

X. Évfolyam 2. szám - 2015. június

**BODORÓCZKI János**  
[bodoroczkijanos@gmail.com](mailto:bodoroczkijanos@gmail.com)

## **A KÜLÖNLEGES MŰVELET SPECIFIKUS LOGISZTIKAI TÁMOGATÓ RENDSZER FEJLESZTÉSE, A LOGISZTIKAI STRATÉGIAALKOTÁSI MÓDSZEREK FIGYELEMBEVÉTELÉVEL**

### *Absztrakt*

*Az első fejezetben a cikk általános üzleti stratégiákat mutat be. A következő fejezet bemutatja, hogy alkalmazhatóak az említett módszerek a szervezetfejlesztés során. A következő fejezet tárgyalja, hogy egy centralizált szervezet hogyan tudja alkalmazni a fent említett módszereket. Végül a cikk összegzi a szerző témával kapcsolatos kutatását.*

*First, the article presents an overview about general financial and business strategy making methodologies. In the second chapter discusses how a centralized organization accepts above mentioned processes can. Finally, the article summarizes the authors research concerning with this topic.*

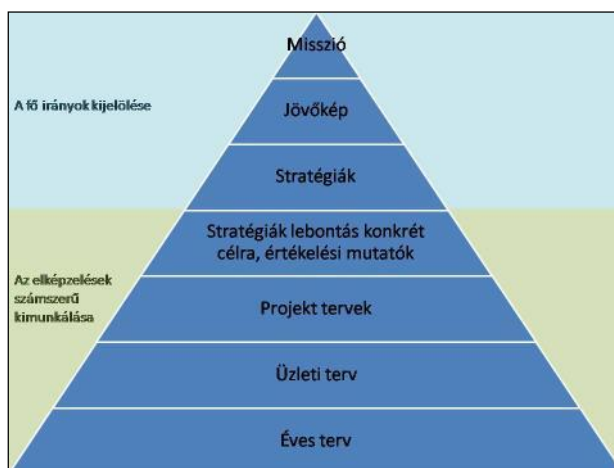
**Keywords:** *logisztika, stratégia, különleges erő ~ logistic, strategy, special operation forces*

## BEVEZETÉS

A logisztikai rendszerek kialakításának alapja katonai stratégiai elgondolásokon nyugodott, a logisztikai fejlesztési elgondolások, és a katonai stratégiai elvek felhasználása a logisztika fejlődésében, főleg a korai stádiumában egyértelműen azonosíthatóak. Ha logisztikai stratégia katonai gyökereket használt, vajon alkalmazható-e az elgondolás fordítva? A sikeres vállalati logisztikai stratégiák eredményei felhasználhatók-e a katonai logisztikai támogatás fejlesztése során? A vállalati versenystratégiák és a katonai stratégiák közös gyökereire alapozva vizsgálom, hogy a modern versenystratégiák hogyan alkalmazhatók a különleges erők logisztikájának fejlesztésében.

## AZ ÁLTALÁNOS VERSENYSTRATÉGIÁK

A stratégiaalkotás értelmezhető szűk, és tágabb értelemben egyaránt. A tág értelmezés szerint a fejlődési irányok megjelölése a cél, míg ezzel szemben a szűk értelemben vett stratégia a cselekvési irányokat, a jövőbeni szándékot is meghatározza. Ezen elgondolásokat hierarchia szerint rendezve mutatja be a következő ábra:



1. ábra. A jövőre vonatkozó elgondolások piramisa<sup>1</sup>

A stratégia értelmezésében két felfogás uralkodik. Az első szerint a stratégia tudatosan kialakított szellemi tevékenység, az utóbbi szerint a stratégia inkább kialakul, mint kialakítják, az is stratégia, ahogy egy szervezet az adott időben épp viselkedik. A tudatosan kialakított stratégia koncepcióalkotási folyamat, analitikus, részletesen szabályozott tevékenység eredménye, míg a fejlődés eredménye képpen létrejött stratégia magismerési, tanulási folyamat eredménye. A vonatkozó szakirodalom a jellemzőik alapján a folyamatokat „iskolaként” mutatja be. A koncepcióalkotási folyamatra építő Design Iskola, a jövőre vonatkozó elképzelést könnyen áttekinthető egyszerű folyamatként kell szemléltetni, melynek az első számú vezető az irányítója. Az elképzeléseket az adott helyzethez igazítják, a folyamatok alkalmazkodóak. A mit? és a hogyan? kérdéseire adandó válasz végén megkapjuk a stratégiát magát. A folyamat alkotó, alig szabályozott. Az elképzeléssel gyökeresen ellentétes a részletes szabályozású Tervezési Iskola, melynek folyamatai szigorúan formalizáltak. Az egyes elkülönülő lépésekhez különböző elemző módszerek alkalmazása került előírásra, mint például a SWOT analízis,<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Forrás: SALAMONNÉ HUSZTY Anna: Vállalati stratégia, Budapest, 2002, Általános Vállalkozási Főiskola, p 20.

<sup>2</sup> A SWOT analízissel elemezhető üzlet, vagy termék, életképessége. A szó kezdőbetűkből áll össze: Strengths – erősségek, Weaknesses – gyengeségek, Opportunities – lehetőségek, Threats – veszélyek. Az elemzés során a hangsúly a stratégiával való kapcsolatok felismerésén van.

vagy a portfólió mátrix.<sup>3</sup> A felelősség a vezetón túl a tervezőké. A Pozicionáló Iskola a folyamatokat analitikus módszerekkel tartamuk szerint definiálja. Az alap a szervezeti és a piaci elemzés. A vízióalkotási folyamat megtestesítőjéről, a Vállalkozói Iskoláról a továbbiakban részletesebben lesz szó. A szerves fejlődés eredményeképp létrejövő stratégiai iskolák első képviselője a Megismerési Iskola, mely a környezeti hatások feltérképezésére irányul. A Tanulási Iskola alap gondolata arra épül, hogy a környezet komplex, a szervezeti információk szétszórtak, ezért a stratégiát kollektív tanulási folyamat eredményeként kell kialakítani. Egyes vélekedések szerint, a stratégia hatalom függvénye, mely egymással vetélkedő csoportok eredményeképp alakul ki. Az egyes csoportok a hatalom megtestesítői. Ezen elméleteket a Hatalmi Iskola foglalja keretbe. A Kulturális Iskola szerint a környezet jeleit az egyes ember személyiségén túl a közösség is megszűri, viselkedésüket a szervezet kultúrája is befolyásolja. Az elmélet szerint a stratégia csak lassan változtatható, mert a szervezeti kultúra a meglévő viszonyokat támogatja, a változást kevésbé. Darwin tanait ülteti át az üzleti életbe a Környezeti Iskola. Az alapfeltételezés, hogy a szervezet teljes egészében ki van szolgáltatva a környezetének. A rendszer nem tehet mást, minthogy alkalmazkodik a körülette levő világ törvényeihez. E rövid felsorolás utolsó helyére került az az iskola, mely a szervezet prioritását hangoztatja, azt vallja, hogy a szervezet fejlesztése mindennél előbbre való csak a szervezeti forma meghatározása után következhet a formához illő stratégia megállapítása. Az iskola a Konfigurációs Iskola.<sup>4</sup>

Alapozva a vállalati stratégiaalakítás és a katonai stratégia közös gyökereire kerítsünk sort, az alkalmazható stratégiák rövid bemutatására. A vonatkozó szakirodalom sok tipizálási módot említ, a legelterjedtebb stratégia típusok a következők:<sup>5</sup>

- Általános versenystratégia valamelyike kerül alkalmazásra akkor, amikor versenytársak túlszárnyalására kell törekedni. Az előny megszerzésére költségminimalizáló, megkülönböztető, vagy összpontosító módszert alkalmazható. A költségminimalizálással a stratégiai módszer alapja a minimális költség, a működés minden területén, a megkülönböztetéssel különleges, sajátos tulajdonságot helyezünk előtérbe, összpontosításnál néhány szűk szegmensre koncentrálnak.
- Növekedési stratégiát alkalmazunk külső, vagy belső területre irányuló fejlesztési folyamatok támogatására aszerint, hogy azok milyen területre irányulnak. Vertikális terjeszkedés kívánatos, ha tartós együttműködést keresünk néhány stratégiai partnerrel, vagy tevékenységet kívánunk átvenni. Horizontális terjeszkedés, ha a szervezet a saját szintjén növekedik. Belső növekedés esetén a forrás maga termék,<sup>6</sup> mely olyan meglévő szilárd alap, aminek alkalmazási szükségletében a jövőben támaszkodni lehet.
- A csökkentési, visszavonuló stratégiák közül a haderő átalakítással kapcsolatban gyakran hallott, „kevesebb, de jobb” elv gyakorlatilag egy megnyirbáló stratégia megtestesülése. Az alapelvárás a módszerrel szemben, hatékonyság növelése, a költségcsökkentés, a létszámcsökkentés, az egyes termékektől-, vagy teljes termékcsoportoktól való megszabadulás. Kevés forrás jut fejlesztésre, a felesleges ingatlanokat eladják. Passzív a stratégia, ha a szervezet nem kíván jelentős fordulatot venni, az akciók kizárólag funkcionális javításokra irányulnak.<sup>7</sup>

Az alkalmazott stratégia meghatározza a szervezeti teljesítmény mennyiségét és minőségét az mellett, hogy mekkora a szervezet mérete, milyen a szervezeti felépítése, valamint hogy az

---

3 A mátrix az adott terméket vizsgálja piaci részesedés alapján. Célja a piaci pozicionálás, az optimális portfólió kialakítása érdekében. A terméket a módszer négy részre osztja: sztárok, kérdőjelek, fejős tehének, döglött kutyák.

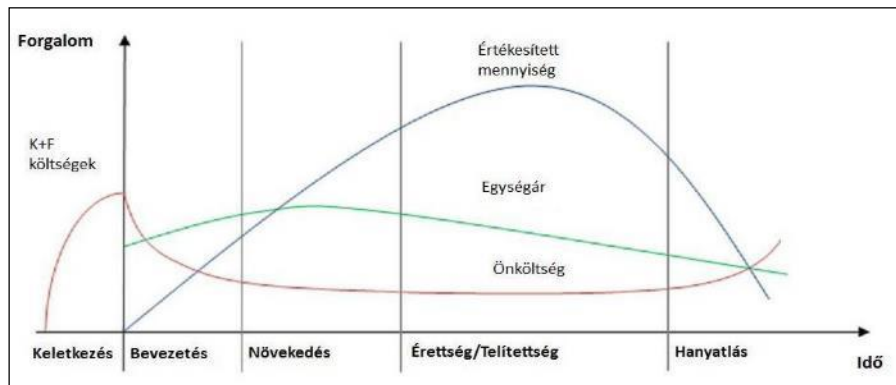
4 SALAMONNÉ, pp 2-21.

5 SALAMONNÉ Huszti Anna: Vállalati stratégia, Budapest, ÁVF, 2002, pp 87-98.

6 Esetünkben a különleges művelet.

7 SALAMONNÉ, pp 95-96.

a szervezeti élet mely állomásán megy át. Az életpályán való előrehaladáshoz az életgörbe elemzést szokás segítségül hívni, mellyel szemléltethetőek a szervezeti élet különböző állomásai a megszületéstől a hanyatlásig, mely életgörbét az alábbi ábra szemléltet.



2. ábra. A termék életgörbe<sup>8</sup>

A szervezet nagysága szorosan összefügg az életgörbén elfoglalt helyével, hiszen azok teljesítményük függvényében képesek a növekedésre, új lehetőségek kiaknázására, bővítésre. A növekedés során a szervezet egyre bonyolultabb változékony környezetbe kerül, viszont belső szerkezete megmerevedik, bürokratikusá, hagyományokból élővé kreativitást nélkülözővé válik, mely egyenesen vezet a hanyatláshoz. Ezt elkerülendő, az aktív, a környezetorientált, rugalmas, lehetőséget kutató szemlélet e folyamatot sikeresen megállíthatja. Az első lépés a változás szükségességének felismerése.<sup>9</sup>

A változtatásra való döntés megszületése után a tervezői megközelítés alapjaiban határozza meg a kiválasztott stratégiát, vagy annak kombinációit, melyet az határoz meg, hogy a vezetők hogyan látják a szervezetet befolyásoló környezet jellemzőit, illetve hogy e környezeti elemek hogyan hatnak a szervezet életére.

- Amennyiben a szervezetet menedzseri szemléletű, erőskezü, kockázatot vállaló vezetője van akkor a vállalkozói megközelítés uralkodó a stratégia megvalósítása során. A felmerülő problémákat a vezetés kihívásként kezeli, a gondolkodásmód pozitív, de hiányozni fognak a működés rögzített elemei. Nagy lépésekkel kerül végrehajtásra a változtatás, jelentős kockázatokat vállalva ezzel. A központi cél a növekedés, mely legfőbb motiválója a vezetőnek. A környezetre a vezető formálható közegként tekint.
- Az adaptív megközelítést alkalmazza az a vezető, aki szerint a környezet átláthatatlanul bonyolult, a jelentős változástól tartózkodik. Alapgondolat „status quo” fenntartása, a világos, tartós cél hiánya. A szervezet az egymást követő kihívásoknak próbál megfelelni, egymást követő ad hoc feladatok a jellemzőek. A gondolkodásmódot a reagálás, mint alapelv jellemzi. A kihívásokra adandó válasz keresés a fő erő kifejtés iránya az új lehetőségek felkutatása helyett. A stratégiát kis lépések, és össze nem kapcsolódó döntések jellemzik. Nagy hangsúlyt fektetnek a könnyen korrigálható lépésekre, a stratégia széttöredezik. A vállalkozói és az adaptív megközelítés közti különbséget az alábbi ábra szemlélteti.

<sup>8</sup> Forrás: [http://secundum.blog.hu/2011/03/30/quo\\_vadis\\_ip\\_cctv](http://secundum.blog.hu/2011/03/30/quo_vadis_ip_cctv), Letöltve: 2015. április 8.

<sup>9</sup> CSATH Magdolna: Stratégiai vezetés-vállalkozás, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1990, ISBN:963 222 218 0, pp 173-174.



3. ábra. A vállalkozói és az adaptív stratégia megközelítés<sup>10</sup>

- A jól körülhatárolható célokat, az események aktív befolyásolását támogatja a tervezői megközelítés. A mérhető célok pontos megfogalmazását, a tudatos cselekvés követi. Kulcsfontosságú szakember az elemző. A módszer a rendszerszemléletű elemzésre épül, jellemzője a stratégia, és a kapcsolatos döntések integrációja. Az átfogó gondolkodás, és a stratégiai irányok jellemzők.<sup>11</sup>

### AZ ÁLTALÁNOS VERSENYSTRATÉGIÁK ALKALMAZHATÓSÁGA A KÜLÖNLEGES ERŐK LOGISZTIKAI TÁMOGATÁSÁNAK FEJLESZTÉSE SORÁN

A legerjedtebb stratégia típus elemek felhasználhatóságának vonatkozásában a hivatkozott szakirodalom is kockázatokra figyelmeztet,<sup>12</sup> szükséges tehát e tényezők vizsgálata a katonai logisztika rendszer fejlesztésének (elsősorban a különleges erők) vonatkozásában is, melyek szerint azok alkalmazhatóságát az alábbiak szerint látom biztosíthatónak:

- Az általános költségminimalizáló stratégia azon eleme, miszerint a költség alapkérdés a logisztikai folyamatban vitathatatlan. A költségcsökkentési igényről, a korlátozott erőforrásokról a külföldi szakirodalom, és a magyar szabályzó háttér is gazdagon megemlékezik, a költségcsökkentéssel a rendszer átalakítás során mindig számolni kell. Az elgondolás legfőbb veszélye, hogy a felhasználói igények változásával az egyes fejlesztési igények nem kerülnek végrehajtásra, mivel azokat túl költségesnek ítélik. A megkülönböztető stratégiának a különleges erő minden további nélkül, megfelelő lehet, hiszen különleges tulajdonságok nem vitathatóak. Kérdés azonban, hogy hajlandó e a kezdeti megnövekedett költségek finanszírozására a döntéshozó azért, hogy a későbbiekben hasonló stratégiai sikereket érjen el egy kis alegység a konvencionális erők alkalmazási költségeinek töredékéért. Az összpontosító stratégiával csak akkor érhetünk el sikert, ha ehhez megkülönböztetés, vagy költségminimalizálás is járul. Nagy veszély, hogy képességek az idő előrehaladásával elvesznek.
- A vertikális növekedési stratégia elemei felhasználhatóak a stratégia partnerség kereteinek kihasználásához, valamint akkor, ha a különleges erők támogató rendszere „beszáll” a fejlesztésbe, vagy a beszerzésbe. A horizontális terjeszkedés elvei a különleges erők közvetlen támogató rendszerének fejlesztése során alkalmazhatóak. A belső növekedési stratégia elve alapja lehet a különleges erők önálló logisztikájának, mely a gyakorlatban a legnehezebben kivitelezhető elképzelés, mivel egy teljes rendszert kell „kivenni” a szervezeti portfólióból.

<sup>10</sup> Forrás: CSATH Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2004, ISBN: 963 19 5251 7, p 31.

<sup>11</sup> CHIKÁN Attila: Vállalat gazdaságtan, Budapest, Aula, 2008, ISBN: 978 963 9698 604, pp 521-525

<sup>12</sup> SALAMONNÉ, p 88.

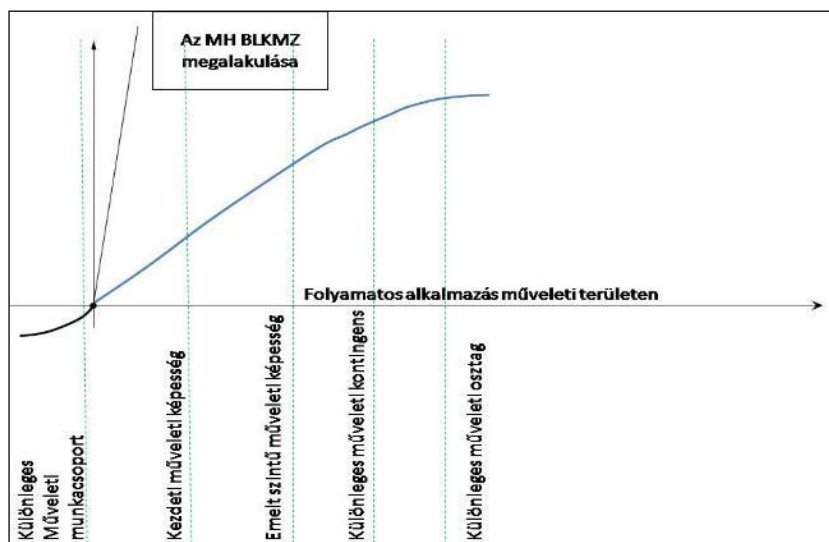
- A csökkentési stratégia „kevesebb, de jobb” elve, a költségcsökkentési elvárások valamint a hatékonyság növelésére kidolgozott akciók végrehajtása napi elvárás a katonai logisztika szakmában. A passzív, kizárólag funkcionális területeket érintő koncepció nem támogatja a környezet változásaira való gyors reagálást, ami rugalmasság elengedhetetlen a különleges erők támogatásában.

A stratégiaelméletek katonai logisztikai területen való alkalmazhatóságát az alábbi táblázat foglalja össze:

A stratégia típusa		Legfőbb jellemzője		A különleges erőre gyakorolt hatás
Általános verseny-stratégia	Költségminimalizáló	Versenytársak túlszámnyalása	Minimális költségre törekedés	Költségminimalizálás alapelvárás. Az igények változásával, viszont elmaradnak a fejlesztések.
	Megkülönböztető		Sajátos tulajdonság hangsúlyozás	A különleges tulajdonságok kiszolgálásának kedvez. A megnövekedett költséget nem szívesen finanszírozzák.
	Összpontosító		Szűk szegmensre koncentráll, megkülönböztető, vagy költségminimalizáló alapszemlélettel.	Egy szegmensre koncentrállással egyes területek alulfinanszírozottsága fokozódik, képességek tűnhetnek el.
Növekedési		Fejlesztési folyamat támogatása		Stratégiai partnerség (vertikális növekedés) kihasználásához és a közvetlen támogatás fejlesztéséhez (horizontális növekedés) jó keretet ad.
Csökkentési		„Kevesebb, de jobb” – megnyirbálás, költség, létszámcsökkentés		A csökkentés nem támogatja a környezet változásaira való gyors reagálást

1. táblázat. A stratégiaelméletek alkalmazhatósága<sup>13</sup>

Az általános elemzés során az életgörbe elemzés lehetővé teszi, hogy azonosítsuk a különleges erő „termék” helyét, ezáltal megállapíthatjuk a lehetséges fejlesztési stratégiák kiinduló pontját. Kiinduló pontja az erős és fejleszthető területek azonosításának, valamint azon területek azonosításának, amelyek kiemelt figyelmet érdemelnek a jövő során. A különleges műveleti erők életpályán elfoglalt helyének azonosítására az alábbi ábra tesz kísérletet:

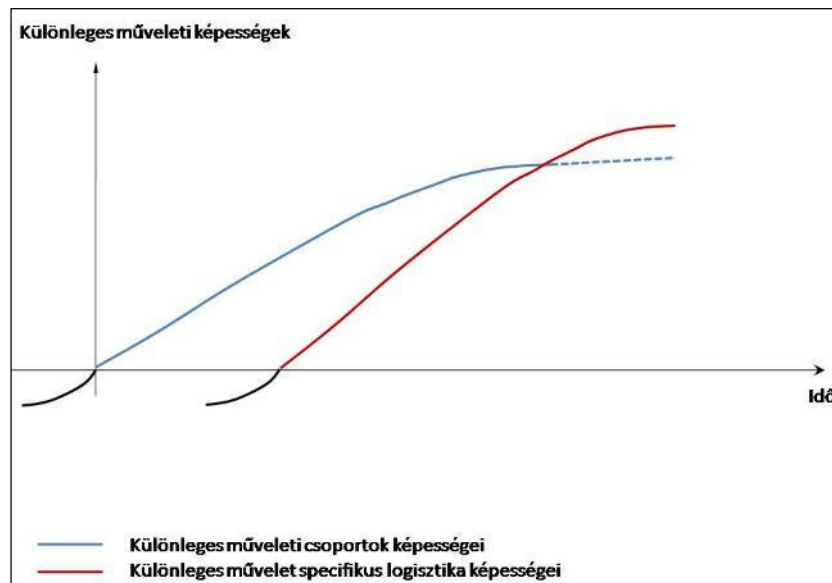


4. ábra. A különleges műveleti képesség elhelyezése életgörbén<sup>14</sup>

<sup>13</sup> A szerző által készített elemzés.

<sup>14</sup> A történeti áttekintést felhasználva a szerző által készített ábra.

A különleges művelet életciklus görbén való pontos elhelyezéséhez szükséges a vonatkozó szándék ismerete, enélkül csak a nyílt forrásokra azok elemzéseinek eredményére lehet következtetni. A rendelkezésre álló nyílt források elemzése alapján,<sup>15</sup> valamint a miniszteri nyilatkozatok szerint<sup>16</sup> várhatóan a különleges erők emelkedő ívű fejlődése fennmarad. A logisztikai rendszer korábban bemutatott fejlesztése, a különleges műveleti képességre (is) jótékony hatással lehet, annak újabb lendületet adhat, a fejlesztés hatásaként létrejövő képesség a különleges műveleti képességhez adódhat, mely új lehetőségek kiaknázására teremt lehetőséget.<sup>17</sup> A jól sikerült újítás, a különleges művelet „terméket” az életgörbén újraindíthatja.<sup>18</sup> A gondolatot az életgörbén az alábbi ábra szemlélteti:



5. ábra. A különleges művelet specifikus logisztika hatása a különleges műveleti képességre<sup>19</sup>

Az életgörbe elemzés során abból indultam ki, hogy a Magyar Honvédség egyes képességeit együttműködésre ajánlja fel, ami hasonlít ahhoz, mint amikor egy vállalat egy termékkel megjelenik a piacon. Amikor a különleges műveleti képességet a szövetségi kötelezettségnek megfelelően először alkalmaztuk, akkor gyakorlatilag egy kifejlesztett „termékkel” belépünk egy olyan környezetbe ahol addig még nem jártunk. Ha a különleges műveleti képességet terméként kezeljük, akkor az ezzel kapcsolatos elemzési módszerek is életképesek lehetnek, így a termék életgörbe elemzés is.

A módszer alkalmazása mellett szól, hogy a különleges erőkre ható nemzetközi „hajtóerők” a szakirodalomból és a nemzetközi publikációkból jól ismertek, a jellemzők rendkívül bonyolultak, de jól meghatározhatóak. Az életgörbe elemzést figyelve a különleges erők helyzetéről meglehetősen kedvező kép került bemutatásra, talán kissé elfogultsággal is vádolható e kutatás készítője. Való igaz, hogy a termék életgörbe elemzés módszere hasznos tervezést segítő minta, ám gondolni kell annak gyenge pontjaira is, a különleges erőkre vetítve:

- Nincs más kutatás jelen munkán kívül, amely egyéb különleges erőt termék életgörbe módszere szerint vizsgálta, tehát nem tudjuk annak hosszát, és alakját sem.

<sup>15</sup> Pl. A Stratégia Védelmi Kutatóközpont elemzése

<sup>16</sup> Nytsz.: 1515/752/1-85/2013 HVKF, Feljegyzés Jean Paul PALOMEROS vezérezredes magyarországi látogatásáról (2013. április 18-20)

<sup>17</sup> Az új lehetőségek keresése a Magyar Honvédségben Vezérkar Főnöki iránymutatás alapján kiemelt feladat.

<sup>18</sup> : CSATH Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2004, ISBN: 963 19 5251 7, p 113.

<sup>19</sup> A szerző által készített ábra, CSATH, p 114 alapján.

- A módszer által rajzolt görbe nem mindig követi a bemutatott alakot, egyes szakaszok kimaradhatnak.<sup>20</sup>
- A különleges erők vonatkozásában a politikai döntések a görbe vonalára jelentős hatással vannak.

További pozícióelemzési elméletet a vonatkozó szakirodalom nagy számban említ, azonban a terjedelmi korlátok miatt erre jelen írásban már kitérni nem tudok.

A logisztikai rendszer fejlesztése során a felhasználói igényeket kell szem előtt tartani, egyszerűen tudni kell, mit vár a támogatótól a támogatott katona. A különleges erők támogatási követelményeiben doktrinális szinten is meghatározásra kerültek a felhasználói követelmények, jelen cikkben kísérletet tettem a különleges erők helyzetének meghatározására. Az eddigi elvégzett stratégiafejlesztési munkát az alábbi ábra szemlélteti:



6. ábra. A stratégia fejlesztés folyamata, az elvégzett lépések<sup>21</sup>

A logisztika fejlesztésnek a közvetlen költségmegtakarító hatásán túl más a szervezetre gyakorolt hatásai sem elhanyagolhatóak. A jól kidolgozott stratégia, és annak menedzsmentje a szolgáltatási színvonal közvetlen logisztikai feladatának emelésén túl hatást gyakorol a műszaki megoldásokra, a szervezetre, és a feladatot végrehajtó szakembergárdára egyaránt. Az integrált megoldások szállítási-, raktározási megoldásai, számítógépes elemzési technikák, a szervezeti oldalon megjelenő horizontális és vertikális együttműködési követelmények és kényszerek tovább csökkentik a költségeket, egyben növelik a megoldások színvonalát. Nem mellesleg változni fog a logisztikához való viszony, és az elfogadottság. A stratégia, és a stratégiamenedzsment alkalmazásának nagy lehetősége a katonai felhasználási területen, hogy a logisztikai rendszerre ható egyes változókat folyamatosan figyelemmel kíséri, arra önállóan képes a rendszer reagálni, a legfelsőbb vezetés döntését mintegy automatikusan előkészítve.<sup>22</sup>

Az alkalmazható stratégiák, azok megközelítései soha nem jelentkeznek tisztán, de mindig azonosítható valamelyik dominanciája. A stratégiai megközelítések, a katonai-, és civil környezet, a logisztikai környezet vizsgálatakor találhatunk érveket valamennyi megközelítési mód mellett, és ellene is, az alábbiak szerint:

- A vállalkozói megközelítést támogatja, hogy a katonai szervezetek élén egyszemélyi – általában karizmatikus – vezető áll, aki megfelelő helyzetben van a változtatások

<sup>20</sup> Például valamilyen kedvezőtlen fordulat a termékre katasztrófaként hat, és a görbe nullára esik vissza minden átmenet nélkül.

<sup>21</sup> A szerző által szerkesztett ábra. Forrás: Prezenszki, p 260.

<sup>22</sup> PREZENSZKI József: Logisztika II (Módszerek eljárások), Budapest, Logisztikai Fejlesztési Központ, 1999, ISBN: 963 036 7408, pp 254-255.



véghezvitelére. A szervezet jól kezelhető (parancssal), a középvezetői réteg gyorsan véghez tudja vinni a változásokat. Az értéket a stratégiai döntéshozó értékrendje fogja meghatározni. Nehezíti a helyzetet, a környezet gyors változása, az általános egyetértés hiánya, ha a vezetésben sokféle érdekcsoport van jelen, illetve ha a szervezetet korábbi cselekedetei meghatározzák.

- A gyorsan változó környezet kihívásait az adaptív megközelítés támogatja a legjobban, a vezetés egységes az általánosság magas szintjén, azonban az operatív szintű végrehajtásban már nagy különbségek lehetnek.
- A tervezői megközelítéshez szükséges, hogy a szervezet elég nagy legyen az elemzők alkalmazásához, és elég befolyásának kell legyen a stratégiai cél meghatározásához. Szükséges továbbá a stabil környezet, a biztonságos előrejelzéshez. E fajta megközelítéshez szükséges, hogy a szervezet a környezetének meghatározó eleme legyen. Fontos a cél és eszköz egymáshoz rendelése, a cél és az erőforrás lehetőségek összhangjának megtalálása.<sup>23</sup>

## KÖVETKEZTETÉSEK

A felhasznált stratégiák egyike sem alkalmazható a különleges erők fejlesztése során kizárólagosan, azokat egymást kizáró típusú módszerként nem lehet értelmezni, az ismert menedzsment stratégiák közül többet is alkalmazni kell együttesen a sikeres működés érdekében úgy, hogy a logisztikai és a katonai logisztikai szabályzóknak együttesen megfeleljünk.

Az uralkodó stratégiaalkotási elméletre a növekedési stratégiát azonosítom, a termék életgörbe elemzést, a nemzetközi együttműködési környezetet, és a stratégiai szövetségi rendszerekből fakadó kötelezettségeket<sup>24</sup> (V4, NATO), valamint az új alkalmazási területek után való kutatásra vonatkozó vezérkarfőnöki iránymutatást alapul véve. A különleges művelet „termék” növekedési szakaszban való elhelyezkedését igazolja az is, hogy folyamatosak a felhasználói igényeket kielégítő beszerzések, és programok,<sup>25</sup> valamint az ellátási rendszer tökéletesítése.<sup>26</sup>

A vállalati stratégia és a katonai stratégia közös gyökereire alapozva, a vállalati stratégiák eredményeit katonai logisztikai rendszerekben való felhasználása során nem szabad figyelmen kívül azt a ténytet, hogy a vállalati stratégiák a versenytársak felülmúlására törekednek, míg a katonai logisztikának a stratégiai lehetőségek kiaknázása, és a katonai célkitűzések elérése a célja. A katonai logisztikának nem kell versenytársakat legyőznie, a stratégiai szövetségek nyújtotta logisztikai támogatási lehetőségeket messzemenőig ki kell használni.

A létszámcsökkentés nem, de a hatékonyság növelése napi követelmény a mai katonai elvárásokban. A fenntartási, költségeken takarékoskodni nagyon nehéz a színvonal romlása nélkül, ám a modern logisztikai módszerek alkalmazása további lehetőségeket rejt a költséghatékonyság területén,<sup>27</sup> mivel a logisztikai költségek az összköltség akár 43 százalékát is kitehetik.<sup>28</sup> A különleges műveletek kínálta lehetőségek kiaknázásán túl, a fegyvernemet támogató logisztikai rendszer fejlesztése további kiaknázható lehetőséget nyújt az integritás, és a rugalmasság fokozásának területén.

---

<sup>23</sup> CHIKÁN, pp 525-526.

<sup>24</sup> MÉSZÁROS Tamás: A stratégia jövője, a jövő stratégiája, Budapest, Aula, 2002, ISBN: 963 934 5717, p 121.

<sup>25</sup> FMF, FMS programok

<sup>26</sup> BARAKONYI Károly: Stratégiai tervezés, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999, ISBN: 963 19 0337 0, p 173.

<sup>27</sup> SZEGEDI – PREZENSZKI: Logisztika menedzsment, Budapest, Kossuth, 2003, ISBN: 963 094 4340, p 335.

<sup>28</sup> SZEGEDI Zoltán: Logisztika Menedzsereknek, Budapest, Kossuth, 1999, ISBN: 963 094 10704, p 18.

A stratégiai fejlesztési követelmények (pl. V4 stratégiai együttműködés) beilleszthetők abba az elméletbe, miszerint a támogató rendszer fejlesztése során figyelembe kell venni a stratégiafejlesztés kínálta hátteret.

A támogatott szervezet önálló alkalmazásából adódóan a különleges erők logisztikai rendszerének kialakítása során olyan rendszer kell legyen a végcél, melynek egyes elemei önállóan is működőképesek, de alkalmasak a szervezeti integrációra, működését a különleges műveleti napi követelmények szerint alakítják, és folyamatosan támaszkodik a visszajelzésekre.

A különleges művelet specifikus támogatási rendszer fejlesztése során kiválasztott módszereknek nem szabad eltávolodnia a logisztikai alapelvektől, a részoptimum keresése helyett a teljes rendszer optimális kialakítására kell törekedni. E rendezőelv szerint a katonai logisztikai támogatás optimális rendszerébe kell illeszkedjen a különleges művelet specifikus logisztikai támogatás, e támogatás fejlesztés stratégiai elgondolása is csak funkcionális része lehet teljes magyar katonai támogatási rendszernek, annak ellenére is, hogy a különleges erőknek, és az azt támogató logisztikának önállóan is stratégiai jellegű rendszere kell legyen.

A stratégia elméletek alkalmazása mellett szól számos kritikus alapkérdés:

- A gyorsan változó környezet folyamatos alkalmazkodást kíván, a stratégiai gondolkodás a gyors adaptációt segíti.
- A stratégiai a kritikus környezet megértését segíti, az egyéni motiváció összhangba kerül a szervezet stratégiájával.
- Harmonikus viszony teremthető a stratégiai szövetség tagjaival.
- A stratégia menedzsment tárgya a rendszer egésze, a hosszú távú siker garantálása.<sup>29</sup>
- A folyamatba több vezetőt is bevon, csökkenti az ellenállást, elkötelezettséget alakít ki.<sup>30</sup>

A mindennapi működés, a hatékonyság javítása, a Magyar Honvédség új missziós területeken való alkalmazási lehetőségeinek keresését a Honvéd Vezérkar Főnöke a feladatszabásaiban rendre hangsúlyozza. A stratégiaalkotási elméletek között rendelkezésre állnak a szervezeti hatékonyság javítására, a meglévő működési területen új vállalkozásba fogásra, valamint az összműködés javítására szolgáló elméletek,<sup>31</sup> melyek lehetőségei szintén kiaknázhatóak a Magyar Honvédség szervezeti fejlesztése során.

A stratégiaelmélet nem varázsszer, nem mondja meg merre kell menni, de segít megtalálni a hiányzó láncszemet, és elsősorban gondolkodásra inspirál. Kiemelten szükséges ez akkor, amikor egy a különleges erőkhöz hasonló „technológia” váltás következik be egy szervezet életében, melynek következményeképp átalakul a felhasználói kör, új területekre lép be a szervezet, új partnerek (esetleg konkurensok) tűnnek fel.<sup>32</sup> E gondolat tovább erősíti az elgondolást, hogy a stratégiaelmélet alkalmazási lehetőségeinek kutatása megfontolandó a logisztikai támogatással kapcsolatos rendszer fejlesztések során.

A stratégiaelméletek alkalmazása a különleges erők logisztikai támogatórendszerében, új, a témakörhöz szorosan kapcsolódó kérdések sokaságát veti fel. Milyen jövőkép és misszió segíti a szervezet működését? Hogy lehet ezt majd kommunikálni? Kialakult, vagy kialakítandó a stratégia? Ha nincs rögzített stratégia, és jövőkép, vajon beszélhetünk e stratégiai vezetésről? A feltett kérdések megválaszolására jelen írás keretei közt már nem vállalkozok, azokat a további kutatások irányaként azonosítom.

---

<sup>29</sup> BARAKONYI Károly: Stratégiai tervezés, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999, ISBN: 963 19 0337 0, pp 12-14.

<sup>30</sup> BARAKONYI, p 62.

<sup>31</sup> BARAKONYI Károly - LORANGE, Peter: Stratégiai management, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1993, ISBN:963 222 547 3, pp 18-19.

<sup>32</sup> SALAMONNÉ HUSZTY Anna: Jövőkép és stratégiaalkotás, Budapest, Kossuth, 2000, ISBN:963 094 194 5, pp 11-29.

## ÖSSZEGZÉS

A cikk érintetlen területet vizsgál, ugyanis a katonai logisztika nem alkalmazza a logisztikai stratégiaalkotás elméleti módszereit, a jól kutatható közös gyökerek ellenére sem. A stratégiaalkotási módszerek a katonai stratégiai módszerekből kezdtek fejlődni, majd önálló eredmények érték el a logisztika, és a logisztikai stratégiaalkotás területén, felhasználva annak vetélytársat legyőzni kívánó alapcélját. A passzus a közös kezdetekre alapozva arra a kérdésre keresi a választ, hogy vajon a logisztikai stratégiaalkotás eredményei felhasználhatóak-e a katonai logisztika rendszerek fejlesztése során?

A kérdés megválaszolását az általános versenystratégiák bemutatásával kezdtem, melyben kitértem a legismertebb irányzatokra, és a legelterjedtebb stratégiatípusokra egyaránt. Az terjedelmi korlátok miatt rövid bemutatás után elemeztem, hogy melyik módszer mennyiben alkalmazható a különleges művelet specifikus támogatás fejlesztése során. A különleges erők általános elemzésére elsőként alkalmaztam az életgörbe elméletet, mely során a korábban bemutatott kutatási eredményeit felhasználva megállapítottam az életpályán elfoglalt helyet. Az elemzést továbbfejlesztve vizsgáltam a különleges művelet specifikus támogató rendszer fejlesztésének a különleges erőre gyakorolt várható hatását, mely során megállapítottam, hogy az új lendületet adhat a különleges műveleti képesség összességének.

Meghatároztam a különleges erő helyzetét, feltártam a számításba vehető stratégiaváltozatokat. Az eddig, stratégiafejlesztési területen, általam elvégzett munkát<sup>33</sup> képből foglaltam össze. Bemutattam a stratégiai gondolkodás mellett, és ellene szóló szakirodalomban megtalálható gondolatokat.

A stratégiaelméletek alkalmazhatóságának bemutatása során arra törekedtem, hogy igazoljam a gondolatot, hogy a versenystratégiák elgondolásainak nem figyelembe vétele, komoly hiba lenne egy stratégiai feladatrendszer ellátó fegyvernem támogatási rendszerének fejlesztése során. Minél mélyebben foglalkoztam a stratégia elmélettel, annál több párhuzamot, alkalmazásra érdemes részelméletet fedeztem fel, melyet fentebb bemutatam. Elsőként tettem fel a kérdést arra vonatkozóan, hogy a logisztikai stratégiaalkotás eredményei felhasználhatóak-e a katonai logisztika rendszerek fejlesztése során? A stratégiaelméletek alkalmazhatóságát az általam feltárt – megítélésem szerint több mint figyelemreméltó - párhuzamok igazoltnak látom, megfontolandónak tartom ezen elemek bevonását a támogató rendszer fejlesztésébe, a stratégiamenedzsment módszereinek felhasználását a katonai támogató rendszerek fejlesztése során. A dolgozat egyes elemei felhasználhatóak a különleges művelet specifikus logisztikai stratégia megfogalmazása során.

A mostani ismereteim azt a változatot támasztják alá, hogy a stratégiai döntésemélet, a vállalati stratégiaalkotási módszerek alkalmazhatóak a különleges erőket támogató logisztikai rendszer fejlesztése során. Az is világosnak látszik, hogy egy stratégiai módszer kizárólagosan nem alkalmazható az elméletben, azt sem tartom kizártnak, hogy új stratégiai alternatívát kell megfogalmazni, a domináns módszer mellett. A vállalati stratégiaalkotási módszerek a katonai logisztika fejlesztésében alkalmazhatóak, de a hogyan kérdésének megválaszolása további kutatást igényel.

### Felhasznált irodalom

- [1] BAILY, Peter – FARMER, David: Beszerzés Stratégia és menedzsment, Budapest, Műszaki Tankönyvkiadó, 1990, ISBN 963 160 094 7
- [2] BARAKONYI Károly – LORANGE, Peter: Stratégia Management, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1993, ISBN 963 222 547 3

---

<sup>33</sup> Ismereteim szerint ilyen irányú kutatást más nem végez.

- [3] BARAKONYI Károly: Stratégiaalkotás I. – Stratégia tervezés, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999, ISBN 963 190 337 0
- [4] BAYER József: Piac, verseny, stratégia – Az új vállalatvezetői szemléletmód elmélete és gyakorlata, Budapest, Viton kft, 1991, ISBN 041 345 0
- [5] CHIKÁN Attila – DEMETER Krisztina (Szerk.): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje – Termelés szolgáltatás logisztika, Budapest, Aula, 1999, ISBN 963 921 151 55
- [6] CHIKÁN Attila – DEMETER Krisztina: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje - Termelés, szolgáltatás, logisztika, Budapest, Aula, 1999, ISBN: 963 921 515 5
- [7] CHIKÁN Attila: Vállaltgazdaságtan, Budapest, Aula, 2003, ISBN: 963 947 828 8
- [8] CSATH Magdolna, Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2004, ISBN 963 195 251 7
- [9] CSATH Magdolna, Stratégiai vezetés – vállalkozás, Budapest, Közigazgatási és Jogi Kiadó, 1990, ISBN 963 222 218 0
- [10] DOBÁK Miklós: Szervezet vezetés stratégia – Szervezeti formák és vezetés, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999, ISBN 963 224 376 5
- [11] FRANCSOVICS Anna- KADOCSA György: Vállalati gazdaságtan, Budapest, AMICUS, 2005, ISBN 963 802 607 03
- [12] FÜLÖP Gyula: Stratégiai menedzsment – Elmélet és gyakorlat, s. n. , Perfekt kiadó, 2008, ISBN: 978 963 394 748 7
- [13] HALÁSZNÉ SIPOS Erzsébet: Logisztika – Szolgáltatás, versenyképesség, s.n , Logisztikai Fejlesztési Központ Magyar Világ Kiadó, 1998, ISBN 963 907 501 9
- [14] MÉSZÁROS Tamás: A stratégia jövője – a jövő stratégiája, Budapest, Aula, 2002, ISBN: 963 934 571 7
- [15] PORTER, Michael E.: Versenystratégia, Budapest, Akadémia Kiadó, 2006, ISBN: 978 963 058 349 6
- [16] PREZENSZKI József: Logisztika I (Bevezető fejezetek), Budapest, Budapesti Műszaki Egyetem Mérnöktoábbképző Intézet, 2004, ISBN: 963 431 796 0
- [17] PREZENSZKI József: Logisztika II (Módszerek, eljárások), Logisztika Fejlesztési Központ, 1999, ISBN: 963 036 7408
- [18] PREZENSZKI József: Logisztika, Budapest, BME, 2000. ISBN: 963 431 564 X
- [19] RESPERGER István – KIS ÁLMOS Péter – SOMKUTI Bálint: Aszimmetrikus hadviselés a modern korban, Budapest, Zrínyi, 2013, ISBN 978 963 327 592 4
- [20] RYAN, Mike – MANN, Cris – STILWELL, Alexander: A világ különleges katonai alakulatai, Budapest, Ventus Libro, 2003, ISBN 963 863 338 7
- [21] SALAMONNÉ Dr. Huszty Anna: Jövőkép és stratégiaalkotás, Budapest, Kossuth Kiadó, 2000, ISBN 963 094 194 5
- [22] SALAMONNÉ HUSZTY Anna: Vállalati Stratégia, Budapest, Általános Vállalkozási Főiskola, 2002, ISBN
- [23] SZEGEDI Zoltán – Logisztika menedzsereknek, Budapest, Kossuth, 1999, ISBN: 963 094 107 04

- [24] SZEGEDI Zoltán – PREZENSZKI József: Logisztika – menedzsment (Harmadik kiadás), Budapest, Kossuth Kiadó, 2005, ISBN: 963 094 777 3
- [25] SZEGEDI Zoltán (Szerk.): Logisztika menedzsment esettanulmányok, Budapest, Kossuth, 2008, ISBN 978 963 095 792 2