jelentkező eredménye, hogy kijelölt két olyan területet, melyeken további kutatások folytathatók, illetve szükségesek. Ez a két terület nem más, mint a polgári logisztikai modellek módszerek adaptálhatóságának vizsgálata a katonai logisztika területén, illetve a katonai logisztika megváltozott szerepének és összefüggéseinek kutatás HNS, CIMIC, MILU, LRSN, LNS tevékenységek vonatkozásában.

4.4. Köszönetnyilvánítás

Abban a szerencsés helyzetben vagyok, hogy értekezésem lezárásakor a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem három oktatójának is köszönetet kell mondanom.

Mindenekelőtt szeretném megköszönni témavezetőmnek Dr. Jászay Bélának az NKE egyetemi docensének, hogy a kezdetektől fogva hitt bennem és hogy az értekezés megírása során szakmai, tartalmi és logikai szempontból felügyelte munkámat. Külön köszönöm, hogy az írás során szakmai alaposágra nevelt és hogy a szakmaiság mellett emberileg legalább ugyanannyit kaptam tőle.

Köszönetet szeretnék mondani Dr. Báthy Sándor professzornak, aki esetemben a tudomány szak vezetői posztot tölti be. Örvendetes volt, hogy kapcsolatunk nem csak a hivatalos adminisztratív eseményekre korlátozódott, hanem értő kézzel nyitotta meg előttem a katonai logisztika izgalmas területének kapuját, mindezt oly megnyugtató, kollegiális légkörben, amit minden doktorandusz csak álmodhat. Köszönet érte Professzor Úr!

Szeretném megköszönni Dr. Horváth Attilának a NKE tanszékvezető egyetemi docensének, hogy a logisztika elméletével kapcsolatos kérdéseimmel folyamatosan fordulhattam hozzá. S bár irányomba semmiféle hivatalos kötelezettsége nem volt mégis segített a logisztika komplexitásának megértésében. Logisztikai mentoromként tekintek rá és ezúton is köszönöm, megértését és türelmét, amit bizony sokszor próbára tettem.

Végül, de nem utolsósorban nagy-nagy köszönettel tartozom interjúalanyaimnak, akik időt szántak a velem való beszélgetésre, és ezek során a találkozások során hajlandóak voltak tudásukat, tapasztalatukat megosztani. Sok esetben felnyitották a szemem, és nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy megalapozottan tudjam megfogalmazni tudományos eredményeimet.

Budapest, 2012. december 31.

Domboróczky Zoltán

Felhasznált irodalom

1. Christopher, M. – Peck, H.: Marketing logistics, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003.
2. Hemila, Jukka – Pötry, Jyri: A Case Study of marketing Effects on Global Distribution Logistics Development, Technical Research Center of Finland, 2004.
3. Gundlach, G. T. – Bolumole, Y. A. – Eltantawy, R. A. – Frankel, R.: The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing, Journal of Business & Industrial Marketing, 21/7 (2006.)
4. Pimenta, M. L. – Lago da Silva, A. – Yokoyama, M. H. : Integration between logistics and marketing in diary manufacturers: An exploratory study, VII: International PENSA Conference, Sao Paulo, Brasil, 2009.
5. Komáromi Nándor.: Marketing-logisztika, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006.
6. Kasza Zoltán: A NATO logisztikai munkacsoportok tevékenysége a katonai termelői logisztikai képességekkel való harmonizálás érdekében, PhD értekezés. ZMNE, Budapest, 2005.
7. Keszthelyi Gyula: A hatásalapú műveletek logisztikával szemben támasztott újszerű kihívásai, PhD értekezés, ZMNE, Budapest, 2008.
8. Lakatos Péter: Hazai polgári logisztikai potenciál védelmi célú igénybevételének aspektusai, különös tekintettel a Logisztikai Szolgáltató Központok lehetőségeire, PhD Értekezés, ZMNE, Budapest, 2008.
9. Pohl Árpád: A Magyar Honvédség és az Osztrák Szövetségi Haderő logisztikai rendszerének összehasonlítása, PhD értekezés, ZMNE, Budapest, 2008.
10. Stitz László: A logisztikai folyamatok program alapú támogatása, PhD értekezés, ZMNE, Budapest, 2010.
11. Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk.: Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009.
12. Kumar, S. – Chia, A.: Commercial logistics vs. Military logistics, The Logistics Institute – Asia Pacific, Singapore, 2012. DOI: 10.4018/978-1-4666-0065-2.ch014
13. Báthy Sándor: A honvédelmi célú tartalékok szerepe az ellátási láncban, Hadmérnök III. évfolyam 3. szám, pp. 88-95; Báthy Sándor: A civil és katonai ellátási lánc (azonosságok és különbözőségek), Katonai Logisztika, pp. 191-203; Báthy Sándor: A katonai logisztika új kihívásai, Hadmérnök Különszám, pp. 1-5
14. Réger Béla- Trembeczky László: A katonai- és a civil logisztika kapcsolatának időszerű kérdései a NATO logisztikai doktrínák fejlődésének tükrében, Logisztikai Évkönyv 2004, pp. 485-490
15. Horváth Attila: The Economic and security risks of the deployment and supply routes in the missions, In: M Sosnová, L. Štanel (szerk.) Economic Aspects of Czech Army Foreign Missions. Brno, Csehország, 2009.09.29-2009.09.30. Brno: pp. 15-28. Kiadvány: Brno: 2009.

16. Jászay Béla, Fodor Péter, Király László, Lakner Zoltán: Missziós feladatok védelemgazdálkodási nézőpontból, Hadtudomány, XVIII. évf. 2008/3-4. szám, pp. 3-44
17. Lakner Zoltán - Jászay Béla: A stratégiai termékek termelése és kereskedelme a globalizálódó világban, Hadtudomány 2004/3-4. szám, pp. 99-110
18. Béla Jászay-Péter Fodor-László Király-Zoltán Lakner: Some aspects of military economy in Central Europe, Economics and management/University of defence 2009/1., pp. 26-30
19. Béla Jászay-Péter Fodor-Zoltán Lakner: Hungarian military economy in 20th century: Lessons and experiences, AARMS Volume 8, Issue2 2009, pp. 231-248
20. Peter Bolstorff, Robert Rosenbaum: Supply Chain Excellence: A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model, AMACOM, 2003. kiadvány alapján
21. <http://www.scm-operations.com/>, Letöltés dátuma: 2012. 03. 01.
22. D. Simchi-Levi, P. Kaminski, E. Simchi-Levi: Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies. McGraw-Hill International, 2008. , kiadvány alapján
23. Komáromi Nándor: Marketing-logisztika, Akadémiai kiadó, Budapest, 2006. pp. 21.
24. Kotler, Philip- Keller, Kevin Lane: Marketing menedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2008. pp. 23.
25. Szegedi Zoltán – Prezenszki József: Logisztikai menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest, 2010. pp. 26.
26. Gyenge Balázs (szerk.): Logisztikai alapismeretek, Szent István Egyetem, Gazdasági- és Társadalomtudományi Kar, Egyetemi jegyzet, Gödöllő, 2002. Idézi: Szegedi Zoltán – Prezenszki József: Logisztikai menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest, 2010. pp. 30.
27. Szegedi Zoltán – Prezenszki József: Logisztikai menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest, 2010. pp. 29.
28. Demeter Krisztina – Gelei Andrea – Jenei István: A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire, <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/70/1/DemeterGeleiJenei.pdf> Letöltés ideje: 2011. 02. 17.
29. Szegedi Zoltán – Prezenszki József: Logisztikai menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest, 2010. pp. 28.
30. Vauver Viktor : A NATO műveleti logisztikai lánc menedzsment I., Katonai logisztika 2011/1. http://www.honvedelem.hu/container/files/attachments/36379/kl_2011-1.pdf Letöltés ideje: 2012. 12. 20.
31. Ellinger, A. E.: Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain, Industrial Marketing Management, 29., pp. 85-96.
32. Sung. C. – Seo Y. – Hahm J. – Kang S.: Coordination of investment decision on marketing and logistics for the optimal supply chain operations, Computer & Industrial Engineering, 43., pp. 75-95.
33. Hemila, Jukka – Pötry, Jyri: A Case Study of Marketing Effects on Global Distribution Logistics Development,

- http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/cobtec/files/som2004_hemila_potry.pdf
Letöltés ideje: 2012. február 29.
34. ¹ Gundlach, Gregory T. – Bolumole, Yemisi, A. – Eltantawy, Reham A. – Frankel, Robert: The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing, http://www.unf.edu/~ggundlac/pdfs/pub_14.pdf Letöltés ideje: 2012. február 29.
 35. Pimenta, Márcio Lopes – Lago da Silva, Andrea – Yokoyama, Marcos Hideyuki: Integration between logistics and marketing in diary manufacturers: An exploratory study, http://www.pensaconference.org/vii_pensa_conference/flash/pdf/01/AGN%2036%20aprov.pdf Letöltés ideje: 2012. február 29.
 36. Komáromi Nándor: Marketing logisztika, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. pp. 43. (A könyvben Ellinger kutatásának részletes magyar nyelvű leírása is megtalálható.)
 37. Komáromi Nándor: Marketing logisztika, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. pp. 48. (A könyvben Sung, Seo, Hahm és Kang kutatásának részletes magyar nyelvű leírása is megtalálható.)
 38. Hemila, Jukka – Pötry, Jyri: A Case Study of Marketing Effects on Global Distribution Logistics Development, http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/cobtec/files/som2004_hemila_potry.pdf
Letöltés ideje: 2012. február 29. pp. 2.
 39. Hemila, Jukka – Pötry, Jyri: A Case Study of Marketing Effects on Global Distribution Logistics Development, http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/cobtec/files/som2004_hemila_potry.pdf
Letöltés ideje: 2012. február 29. pp. 8.
 40. Mills, J. – Schmitz, J. – Frizelle, G.: A strategic review of supply networks, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 24. Nos 9/10, 2004. pp. 1012-22.
 41. Gundlach, Gregory T. – Bolumole, Yemisi, A. – Eltantawy, Reham A. – Frankel, Robert: The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing, http://www.unf.edu/~ggundlac/pdfs/pub_14.pdf Letöltés ideje: 2012. február 29. pp. 443.
 42. Grimm, C.M.: The practice of supply chain management: where theory and application converge, Transportation Journal, Vol. 43. No. 2. 2004. pp. 59.
 43. Flint, D.J. – Larsson, E. – Gammelgaard, B.: Exploring process for customer value insights, supply chain learning and motivation: an international study, Journal of Business Logistics, Vol. 29., No. 1., 2008. pp. 257-282.
 44. Van Hoek, R. – Ellinger, A.E. – Johnson, M.: Great divides: internal alignment between logistics and peer functions, The International Journal of Logistic Management, Vol. 19., No. 2., 2008. pp. 110-129.
 45. Fojtik János – Veres Zoltán: Elnyújtott élvezet...?, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006., pp. 8.
 46. Domboróczky Zoltán: A marketing is logisztikai problémaként indult..., Hadmérnök, IV. évfolyam, 3. szám – 2009. szeptember, 159-167 pp.
 47. http://210.212.230.219/dde/download/ibiv_ilm.pdf, pp. 5. Letöltés ideje: 2012. február 29.

48. Lambert D. M. – Stock J.R.: Strategic Logistics Management, IRWIN, 1993. (In.: Szegedi Z. – Prezenszki J. (2003.) pp. 36. és Komáromi N. (2006.) pp. 26.)
49. International logistics, http://210.212.230.219/dde/download/ibiv_ilm.pdf pp. 8-12. alapján, Letöltés ideje: 2012. február 29.
50. Horváth Attila: Vélemény Szabó Mihály „logisztikáról” szóló cikkéhez, Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények IV. évfolyam, 2. szám, 2000. pp. 262-272.
51. Based on NATO’s agreed definition of logistics http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_61741.htm Letöltés ideje: 2012. 11. 01.
52. Lakatos Péter: A haderő hazai és logisztikai tevékenységei támogatásának polgári logisztikai aspektusai, Logisztikai Évkönyv 2005, Magyar Logisztikai Egyesület, Budapest, 2005, ISSN 1218-3849, pp. 115-123.
53. Báthy Sándor: A katonai logisztikai új kihívásai. Hadmérnök. Budapest, 2006. 7 p. <http://hadmernok.hu/kulonszamok/logisztika/bathy.pdf> Letöltés ideje: 2012. 11. 01.
54. Magyar Honvédség Összhaderőnemi Logisztikai Doktrínája (2. kiadás) HM DSZOFT KÓD: 11410, Budapest, 2005. , pp. 104-105.
55. Magyar Honvédség Összhaderőnemi Logisztikai Doktrínája (2. kiadás) HM DSZOFT KÓD: 11410, Budapest, 2005. , pp. 104-105.
56. Venekei József: NATO logisztika és a NATO műveleti támogatási lánc menedzsment, Hadmérnök VII. évfolyam 4. szám – 2012. december, pp. 62-74. (idézet 64.)
57. Báthy Sándor. A polgári és katonai logisztika kapcsolata, a civil és a katonai lánc (azonosságok és különbségek), Katonai Logisztika, 2007. 15. évfolyam 4. szám pp. 205-222. (idézet 192.)
58. Báthy Sándor: A polgári és katonai logisztika kapcsolata, civil és katonai lánc (azonosságok és különbségek), Katonai Logisztika, 2007., 15. évfolyam 4. szám, pp. 205-222. (idézet 193.)
59. Báthy Sándor: A honvédelmi tartalékok szerepe az ellátási láncban, Hadmérnök, III. Évfolyam, 3. szám, pp. 89.
60. Keszthelyi Gyula: A hatásalapú műveletek logisztikával szemben támasztott újszerű kihívásai, PhD értekezés, ZMNE, Budapest, 2008.
61. Báthy Sándor: A honvédelmi célú tartalékok szerepe az ellátási láncban, Hadmérnök, III. Évfolyam, 3. szám, pp. 89-90.
62. <http://www.logisticsworld.com/logistics.html>, December 27, 2010. Letöltés ideje: 2012. február 27.
63. Klaus, P.: Logistics as a science of networks and flows, Logistics Research, 2, DOI: 10.1007/s12159-010-0033-6, pp. 55-56. Letöltés ideje: 2012. március 20.
64. Kumar, S. – Chia, A.: Commercial logistics vs. Military logistics, The Logistics Institute – Asia Pacific, Singapore, 2012. DOI: 10.4018/978-1-4666-0065-2.ch014, pp. 292.
65. Kumar, S. – Chia, A.: Commercial logistics vs. Military logistics, The Logistics Institute – Asia Pacific, Singapore, 2012. DOI: 10.4018/978-1-4666-0065-2.ch014, pp. 290-319.
66. http://www.dau.mil/pubscats/PubsCats/ARJ44_Guidelines.pdf , Defense Acquisition Journal, 2009. Letöltés ideje: 2012. március 20.

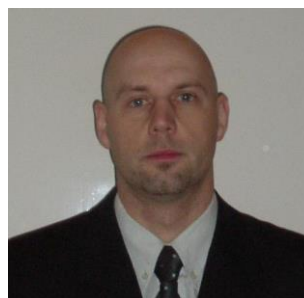
67. <http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/500002p.pdf> , Instruktion (2008.) Letöltés ideje: 2012. március 20.
68. Lai, E. M.: An analysis of the departement of defense supply chain: Potential applications of the auto-ID center technology to improve effectiveness, <http://www.autoidlabs.org/uploads/media/elainlathesisfinal.pdf> , Letöltés ideje: 2010. december 20.
69. Coyle, J.J. – Bardi, E.J. – Langley, C.J. – Gibson, B.J. – Novack, R.A.: Supply Chain Management: a logistics perspective, South-Western, 2009. (Átvéve: Kumar, S. – Chia, A.: Commercial logistics vs. Military logistics, The Logistics Institute – Asia Pacific, Singapore, 2012. DOI: 10.4018/978-1-4666-0065-2.ch014)
70. Kress, M.: Operational logistics: The art and science of sustaining military operations, Kluwer Academic Publisher, 2002. (Átvéve: Kumar, S. – Chia, A.: Commercial logistics vs. Military logistics, The Logistics Institute – Asia Pacific, Singapore, 2012. DOI: 10.4018/978-1-4666-0065-2.ch014)
71. Kumar, S. – Chia, A.: Commercial logistics vs. Military logistics, The Logistics Institute – Asia Pacific, Singapore, 2012. DOI: 10.4018/978-1-4666-0065-2.ch014
72. www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/3-90/ch12.htm, Letöltés ideje: 2011. január 13.
73. Banks. R.: Defining and improving reverse logistics <http://www.almc.army.mil/alog/issues/MayJun02/MS745.htm> , Letöltés ideje: 2011. január 13.
74. Csaba Zágon: A szállítási lánc biztonságának aktuális kérdései a missziós feladatok kapcsán, Hadmérnök IV.évfolyam 3. szám, 2009. szeptember. pp 151-158.
75. Potóczki György: A katonai és a polgári logisztika határterületei civil szemmel, Hadmérnök, VI. évfolyam 1. szám, 2011. március, pp. 348.
76. Báthy Sándor: A katonai logisztika új kihívásai, Hadmérnök – A katonai logisztika időszerű kérdései Szakmai-tudományos Konferencia Különszám, 2006. november 20. , <http://hadmernok.hu/kulonszamok/logisztika/bathy.html>, Letöltés ideje: 2011. április 26.
77. Báthy Sándor: A katonai logisztika új kihívásai, Hadmérnök – A katonai logisztika időszerű kérdései Szakmai-tudományos Konferencia Különszám, 2006. november 20. , <http://hadmernok.hu/kulonszamok/logisztika/bathy.html>, Letöltés ideje: 2011. április 26.
78. Venekei József: NATO logisztika és a NATO műveleti támogatási lánc menedzsment, Hadmérnök VII. évfolyam 4. szám – 2012. december, pp. 62-74. (idézet 71.)
79. Concept for Alliance Future Joint Operation s- CAFJO <http://www.dtic.mil/jv2010/cfjoprnl.pdf> Letöltés ideje: 2011. 11. 15.
80. MC 319/2 NATO Principles and Policies fof Logistics <http://www.nato.int/docu/logi-en/1997/lo-704.htm> Letöltés ideje: 2012. 12. 01.
81. Venekei József: NATO logisztika és a NATO műveleti támogatási lánc menedzsment, Hadmérnök VII. évfolyam 4. szám – 2012. december, pp. 62-74. (idézet 67.)

82. Venekei József: NATO logisztika és a NATO műveleti támogatási lánc menedzsment, Hadmérnök VII. évfolyam 4. szám – 2012. december, pp. 62-74. (idézet 73.)
83. Vauver Viktor: A NATO műveleti logisztikai lánc menedzsment II. Katonai logisztika 2012/1. http://www.honvedelem.hu/container/files/attachments/36380/kl_2012-1.pdf Letöltés ideje: 2012. 12. 20.
84. Vauver Viktor: A NATO műveleti logisztikai lánc menedzsment III. Katonai logisztika 2012/2. http://www.honvedelem.hu/container/files/attachments/33019/kl2012-2_ok.pdf Letöltés ideje: 2012. 12. 20.
85. Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 62.
86. Réger Béla: A logisztika és az ellátási lánc időszerű kérdései napjainkban, Hadmérnök, V. évfolyam 3. szám, 2010. szeptember, pp. 67.
87. Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 65.
88. Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 65.
89. Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 66.
90. 2004. évi CV. törvény 137. §
91. Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 91.
92. Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 91.
93. Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 98.
94. Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 98.
95. Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 103
96. Bakó Antal – Balogh János – Besenyő János – Gáspár Tibor – Lengyel András – Lengyel János – Szabados József (Szerk. Gáspár Tibor): A katonai logisztika, ZMNE, Budapest, 2009. pp. 83.
97. Stitz László: A logisztikai munkafolyamatok program alapú támogatása, Doktori (PhD) értekezés, ZMNE 2010. pp. 29-30.
98. Stitz László: A logisztikai munkafolyamatok program alapú támogatása, Doktori (PhD) értekezés, ZMNE 2010. pp. 29-30.

99. Bodoróczki János: Logisztika és a Különleges Műveleti Csoport műveleti területen, Hadmérnök, V. évfolyam 3. szám, 2010. március, pp.177.
100. Stitz László: A logisztikai munkafolyamatok program alapú támogatása, Doktori (PhD) értekezés, ZMNE 2010. pp. 30.
101. Bencze Balázs - Hegedüs Zoltán - Kolossa Sándor - Padányi József - Praveczi Zoltán - Szternák György: A válságreagáló műveletek elmélete és gyakorlata a 21. században, ZMNE Egyetemi Jegyzet, Budapest, 2004. pp. 113.
102. Padányi József: Civil-katonai együttműködés kialakulása, hazai meghonosítása, ZMNE KMDI-HDI Összevont előadás 2008/2009 I. félév, http://portal.zmne.hu/portal/page?_pageid=34,17704,34_170620,34_112973,34_112969&_dad=portal&_schema=PORTAL Letöltés ideje: 2011. május 9.
103. Padányi József: Civil-katonai együttműködés kialakulása, hazai meghonosítása, ZMNE KMDI-HDI Összevont előadás 2008/2009 I. félév, http://portal.zmne.hu/portal/page?_pageid=34,17704,34_170620,34_112973,34_112969&_dad=portal&_schema=PORTAL Letöltés ideje: 2011. május 9.
104. NATO AJP-9 <http://www.nato.int/ims/docu/AJP-9.pdf> Letöltés ideje: 2011. 11. 20.
105. Bencze Balázs - Hegedüs Zoltán - Kolossa Sándor - Padányi József - Praveczi Zoltán - Szternák György: A válságreagáló műveletek elmélete és gyakorlata a 21. században, ZMNE Egyetemi Jegyzet, Budapest, 2004. pp. 131.
106. Boldizsár Gábor: Békeműveletekben való részvétel hatása a Magyar Honvédségre, Doktori (PhD) értekezés, ZMNE, 2008. pp. 50.
107. Négyesi Imre: A Befogadó Nemzeti Támogatás és a Civil-Katonai Együttműködés (CIMIC) feladatrendszerének kapcsolata a feladatok végrehajtásához szükséges információk tükrében, Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények, http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/nek/2003_2/11_negyesi.pdf, pp. 154. Letöltés ideje: 2012. április 01.
108. Négyesi Imre: A Befogadó Nemzeti Támogatás és a Civil-Katonai Együttműködés (CIMIC) feladatrendszerének kapcsolata a feladatok végrehajtásához szükséges információk tükrében, Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények, http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/nek/2003_2/11_negyesi.pdf, pp. 153. Letöltés ideje: 2012. április 01.
109. Lóderer Balázs: Együttműködni vagy elhatárolódni? Dilemmák a civil szervezetek és a CIMIC képesség együttműködésében, Hadtudomány, 4. évfolyam 4. szám, 2011. , pp. 110.
110. <http://arxiv.org/abs/1102.4599> Letöltés ideje: 2012. március 10.

CURRICULUM VITAE

Domboróczky Zoltán



Szakmai pályafutás

1993 – 1996	Magyar Honvédség 45. Noszlopy Gáspár Vezetésbiztosító Zászlóalj és Magyar Honvédség 64. Boconádi Szabó József Logisztikai Ezred, Kaposvár Beosztás: élelmezési szolgálatfőnök, rendfokozat: főhadnagy
1996 – 1997	Öregdiófa Asztalos, Építőipari és Kereskedelmi Kft. Dunaujváros Kereskedelmi ügyintéző
1997 – 2000	Öregdiófa Asztalos, Építőipari és Kereskedelmi Kft. Dunaujváros Ügyvezető igazgató
2000 – 2002	Dunaujvárosi Főiskola Közgazdasági Intézet, Vezetés és Szervezés tanszék Főiskolai tanársegéd
2002 - 2003	Dunaujvárosi Főiskola Közgazdasági Intézet, Vezetés és Szervezés tanszék Főiskolai adjunktus
2003 – 2004	Dunaujvárosi Főiskola Közgazdasági Intézet, Vezetés és Szervezés tanszék Főiskolai docens
2004 -	Tomori Pál Főiskola, Marketing és Vezetéstudományi tanszék Tanszékvezető főiskolai docens

Képzettségi adatok

1990 - 1993	Bolyai János Katonai Műszaki Főiskola, Élelmezési ellátó szak Katonai közgazdász
-------------	---

Posztgraduális képzés

1995 – 1996	Pénzügyi és Számviteli Főiskola, Pénzügyi szak, Államháztartás szakirány Közgazdász
1997 – 1999	Janus Pannonius Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi kar Közgazdasági szakokleveles marketing menedzser
1999 – 2000	Pécsi Tudományegyetem – Middlesex University Masters of Business Administration (MBA)
2008 -	Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, PhD. hallgató

Nyelvtudás

ECL nyelvvizsga – Angol középfok „C”
Pannon nyelvvizsga – Német alafok „C”

Gépjármű vezetői engedély

„B” kategória

Személyes adatok

Születési hely Dunaújváros
Születés ideje 1972. 06. 19.
Anyja neve Zsákovics Ilona
Lakcím 2400 Dunaújváros, Batsányi u. 1. IV/1.
Telefon 25 410-958, 70 611-3438
e-mail buzzword@freemail.hu
domboroczky.zoltan@tpfk.hu

Referenciák

Kérésre megfelelő referenciákkal szolgálok!

Dunaújváros, 2012. december 31..

Domboróczky Zoltán

PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

Jegyzetek:

Bucsi László – Domboróczky Zoltán – Gönczi Gabriella – Dr. Meszlényi Rózsa: Menedzsment, Jegyzet, Dunaújvárosi Főiskola Közgazdasági Intézet, Dunaújváros, 2002., 33 fűzött oldal

Bucsi László – Domboróczky Zoltán – Gönczi Gabriella – Dr. Meszlényi Rózsa: Menedzsment, Távoktatási tankönyv, Dunaújvárosi Főiskola Közgazdasági Intézet, Dunaújváros, 2002., 41 fűzött oldal

Domboróczky Zoltán – Dr. Kántor Károlyné – Dr. Meszlényi Rózsa: Marketing, Jegyzet, Dunaújvárosi Főiskola Közgazdasági Intézet, Dunaújváros, 2002., 50 fűzött oldal

Domboróczky Zoltán – Dr. Kántor Károlyné – Dr. Meszlényi Rózsa: Marketing, Távoktatási tankönyv, Dunaújvárosi Főiskola Közgazdasági Intézet, Dunaújváros, 2002., 44 fűzött oldal

Domboróczky Zoltán – Márki Sándor: EU ismeretek, Jegyzet, Dunaújvárosi Főiskola Közgazdasági Intézet, Dunaújváros, 2002., 24 fűzött oldal

Domboróczky Zoltán – Márki Sándor: EU ismeretek, Távoktatási tankönyv, Dunaújvárosi Főiskola Közgazdasági Intézet, Dunaújváros, 2002., 32 fűzött oldal

Domboróczky Zoltán – Gyulaffy Béláné dr. – Márki Sándor- Dr. Meszlényi Rózsa: Export-import ügyleti ismeretek, Jegyzet, Dunaújvárosi Főiskola Közgazdasági Intézet, Dunaújváros, 2002., 56 fűzött oldal

Domboróczky Zoltán – Gyulaffy Béláné dr. – Márki Sándor- Dr. Meszlényi Rózsa: Export-import ügyleti ismeretek, Távoktatási tankönyv, Dunaújvárosi Főiskola Közgazdasági Intézet, Dunaújváros, 2002., 52 fűzött oldal

Tanulmányok, cikkek:

Domboróczky Zoltán: A polgári-katonai kapcsolatok jövője Magyarországon, Parlamenti NATO-füzetek 2., Magyar Országgyűlés, Budapest, 2000. 119-154. pp.

Domboróczky Zoltán: A stratégiai gondolkodás történelmi előzménye és sokszínű értelmezése korunk vállalati gyakorlatában I., Dunaújvárosi Főiskola Közleményei XXIII / 2001, Dunaújvárosi Főiskola, Dunaújváros, 2001. 57-65.pp.

Domboróczky Zoltán: A kínai agyaghadzsereg és a stratégiai menedzsment, Supplay Chain Monitor, 2006. szeptember, 65-68. pp.

Domboróczky Zoltán: Egy bölcs kínai tábornok nézetei a vállalati stratégiáról, Supplay Chain Monitor, 2006. október, 61-63. pp.

Domboróczky Zoltán: A gerillastratégia vetületei, Supplay Chain Monitor, 2007. február, 60-63. pp.

Domboróczky Zoltán: A gerillastratégia logisztikai támogatása, Supplay Chain Monitor, 2007. március, 60-61. pp.

Domboróczky Zoltán: Harcművészetben gyökerező stratégia Vietnámban, Supply Chain Monitor, 2007. április, 68-69. pp.

Domboróczky Zoltán: Gerillastratégia hazai környezetben, Supply Chain Monitor, 2007. június, 58-60. pp.

Domboróczky Zoltán: Benchmarking a harctereken, Supply Chain Monitor, 2007. július-augusztus, 57-59. pp.

Domboróczky Zoltán: A "küzdelem háromszöge" a vállalati gyakorlatban, Supply Chain Monitor, 2008. február, 58-63. pp.

Domboróczky Zoltán: A marketing is logisztikai problémaként indult..., Hadmérnök IV. Évfolyam 3. szám – 2009 szeptember, 159-167. pp.

Domboróczky Zoltán: Botok a személyvédelemben és az önvédelemben, Hadmérnök V. Évfolyam I. szám – 2010. március, 161-172. pp.

Domboróczky Zoltán – Szabó Matild: A marketing, mint a stratégiai háló eleme a Tomori Pál Főiskola életében, In: Töröcsik Mária – Kuráth Gabriella (Szerk.): Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban, PTE, Pécs, 2010., ISBN 978-963-642-352-0, 283-289. pp.

Domboróczky Zoltán: Ellátási láncok és logisztikai szolgáltatások biztonsági aspektusai, Hadtudomány különszám, Befogadás megtörtént - közlés alatt

Dr. Béla Jászay, PhD. – Zoltán Domboróczky: Soma aspekt of water as a strategic research, Hadtudományi szemle, Befogadás megtörtént – közlés alatt

Konferencia kiadványok:

Zoltán Domboróczky – dr. Béláné Gyulaffy – Dr. Rózsa Meszlényi, Ph.D., AVS – Prof. Ferenc Nádasdy, CVS : The management of the small and medium- sized undertakings' strategic challenges by value analysis, The 36 th SJVE International VE Conference, Proceedings Volume 2: Award Reports/International Reports/Japanese Case Reports/Other Events, Society of Japanese Value Engineering, Tokyo, 2003. 163-170.p.

Tunde Laufer – Prof. Ferenc Nadasdi, CVS – Dr. Rózsa Meszlényi, Ph.D., AVS – Zoltán Domboróczky: Experience Gained Through Teaching Value Analysis at the Collage of Dunaújváros (Hungary) – preparation of student case studies, SAVE International 44 th Annual Conference, Montreal, Canada, July 14-15, 2004. CD-ROM, 9 pages

Meszlényi Rózsa Ph.D. – Domboróczky Zoltán: A hazai felsőoktatás jövőképe: marketing oktatás helyett oktatásmarketing, Marketing Oktatók Konferenciája, Sopron, 2004. augusztus 26-27. CD-ROM, 11 oldal

Domboróczky Zoltán: A politikai marketing történeti áttekintése, Tudomány Napja Konferencia, Tomori Pál Főiskola, Kalocsa, 2004. november 11. Tudományos Mozaik 2004. I. kötet 43-63.o.

Domboróczky Zoltán – Gajzágó Éva – Gajzágó Gergő – Pintér Attila: Dunaújváros városmarketing tervének bemutatása, Településmarketing Konferencia, Dunaújváros, 2005. február 10. Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala

közgyűlési előterjesztés, www.dunaujvaros.hu, www.dunaujvaros.com, 50 fűzött, illetve elektronikus oldal

Domboróczky Zoltán: A marketing kommunikáció szerepe és eredményei egy induló felsőoktatási intézmény életében, II. Felsőoktatási Marketing Konferencia, Pécs, 2005. április 28-29. Konferenciakötet: 83-90.o.

Domboróczky Zoltán: A településmarketing tervezésének intézményi és személyi korlátai, Környezetvédelem, regionális versenyképesség, fenntartható fejlődés nemzetközi konferencia, Pécs, 2005. május 19-21., PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola Évkönyv 2004-2005. III. kötet 224-232.o.

Domboróczky Zoltán: Küzdelem háromszöge a vállalati gyakorlatban, III. KHEOPS Nemzetközi Konferencia, Mór, 2008. május 14., Konferencia CD

Andrea Miklósné Zakar, György Budaházy, Zoltán Domboróczky: Institutional and Personal Constraints of Planning the Marketing of Hungarian Settlements In: *Lucrări științifice, Seria I, Vol X (2) – Management agricol (International Scientific Symposium, May 15-16. 2008, Banat's University, Temesvár, 2008. 651-654. pp.*

Domboróczky Zoltán: Stakeholder-shareholder modell és a fenntartható fejlődés, Tudományos mozaik, Tomori Pál Főiskolai Kiadó, Kalocsa, 2008. II. évfolyam, 5. kötet, 125-131.o.

Zoltán Domboróczky: The marketing and logistical aspects of the consumer value, *Management Agricol, Lucrări Științifice Seria I, Vol XI (2), ISSN 1453-1410, (International Scientific Symposium, May 14-15, 2009), Banat's University, Temesvár, 2009. 109-114 pp.*

Domboróczky Zoltán: Vevőszolgálat vs. vevőkiszolgálás, Tudományos mozaik, Tomori Pál Főiskolai Kiadó, Kalocsa, 2009. III. évfolyam, 6. kötet, 181-189. o.

Zoltán Domboróczky: Technical success – marketing failure, Is there a justification for the development of the small countries' defence industry? *Fakulta Ekonomiky a managementu University obrany 5.ročník doktoranské konference Nové přístupy k zabezpečení obrany, Brno, 31. March 2010.*

Budaházy György – Domboróczky Zoltán: A Kkv szektor szereplőinek nyújtott tanácsadói, fejlesztői tevékenység tapasztalatainak összegzése, Tanulás, tudás, gazdasági sikerek Tudományos konferencia kiadvány (elektronikus), Győr, 2010. április 14., ISBN 978-963-06-9109-3

Zoltán Domboróczky: The new target area of international terrorism: The tourism, *Management of durable rural development International Scientific Symposium, 20. May. 2010, Timisoara, Management Agricol, Editura Agroprint Timisoara, ISSN 1453-1410, pp. 361-369.*

Domboróczky Zoltán: A tudástranszfert gátló kultúra modellek és szervezeti típusok összetétele, *Szellemi tőke, mint versenyelőny – Intellektuális kapital ako konkurenčná vyhoda Tudományos Konferencia kiadvány (elektronikus), 2010. június 19. Komarno, ISBN 978-963-216-270-6*

Domboróczky Zoltán: Üzleti hírszerzés a felsőoktatásban, avagy hogyan alapozzuk meg másként a marketinget, III. Felsőoktatási Marketing Konferencia, 2010. október 21. <http://www.felsooktatasmarketing.pte.hu/menu/37> (elektronikusan közzétéve)

Zoltan Domboróczky: The Consumer Value – Interpretation by Marketing and Logistics, Prešovka Univerzita v Prešove, Ekonomia a proces poznávania, Knowledge and Management in Times of Crisis and Ensuing Development International Conference 22. October 2010., Prešov, ISBN 978-80-555-0257-1, 396-401. pp.

Prezentációk:

Zoltán Domboróczky: The management of the small and medium- sized undertakings' strategic challenges by value analysis, Presentation of the 36 th SJVE International VE Conference, Arcadia Ichigaya, Tokyo, 06-07. 11. 2003.

Domboróczky Zoltán: A hazai felsőoktatás jövőképe: marketing oktatás helyett oktatásmarketing, Marketing Oktatók Konferenciája, Sopron, 2004. augusztus 26-27.

Domboróczky Zoltán: A politikai marketing történeti áttekintése, Tudomány Napja Konferencia, Tomori Pál Főiskola, Kalocsa, 2004. november 11.

Domboróczky Zoltán: Dunaújváros városmarketing tervének bemutatása, Településmarketing Konferencia, Dunaújváros, 2005. február 10.

Domboróczky Zoltán: A marketing kommunikáció szerepe és eredményei egy induló felsőoktatási intézmény életében, II. Felsőoktatási Marketing Konferencia, Pécs, 2005. április 28-29.

Domboróczky Zoltán: A településmarketing tervezésének intézményi és személyi korlátai, Környezetvédelem, regionális versenyképesség, fenntartható fejlődés nemzetközi konferencia, Pécs, 2005. május 19-21.

Domboróczky Zoltán: Küzdelem háromszöge a vállalati gyakorlatban, III. KHEOPS Nemzetközi Konferencia, Mór, 2008. május 14.

Domboróczky Zoltán: Stakeholder-shareholder modell és a fenntartható fejlődés, Tudományos mozaik, Tomori Pál Főiskolai, Kalocsa, 2008. november 27.

Zoltán Domboróczky: The marketing and logistical aspects of the consumer value, International Scientific Symposium, May 14-15, 2009, Banat's University, Temesvár

Domboróczky Zoltán: Vevőszolgálat vs. vevőkiszolgálás, Tudományos mozaik, Tomori Pál Főiskolai Kiadó, Kalocsa, 2009. november 13.

Zoltán Domboróczky: Technical success – marketing failure, Is there a justification for the development of the small countries' defence industry? Fakulta Ekonomiky a managementu University obrany 5.ročník doktoranské konference Nové přístupy k zabezpečení obrany, Brno, 31. March 2010.

Budaházy György – Domboróczky Zoltán: A Kkv szektor szereplőinek nyújtott tanácsadói, fejlesztői tevékenység tapasztalatainak összegzése, Tanulás, tudás, gazdasági sikerek Tudományos konferencia, Győr, 2010. április 14.

Zoltán Domboróczky: The new target area of international terrorism: The tourism, Management of durable rural development International Scientific Symposium, 20. May. 2010, Timisoara

