

A NATO MŰVELETI LOGISZTIKAI LÁNC MENEDZSMENT I.

AZ ELLÁTÁSI LÁNC ELMÉLETE ÉS ALKALMAZÁSA A POLGÁRI SZFÉRÁBAN

Absztrakt

Fő cél a NATO Műveleti Logisztikai Lánc Menedzsment (OLCM) elveinek és működésének bemutatása. A korábbi publikációk a koncepciófejlesztés szakaszát és kérdéseit tárgyalták, a cikksorozat a stratégia és az operatív megvalósítás összefüggéseit helyezi középpontba. Az expedíciós műveleti környezetben működő katonai ellátási lánc modell bemutatásával párhuzamosan keresem a kapcsolatot a polgári szakirodalomban fellelhető legelterjedtebb elméletekkel és gyakorlattal.

Kulcsszavak: NATO Ellátási Lánc Menedzsment, OLCM, logisztika

Bevezetés

Az új világrend konfliktusainak köszönhetően előtérbe kerültek az expedíciós katonai műveletek, melynek következtében az ellátási útvonalak kiterjedtte és komplexé váltak, a feladat-végrehajtás extrém körülmények között, befogadó nemzeti támogatás, infrastruktúra és helyi erőforrások hiányában történhet.

A jelenleg érvényes NATO logisztikai irányelvek szerint működtetett nemzeti ellátó kapacitások nemcsak párhuzamosan működnek, de túlbiztosítottak, így az erőforrások pazarlását is okozzák. Az iraki és afganisztáni műveletekben megfigyelt kritikus készlethiányok, az elsőbbségi igények kiszolgáltatásának késedelme rámutatott egy átlátható és koherens, nemzeti, haderőnemi és szervezeti kereteken átívelő támogatási stratégia hiányára. A problémákkal való szembesülés eredményeképpen fogalmazódott meg az igény a logisztikai folyamatokat átfogó, a funkcionális irányítást, felügyeletet, elszámoltathatóságot és teljesítménymérést egyaránt lehetővé tevő, hatékony informatikával és megbízható kommunikációval támogatott rendszer iránt, amely optimalizálja a rendelkezésre álló szűkös erőforrásokat és megszünteti a felesleges kapacitásokat.

Az expedíciós műveletek működési környezetének komplexitása és dinamikus változása a globális üzleti piacokon tapasztaltakhoz hasonló, ezért a NATO - a többnemzeti logisztikai megoldásokban rejlő lehetőségek maximális kihasználása érdekében - az üzleti életből merített és az ellátási lánc menedzsment koncepció alkalmazása mellett döntött. Az üzleti életben már bevált gyakorlat kézenfekvő megoldás, annak ellenére is, hogy a civil és katonai ellátási láncok és logisztikai rendszerek környezete, céljai és követelményei első pillantásra eltérőnek tűnnek.

A NATO Transzformációs Parancsnokság (NATO ACT) által 2006-ban kidolgozott első elméleti anyag rávilágított az alapvető sajátosságokra és - pozitív fogadtatása ellenére - az ellátási lánc menedzsment koncepció műveleti alkalmazásának legfőbb problémájára. A gyártótól a végfelhasználóig terjedő, teljes egészében központi (NATO) irányítású ellátási lánc kialakítása nem lehetséges, egyetlen nemzet sem járult hozzá beszerzési folyamatainak felügyeletéhez. A nemzeti fenntartások behatárolták a NATO által irányított ellátási lánc kiterjedését, mely a koncepció elnevezésében is megmutatkozott: a NATO Műveleti Logisztikai Lánc Menedzsmentje (Operations Logistics Chain Management, OLCM).

Az ellátási lánc menedzsment elméleti háttere a hazai szakirodalom által széles körben feldolgozott, ezért azt sajátos szemszögből, későbbi céljaimnak alárendelve mutatom be.

1. Az ellátási lánc menedzsment fogalmának közelítése, az ellátási lánc meghatározása

Az ellátási lánc menedzsment – az 1970-es évek elejére tehető kialakulása, illetve a szakirodalomban való első megjelenése óta (Oliver és Webber, 1982) – általános népszerűségnek örvend. Számos elméleti és gyakorlati szakember, illetve szervezet tett erőfeszítéseket fogalmának meghatározására és az elméleti keretek kialakítására. A különböző tudományágak, elméletek és kutatási módszertan alkalmazása az ellátási lánc menedzsment meghatározásának számtalan megközelítését eredményezte, elsősorban önálló funkcionális területként kezelve azt.

Az ellátási lánc menedzsment irodalom áttekintése során azonban trendek és elméletek kombinációját találjuk - többek között - a vezetéselmélet (rendszerintegráció, kapcsolatmenedzsment, üzleti folyamatok integrációja és menedzsmentje), marketing (vevőkapcsolat menedzsment, vásárlási stratégia), tevékenységmenedzsment (készletmenedzsment, termelésstervezés), logisztika (elosztás tervezés, szállításmenedzsment) és információtechnológia (Electronic Data Interchange, Enterprise Resource Planning, RFID, vonalkód) területeiről (Frankel et al 2008). Megalapozott tehát a megállapítás, hogy „az ellátási lánc menedzsment mezeje szűk tudományterületek mentén tagolt”, úgy, mint „marketing/szolgáltatás, logisztika, beszerzés, stratégia, pszichológia/szociológia, pénzügy/közgazdaságtan, információ/kommunikáció, tevékenységmenedzsment, stb.” (Burgess et al 2006).

A szakirodalomban fellelhető definíciók áttekintése, kategorizálása útján új, összetettebb, az ellátási lánc menedzsment alkalmazási területét, feladatait és kapcsolatrendszerét is kifejtő meghatározások születtek. Cooper et al. (1997) korábbi definíciók szintetizálásával rámutatott, hogy a logisztika és az ellátási lánc menedzsment fogalma nem azonos, illetve az ellátási lánc menedzsmentet üzleti folyamatok, menedzsment tevékenységek és az ellátási lánc szerkezet összességékként írta le.

Mentzer et al. (2001) empirikus úton vizsgálta az ellátási lánc menedzsment koncepció korábbi megközelítéseit és az ellátási lánc alábbi definícióját határozta meg: „három vagy több szervezetet vagy egyént magába foglaló csoport, amely

közvetlenül magába foglalja a termékek, szolgáltatások, pénzeszközök és/vagy információ befelé és kifelé történő áramlását, a forrástól a fogyasztóig.”

2. Az ellátási lánc menedzsment filozófia

Figyelembe véve azt a tényt, hogy az ellátási lánc, mint jelenség létezik, akár irányítják, akár nem, meg kell vizsgálni azon stratégiai tényezőket, amelyek befolyásolják, elősegíthetik, illetve gátolhatják az ellátási lánc menedzsment eszközrendszer kialakítását és hatékony működését. Elsődleges feltétel, hogy az ellátási lánc valamennyi tagja ellátási lánc orientált legyen, vagyis:

a) **rendszer szemléletű**, az ellátási láncot önálló egységnek tekinti, így a termék beszállítói raktárból a végső fogyasztóig tartó áramlásának átfogó irányítására törekszik;

b) **stratégiai szemlélet** jellemzi, amely a szervezeten belüli és a szervezet határain túl mutató operatív és stratégiai képességek kialakítására, összehangolására és egységesítésére irányuló erőfeszítésben nyilvánul meg;

c) **felhasználó központú**, alapvető célja egyedi és személyre szabott vásárlói érték előállítása, ezáltal a vevői elégedettség biztosítása.

Az ellátási lánc menedzsment filozófia vállalaton belüli kiterjesztése sajátos irányelvek alkalmazását követeli meg, melyet Mentzer **ellátási lánc orientációként** definiált. Az ellátási lánc orientált vállalat felismeri a kölcsönös függőségi viszonyokat az ellátási láncon belül, partnereivel bizalmon és elkötelezettségen alapuló kapcsolatokat épít ki, melyeket közösen kialakított együttműködési normák támogatnak. A vállalati kultúra és irányítási eszközök egyezősége, illetve a szervezeti kompatibilitás az ellátási lánc hatékony irányításának alapkövetelménye, míg az ellátási lánc menedzsment jövőképe, hatalmi struktúrájára és kulcs folyamataira vonatkozó megegyezés, illetve a felsővezetői támogatás hiánya az együttműködés meghiúsulását, a versenyelőny elvesztését is jelentheti. Az ellátási lánc orientáció egy vállalaton belül az ellátási lánc filozófia szükségességének/elemeinek felismerése (Mentzer et al, 2001) és feltételrendszerének tudatos alkalmazása (Min és Mentzer, 2004), míg az ellátási lánc menedzsment felöleli a filozófia megvalósítására irányuló tevékenységek összességét.

Az ellátási lánc menedzsment kulcs összetevői és előfeltételei: az ellátási lánc egészének irányítására irányuló közös erőfeszítés, megegyezés a vevőkiszolgálás vízióját és fókuszát illetően, a kölcsönös eredmény-, kockázat-, illetve információ-megosztás, együttműködés, folyamatok integrációja az ellátási lánc mentén, továbbá hosszú távú kapcsolatok építése és fenntartása a partnerekkel.

3. Az ellátási lánc menedzsment fogalma és megvalósítása

A CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) - kutatók, gyakorlati szakemberek, 3PL szolgáltatók, tanácsadó és média szervezetek egy éves

előkészítő munkája, illetve tagjainak véleménye alapján - az ellátási lánc menedzsment alábbi definícióját fogadta el:

„Az ellátási lánc menedzsment felöleli az ellátással, beszerzéssel és anyagfeldolgozással, illetve a logisztika menedzsmenttel kapcsolatos valamennyi tevékenység tervezését és irányítását. Fontos eleme az együttműködés a csatorna partnerekkel, akik beszállítók, közvetítők, harmadik fél logisztikai szolgáltatók és vevők lehetnek. Lényegében az ellátási lánc menedzsment a kínálat- és keresletmenedzsment egyes vállalatokon belüli és a vállalatok közti integrálása. Az ellátási lánc menedzsment integratív tevékenység, melynek elsődleges feladata a fő üzleti tevékenységek és folyamatok vállalaton belüli és vállalatok közti összekapcsolása egy egységes, csúcsteljesítményű üzleti modellé.” (www.cscmp.org, 2010.)

Jóllehet a szakirodalomban fellelhető meghatározásokban jelentős eltéréseket találunk az ellátási lánc menedzsment hatáskörébe tartozó funkcionális területeket illetően, azonban valamennyi hangsúlyozza az ellátási lánc vállalatokon belüli és a tagok közti **koordináció és integráció** fontosságát. Kiemelt szerepet tulajdonítanak továbbá a funkcionális vállalati alrendszereken átívelő **üzleti folyamatoknak**.

Gibson et al. (2005) kvalitatív felmérésének eredménye alapján a vállalati ellátási lánc menedzsment egyrészt **stratégia**, másrészt az együttműködést megvalósító **kulcs tevékenységek** összessége.

A fentiek alapján az ellátási lánc menedzsment megvalósítása: vállalati funkcionális területek üzleti folyamatokon keresztül történő integrálása és a folyamatok kiterjesztése az ellátási lánc egészére. Az ellátási lánc menedzsment az ellátási lánc valamennyi tagját magába foglalja, míg funkcionális határai között valamennyi hagyományos üzleti tevékenység megtalálható, úgy, mint: logisztika, K+F, beszerzés, termelés, marketing, értékesítés, pénzügy, információtechnológia, stb.

3.1. Az ellátási lánc menedzsment folyamat szemléletű megközelítése

A vállalati tevékenységek üzleti folyamatokká szervezése eleinte csak az egyes vállalati funkciók integrálását célozta, alkalmazásuk azonban kiterjedt a vállalatközi tevékenységek koordinálására. Az üzleti folyamat legfontosabb jellemzője, hogy kereszt-funkcionális.

A Global Supply Chain Forum (GSCF, Globális Ellátási Lánc Fórum) elméleti modellje szerint valamennyi fő üzleti folyamatot és releváns alfolyamatot egyértelműen azonosítani kell a hatékony folyamatirányítás érdekében (Lambert 2004). A Supply Chain Council Ellátási Lánc Műveletek Referencia modellje (Supply Chain Operations Reference-model, SCOR) csak a kulcs folyamatokra koncentrál: tervezés, ellátás, gyártás, elosztás és visszaküldés (<http://supply-chain.org>, 2010).

Lambert et al. (2005) szerint az üzleti folyamatok nem váltják le a hagyományos üzleti funkciókat, hiszen a vállalati alrendszerek, mint marketing, logisztika stb. biztosítják a végrehajtói szintet, ahol a funkcionális tudás fejlesztése, rendszerezése és felhasználása történik a vállalati tevékenységek teljes spektrumában.

Nem beszélhetünk egy szabványos - minden helyzetben univerzálisan alkalmazható - ellátási láncról. Minden egyes fogyasztói szegmens vagy termék, termékcsoporthoz külön ellátási láncot különböztethetjük meg, ahol a folyamatok is eltérőek. A fogyasztói igények eredményes kielégítésének feltétele tehát az agilis, „fogyasztóra szabott” ellátási lánc kialakítása. A kulcs folyamatok kialakítása azonban elképzelhetetlen az ellátási lánc filozófia építőköveinek figyelembe vétele nélkül.

Minden egyes ellátási lánc szereplőnek megvannak a maga céljai, melyek gyakran ütköznek egymással vagy a teljes lánc eredményességét célzó törekvéseket veszélyeztetik. Az együttműködés szükségessége mögött meghúzódó egyéni (egyes vállalati) érdek szintén az ellátási lánc folyamatok mozgatórugója. A folyamatok megtervezése során a stratégiai és taktikai megközelítést egyaránt alkalmazni kell. Stratégiai szinten kell tisztázni a célokat, meghatározni a partnerek szerepeit és felelősségi körét. Ezt követően a taktika, a végrehajtás tervezésének feladata azon részletek meghatározása, amelyek a folyamat működését hatékonyá teszik.

A vásárlók elvárásainak és szükségleteinek dinamikus változása miatt a fentiekben részletezett tevékenységek folyamatos felülvizsgálata szükséges. A folyamatoknak minden esetben meg kell felelniük az új rendeléseknek, a versenyelőny forrása csak a folyamatosan változni tudó ellátási lánc lehet.

3.2. Az üzleti folyamatok alkalmazásának háttere

Az üzleti folyamatok vállalaton belüli és vállalatok közötti alkalmazása a tranzakciók/ügyletek hatékonyabb és hatásosabb lebonyolítását vagy az ellátási lánc partnerek közti tevékenységek strukturálását, kapcsolat kialakítását célozza.

Az üzleti folyamatok tranzakciós szemléletének kialakulása az információs és kommunikációs technológia nyújtotta előnyök kihasználásán alapult, ami lehetővé tette a szervezetek közt az információ azonnali rendelkezésre állását, ezáltal a munkafolyamatok felgyorsítását. A fejlett információtechnológia alkalmazása nem a folyamatok automatizálását célozza, hanem a költségek és idő csökkenését, valamint a minőség javulását eredményezi. A vállalaton belüli ügyleteket a különböző szervezeti egységek és alkalmazottak közti közvetlen, hivatalos vagy informális kölcsönhatások jelentik. Szabvány folyamatok használata lehetővé teszi, hogy vállalat szervezetei közös nyelvet beszéljenek, alkalmazzák, és átmenet nélkül kapcsolják össze a funkcionális területeken átívelő folyamatokat. Bármelyik profitorientált vállalat célja tranzakciók végrehajtása a megcélzott piacokon, így a vállalatvezetés érdekelt a tranzakciók hatékony lebonyolításában és a kapcsolódó munkafolyamatok menedzselésében (pl. rendelésfelvétel, számlázás és kifizetés).

A kapcsolatmenedzsment célja a kialakított kapcsolatok fenntartása és fejlesztése a vevőkkel és üzleti partnerekkel, az együttműködésből származó előnyök együttes kiaknázása céljából. Az ellátási lánc menedzsmentje szempontjából így nemcsak a vevővel, hanem a beszállítóval is szükséges a kölcsönösségen és bizalmon alapuló, hosszú távú kapcsolat kialakítása. A kapcsolatoknak a vevő és a beszállító esetében is az ígéretes kölcsönös teljesítésén kell alapulnia. Az ellátási lánc vállalatai közt megvalósuló kapcsolatok menedzselése egyaránt kihat az alkalmazottakra, a szervezetekre és a folyamatokra. A kapcsolatok vállalatok közti építésének előzménye a vállalatokon belüli szoros, funkcionális területeket és valamennyi

vezetés szintet átfogó kapcsolatrendszer megléte. Minél szorosabb a kapcsolat az egyes funkcionális területek között, annál tevékenyebben vesznek részt a vállalkozói kapcsolatok kialakításában és fenntartásában. A vállalkozói kapcsolatok menedzselése, az egyes cégek közti kapcsolatok mélysége az ellátási láncban kialakult erőviszonyokon és a kölcsönösen érzékelt értéknövekedésen alapulnak (Chikán, 2008.) Az, hogy mely vállalatok törekednek hosszú távú partnerségre és kivel, minden esetben a működési környezet és a körülmények határozzák meg.

A két megközelítés nem különíthető el, a tranzakciók hatékony lebonyolítását nagyban elősegíti a jó kapcsolat (-menedzsment).

3.3. Ellátási lánc menedzsment, mint folyamatok integrációja

Frankel et al. (2008) szerint az ellátási lánc menedzsment elsődleges célja az integráció. Az ellátási lánc menedzsmenttel foglalkozó angol nyelvű irodalomban az integráció kifejezést gyakran az együttműködés szinonimájaként használják. Ebben a kontextusban két hasonló, mégis eltérő jelentésű kifejezéssel találkozhatunk: „cooperation” és „collaboration”. A jelentésbeli eltérés az együttműködés célját vizsgálva fogalmazható meg: ugyanazon cél elérése érdekében kooperálunk, míg, ha a motiváció az önérdék, a közös tevékenység kollaborálásként definiálható. Figyelembe véve, hogy az egyes funkcionális területek, szervezetek céljai egy vállalatban belül is eltérőek lehetnek, az integráció felfogható az egyes szervezetek eltérő céljait harmonizáló, egységesítő tevékenységnek, ami túlmutat az együttműködésen.

Kahn és Mentzer (1998) szerint az integráció előfeltétele a vállalati funkcionális alrendszerek közti fokozott és hatékony információáramlás, találkozók és írott jelentések útján megvalósuló interaktív folyamat. A kereszt-funkcionális integráció a funkcionális területek, szervezetek közti kölcsönhatás és együttműködés együttese, melyet közös célok, kölcsönös bizalom és kereszt-funkcionális munkacsoportok jellemeznek.

A vállalat csak akkor tudja elérni és megtartani a versenyelőnyt, ha magas szintű integráció kialakítására törekszik a vállalatban belül, illetve az ellátási lánc többi tagjával is. A valódi ellátási lánc integráció a lánc valamennyi tagjára, mindkét irányban kiterjed, kialakításának alapja a vállalatban belüli kereszt-funkcionális koordináció.

Chen et al. (2009) szerint az ellátási lánc integráció célja az üzleti folyamatok átmenet nélküli illesztése, illetve a felesleges lépések kiküszöbölése. Ennek érdekében a vállalatok folyamatosan felügyelik és fejlesztik üzleti folyamataikat, ami hatással van mind a vállalati struktúrára, mind az ellátási lánc egészére. Az ellátási lánc folyamatok integrációja tehát folyamatos átszervező tevékenységek összessége is egyben. Az üzleti folyamatok magasabb szintű integrációja az ellátási lánc vállalatban belüli és az ellátási lánc partnerek közötti tranzakciókat és kapcsolatrendszert is hatékonyabbá és hatásosabbá teheti (Lambert 2004).

4. Az ellátási lánc menedzsment stratégiai megközelítése

A vállalat alapvető céljainak elérése érdekében versenyelőny megszerzésére és fenntartására törekszik, melyet a fogyasztóknak közvetített teljes érték által érhet el. Hagyományosan a versenyelőnyt a célpiacon kiválasztását követően az előre meghatározott szegmensekben elért piaci részesedés - ár és termékjellemzők általi - megtartása jelentette. Mára a dinamikus és komplex piacokon a hangsúly az egyedi képességek kialakítására tolódott, melyek alkalmasak fogyasztói érték, költség- és megkülönböztető előny elérésére a versenytársakhoz képest, és a piaci részesedésben is megnyilvánulnak. Ezen képességek kialakításának alapvető eszköze a vállalati erőforrások elosztása, a működési kör meghatározása, a vállalati funkciók és tevékenységek összehangolása, a szervezeti felépítés kialakítása, vagyis a vállalati stratégia.

Az ellátási lánc menedzsment stratégiai szemlélete Porter (1991) értéklánc-értékrendszer elméletéből eredeztethető. Az elmélet szerint a vállalat belső tevékenységeinek kialakítása és összekapcsolása révén értéklánc jön létre, melynek célja vásárlói érték előállítása. Az értéklánc vállalati határokon túlmutató kiterjesztése az értékrendszer, ami a beszállítók, disztribúciós csatornák és vevők tevékenységeit is magába foglalja (Chikán, 2008). A vállalati értéklánc műveletek végrehajtása, vagyis a belső eszközök összegyűjtése és felhasználása során további eszközök jönnek létre, pl. képességek, szervezeti jártasság (gyakorlat, rutin) és tudás. Ezen belső vállalati eszközök beszállítókkal, vevőkkel és csatornákkal történő külső összekapcsolása képezi az értékrendszer általi verseny alapját.

4.1. Az ellátási lánc menedzsment elhelyezkedése a vállalati stratégia hierarchiájában

A vállalati stratégia a vállalat átfogó céljaival, szervezeti struktúrájával és az egyes szervezeti egységek és a központ közötti kapcsolattal foglalkozik. Három szintjét (Chikán, 2008. 508. o.) különböztetjük meg.

A vállalati szintű stratégia határozza meg a vállalat egészének működési módját és kommunikálja a tulajdonosok és külső érintettek felé, illetve koordinálja az üzletági és funkcionális stratégiákat. Meghatározza a cég küldetését, működési körét, jövőképét, az üzletágakat, amelyekben versenyez, a fejlesztendő termékcsoportokat, növekedési stratégiát, pénzügyi célokat és az érintetteknek/tulajdonosoknak tett ígéreteket. A vállalati szintű stratégiát a vállalati központ határozza meg, melynek a fogyasztókkal nincs kapcsolata.

A következő szint a jól elkülöníthető, önálló termék-piac kombinációkat megjelenítő vállalati egységek, a **stratégiai üzleti egységek** stratégiája. A nagyfokú önállósággal rendelkező üzleti egységek teljesítménye önállóan is értékelhető, a vállalati szintű stratégia elemeit itt is értelmezni kell az adott üzletágra vonatkozóan. Lényegi különbség, hogy ezen a szinten már megjelennek az értékteremtő folyamatok, a fogyasztói elvárások, ebből következően pedig a stratégia megvalósításra vonatkozó részletek, pl. a versenyelőny megszerzésének módjai vagy a funkcionális területek által kialakítandó lényegi képességek, alapvető kompetenciák köre.

A **funkcionális szinten** állnak rendelkezésre az anyagi és nem anyagi erőforrások, melyek az alapvető tevékenység ellátásához szükséges, egyedi képességgé fejlesztése a vállalati és üzleti egység szintű stratégiában megfogalmazottakat támogatja.

Az adott piaci szektor szerkezetét meghatározó alapvető tényezők a verseny, a szállítók és vevők alkuereje, új versenytársak piacra lépésének fenyegetése és helyettesítő termék rendelkezésre állása a piacon. Az egyre összetettebb piacokon versenyző vállalatok a költségeiket és a piaci kockázatot egyaránt csökkentő stratégiák irányába orientálódtak, a közvetlen beszállítóikkal és a vevőkkel való együttműködés és koordináció jelentősége megnőtt.

4.2. A belső erőforrások és az ellátási lánc menedzsment kapcsolata

Galbreath és Galvin (2008) szerint a tevékenységmodellek vizsgálatának ki kell terjednie az iparági szerkezetre, azonban a szervezetre jellemző összetevők vizsgálata fontosabb a teljesítmény meghatározása szempontjából, mivel e tényezők felett a vállalat közvetlen befolyással bír.

Az Erőforrás Alapú Szemlélet vagy Elmélet (RBV) úgy tekinti a szervezetet, mint a versenystratégia végrehajtásához használható erőforrások összességét. Az erőforrásokhoz tartozik „a vállalat ellenőrzése alatt álló valamennyi eszköz, képesség, szervezeti folyamat, cégtulajdonság, tudás, stb. amelyek valóban lehetővé teszik a vállalat hatékonyságának és hatásosságának fejlesztését” (Barney, 1991, p. 101). Az erőforrások elosztása az ugyanazon piacon versenyző cégek között nem kiegyensúlyozott, melynek hatásai megmagyarázzák egyes vállalatok hosszú távon fenntartott, kiemelkedő versenyelőnyét (Barney 2001, p. 649). Így az Erőforrás Alapú Szemlélet nem csak az erőforrás-összetételek közt tesz különbséget, hanem a vállalati hatékonyságot és teljesítményt is jellemzi. Összességében, az eltérő erőforrás-összetétel a tevékenység eltérő hatékonyságával jár.

Barney eredeti modelljében a szervezeti erőforrásokat fizikai, emberi és szervezeti tőke kategóriákra osztotta, míg Grant (2005) anyagi, nem anyagi és emberi erőforrásokat különböztetett meg. Ezek a megközelítések nem kizárólag a belső erőforrásokra vonatkoztak, vizsgálták azt is, hogyan járulnak hozzá az erőforrásokon alapuló képességek a külső környezet hatásaira való reagáláshoz, vagyis a túléléshez.

Az Resource Based View (RBV, Erőforrás Alapú Szemlélet) eredeti, belső erőforrás központú szemléletét kibővítve Harrison et al (2001) bebizonyította, hogy a belső erőforrások külső erőforrásokkal történő kiegészítése a partnerségi együttműködés keretein belül lehetséges. Az előzetesen megállapított - relatív elegendő - erőforrás-szükséglet rendelkezésre állása esetén is felmerülhetnek hiányosságok, az eszközökbe történő előzetes befektetés mértékét azonban az ellátási hálózat szereplők közti kapcsolatokba történő befektetés ellensúlyozhatja.

Az erőforrások szervezeten belül és a szervezet ellátási hálózatában történő elosztása nagymértékben befolyásolja a versenyképességet, vagyis a fizikai, szervezeti és emberi erőforrások menedzsmentje elengedhetetlen.

4.3. Ellátási lánc menedzsment és versenysztratégia

A teljes ellátási lánc menedzsmentjét motiváló tényezők a vállalaton belüli és kívüli nézőpontból a költségmegtakarítás, hatékonyság növelése, a teljes eszközállomány csökkentése, illetve a vásárlókhöz fűződően a szolgáltatás színvonalának emelése vagy a piaci változások iránti érzékenység, ezáltal a rugalmasság növelése. Mindezen célok elérése érdekében a vállalat elsődleges stratégiai célja lehet költségvezető szerep elérése vagy termékdifferenciálás, azonban az ellátási lánc menedzsment szempontjából a költség- és vevőorientáció a legkritikusabb.

A költségorientáció egyfajta vállalati kultúra, ami a költséghatékonyság valamennyi forrásának felkutatására és kiaknázására fókuszál. Az ellátási lánc menedzsment az alacsony költséget célzó stratégia eszköze lehet, az üzleti folyamatok modernizálása és a felesleges folyamatok kiküszöbölése révén. Az ellátási lánc folyamatok integrálása kiváló lehetőség mind a tranzakciós költségek, mind a termelési költségek csökkentésére. A hosszú távú, szoros kapcsolatból fakadó elkötelezettség és bizalom eredményeképpen csökken a tranzakciók ellenőrzési és irányítási költsége, illetve a hálózat egészére kiterjedő, megfelelő vezetési struktúra hozzájárul a termelés költségeinek csökkentéséhez. Az ellátási lánc egészére kiterjesztett folyamatintegrációnak köszönhetően a termelés méretgazdaságossá válik, javul az eszköz-kihasználtság, jelentős a raktári készlet és az átfutási idő csökkenés.

A tiszta költségorientáció azonban csapda is lehet, ami az ellátási lánc végén felhalmozódó készletekben realizálódik, mivel a méretgazdaságosság elve alapján legyártott termékek nem mindig kelendők (Lee 2004). A költségek túlzott szem előtt tartása az ellátási lánc leállításához is vezethet, a túl kicsi puffer készletek miatt, vagy mert a pusztán költség szemléletű ellátási lánc nem tud reagálni a kereslet és a kínálat váratlan változásaira.

Vevőorientált stratégia esetén nem elegendő csak a közvetlen fogyasztó szükségleteit figyelembe venni, a vállalatnak tekintettel kell lenni az összes partnerre, hiszen valamennyi fogyasztó az ellátási lánc szerves része. Amennyiben a vevőorientáció stratégiai prioritás, valamennyi funkcionális tevékenységet és szervezési folyamatot alá kell rendelni a piaci változásokra való reagálásnak és a fogyasztói igények kielégítésének.

Vegyük azonban figyelembe, hogy a magas színvonalú vevőkiszolgálás rendkívül költséges lehet, ekkor a költség szemlélet segítségével a vállalati tevékenységek megvalósítható kereteken belül maradnak.

Összegzés

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 teljesítmény biztosítása hosszú távon, vagyis a versenyelőny megszerzésének eszköze lehet. Az ellátási lánc menedzsment a vállalati stratégia azon szintjein jelenik meg, ahol az értékteremtő folyamatok zajlanak, illetve a megkülönböztető képességek kialakítása történik.

Központi vállalat esetén - a versenyelőny megszerzése szempontjából - elsősorban a szervezeti és funkcionális felépítés, a vállalatban belüli erőforrások, illetve a kialakított versenystratégia számít.

A vállalat számára fontos funkcionális területek, illetve kulcs tevékenységek meghatározását a vállalat külső környezete és belső erőforrásai egyaránt befolyásolják, vagyis a stratégia szerepe - a vállalatban belüli, illetve vállalatok közötti relációban egyaránt - meghatározó. Az erőforrások szervezeten belül és a szervezet ellátási hálózatában történő elosztása nagymértékben befolyásolja a versenyképességet, a fizikai, szervezeti és emberi erőforrások menedzsmentje elengedhetetlen. A versenystratégiának alkalmaznia kell a költségorientáció alapelveit, miközben a vevőre fókuszál, vagyis meg kell teremtenie az egyensúlyt a költségek redukálása és a vevőkiszolgálás magas színvonala, a hatékonyság és a hatásosság között.

Az előzetesen megállapított - relatív elegendő - erőforrás-szükséglet rendelkezésre állása esetén is felmerülhetnek hiányosságok, az eszközökbe történő előzetes befektetés mértékét azonban az ellátási hálózat szereplők közötti kapcsolatokba történő befektetés ellensúlyozhatja. A vállalati tevékenységek kiemelt jelentőségű folyamatai szintén a vezetési struktúra kulcsszereplői közötti kölcsönhatások szempontjából vizsgálандóak. A kulcsfolyamatok irányítása a szereplők kapcsolatrendszerét tükrözi, melynek fő tényezője a hatáskör-elosztási rendszer. A funkcionális területeket integráló menedzsment eszközök és alkalmazások, illetve menedzsment szintek és szerepek határozzák meg a kulcs szereplők közötti együttműködést, az integráció mértékét.

Jelen cikkben ismertetem a katonai modell későbbi elemzéséhez alkalmazandó elméleti keretek. A továbbiakban a NATO Ellátási Lánc Menedzsment jellegzetességeit az ellátási lánc menedzsment filozófiai háttér, a folyamatmenedzsment, a vállalati és versenystratégia, illetve az integráció kérdéskörein keresztül, azok összefüggéseit vizsgálva mutatom be. Keresem továbbá az OLCM koncepcióban azonosítható ellátási lánc orientációt, illetve annak kulcs összetevőit, valamint elemzem a teljes hálózat menedzselését motiváló tényezőket és bemutatom a menedzsment eszközöket.

Irodalomjegyzék

Barney, J. B. (2001): "Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-based View," *Journal of Management*, 2001. december Vol. 27,

Barney, J. B.(1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1,

Burgess, K., Singh, P. J. and Koroglu, R. (2006): "Supply Chain Management: A Structured Literature Review and Implications for Future Research," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, No. 7, pp. 703-729.

Chen, H., Daugherty, P. J., Landry, T. D. (2009): Supply chain process integration: A theoretical framework, *Journal of Business Logistics*

Chikán Attila (2008): *Vállalatgazdaságtan*, 4. átdolgozott, bővített kiadás, Aula Könyvkiadó, Budapest, p. 508.,

Cooper, M. C., Lambert D. M. and Pagh J. D. (1997): "Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics," *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 1,

Council of Supply Chain Management Professionals, Glossary of terms
<http://cscmp.org/digital/glossary/glossary.asp>, letöltés dátuma 2010. október 13.

Frankel, R., Bolumole, Y. A., Eltantawy, R. A., Paulraj, A. and Gundlach, G. T. (2008): "The Domain and Scope of SCM's Foundational Disciplines - Insights and Issues to Advance Research," *Journal of Business Logistics*, Vol. 29, No. 1,

Galbreath, J. and Galvin, P. (2008): "Firm Factors, Industry Structure and Performance Variation: New Empirical Evidence to a Classic Debate," *Journal of Business Research*, Vol. 61,

Gibson, B. J., Mentzer, J.T. and Cook, R. L. (2005): "Supply Chain Management: The Pursuit of a Consensus Definition," *Journal of Business Logistics*, Vol. 26, No. 2,

Grant, R. M. (2005): *Contemporary Strategy Analysis*, 5th ed., UK: Blackwell Publishing.

Harrison, S. J., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. and Ireland, R. D. (2001): "Resource Complementarity in Business Combinations: Extending the Logic to Organisational Alliances," *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 679-690.

Kahn, K. B. and Mentzer, J.T. (1998): "Marketing's Integration with Other Departments," *Journal of Business Research*, Vol. 42, No. 1,

Lambert, D. M., Ed. (2004): *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*, Sarasota, FL: Supply Chain Management Institute.

Lambert, D. M., Garcia-Dastugue, S. J. and Croxton, K. L., (2005): "An Evaluation of Processoriented Supply Chain Management Frameworks," Journal of Business Logistics, Vol. 26, No. 1,

Lee, H. L. (2004): "The Triple-A Supply Chain," Harvard Business Review, Vol. 82, No. 10, pp. 102-112.

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. and Zacharia, Z. G. (2001): "Defining Supply Chain Management," Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 2,

Min, S. and Mentzer, J. T. (2004): "Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts," Journal of Business Logistics, Vol. 25, No. 1,

Oliver, R. K. and Webber, M. D. (1982): Supply-chain management: logistics catches up with strategy, Outlook, Booz, Allen and Hamilton Inc., reprinted in Logistics: The Strategic Issues, ed. M Christopher (1992), Chapman Hall, London, pp. 63-75.

Porter, M. E. (1991): "Towards a Dynamic Theory of Strategy," Strategic Management Journal, Vol. 12, Winter, pp. 95-117.

Stevens, G. C. (1989): "Integrating the Supply Chain," International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Vol. 19, No. 8,

Supply Chain Council, Supply Chain Operations Reference, <http://supply-chain.org/quick-reference>, letöltés dátuma 2010. október 13.