

RÓNAI Péter

A LOGISZTIKAI STRATÉGIAALKOTÁS TÉRSÉGI- ÉS IDŐHORIZONTJAI

A szerző egy ugyan még csak formálódó speciális stratégiaalkotási metodikát ismertet, amely közép- és hosszú távon várhatóan meghatározza majd mind a fejlesztési prioritásokat, mind a legfontosabb vezetéselméleti összetevőket a terület döntéshozói számára.

A XXI. század hozzánk is a gazdasági, kereskedelmi, és társadalmi folyamatok globalizálódásával köszöntött be. A gyorsan változó igények a logisztika területén dolgozó szakembereket arra kényszerítették, hogy a stratégiaalkotás különböző térségi és időhorizontjaiban is alkalmazkodjanak a megújult követelményekhez. Ehhez különböző elméletek születtek és finomodtak mind a regionális, mind a nemzetközi, mind pedig a globális logisztikai menedzsment feladataival összefüggésben rövid, közép-, és hosszú távon egyaránt.

A logisztikai szakmai közelet pezsgése még hosszú ideig tart majd, ugyanakkor lassan formálódik az a speciális stratégiaalkotási metodika, amely várhatóan közép- és hosszú távon meghatározza mind a fejlesztési prioritásokat, mind pedig a legfontosabb vezetéselméleti összetevőket a döntéshozók számára. Az alábbiakban a főbb stratégiai irányok példákön keresztül történő bemutatásával illusztrálom a vázolt tendenciákat.

A logisztikai stratégiai irányzatok csoportosítása

A tárgyalás áttekinthetőségét nagymértékben javítja, ha összefoglalom a bevezetőben már megfogalmazott lehetséges stratégiai távlatokat. A gyors áttekintést az alábbi logisztikai időhorizont-mátrix könnyíti meg (1. táblázat).

A mátrixban található „x” jelek száma utal az egyes távlatok lehetőségeinek spektrumára, „mozgásterére”, azaz az „x” jel a mérsékelt, míg az „xxx” jel a széles spektrumú beavatkozási tartomány meglétét jelzi. *Regionális*

1. táblázat

A stratégiaalkotás logisztikai időhorizont-mátrixa

időtáv/földrajzi kiterjedés	regionális (Ø 30–80 km)	makroregionális (nemzetközi, Ø 80–500 km)	kontinentális/globális (Ø > 500 km)
rövid (1-5 év)	xxx	xx	x
közép (5-15 év)	xx	xx	xx
hosszú (15-30 év)	x	xx	xxx

szinten, rövid távon a legnagyobb a helyi döntéshozók alakító szerepe: sokat használhatnak (és természetesen árthatnak is) a logisztika fejlődésének a szinergikus hatások érvényesítésével, a helyi viszonyok és lehetőségek alapos ismeretével és kihasználásával. A kisebb-nagyobb régiók szerepe hosszú távon csak másodlagos lehet: alkalmazkodniuk kell a hosszú távú makroregionális és kontinentális célokhoz. Szerepük mégsem jelentéktelen: a régió fejlődése szempontjából kiemelt fontosságú az említett alkalmazkodás tökéletessége.

A *kontinentális szint* éppen a regionális komplementere: a rövid távú beavatkozás általában csak a már kész stratégia operatív megvalósítási lépéseit jelentheti, illetve bizonyos esetekben veszélyeket/veszteségeket minimalizáló „tűzoltás” kerülhet szóba. Kontinentális szinten a hosszú távú stratégia időhorizontja tágul ki: az egyes országok, földrészek közötti áru, anyag, információ, és munkaerő áramlását jelentősen befolyásoló jellegűkből adódóan, főként a nemzetközi szinten kialakuló kompro-

misszumok eredményeként hozott döntések az elsődleges fontosságúak.

Az egyes térségi horizontok harmóniájának megteremtésében a szubszidiaritás elve nyújt segítséget. Eszerint a logisztikai problémák kérdéseiben a megoldást mindig a problémafelmerülés szintjéhez legközelebb kell kezdeményezni, ahol a döntéshez szükséges információ-ellátottság a legjobb. Fokozott hangsúlyt kap tehát a lokális-globális kooperáció („glocal cooperation”), amely kölcsönös támogatást és összhangot biztosít a lokális, a regionális és a szupranacionális (nemzetek feletti) kezdeményezésekhez, illetve célokhoz (1).

A logisztikai stratégiai irányzatok, és az ún. térségi befolyásoló elemek áttekintése után vegyük szemügyre az egyes térségi horizontok szintjén megoldandó feladatokat, lehetőségeket, és az ezeket illusztráló gyakorlati példákat.

A logisztikai stratégiaalkotás különböző időhorizontokon felmerülő regionális szintű feladatai

A regionális logisztikai stratégiaalkotás a helyi „hatósugarba” tartozó érintettek kölcsönös ismeretét és együttműködését kívánja meg. Bármely döntés előkészítéséről legyen szó, a döntés által érintettek konszenzusára van szükség a többség megelégedését szolgáló eredmény elérése érdekében. Regionális szinten a következő érinteteket kell bevonni a logisztikai stratégiaalkotás folyamatába:

- helyi hatóságok, törvényhozás (pl. önkormányzatok);
- szállítványozók (a régióba tartozó székhellyel és/vagy üzleti érdekeltséggel);
- fuvarozók és fuvaroztatók;
- logisztikai szolgáltatók;
- logisztikai szolgáltatást igénybe vevők (gyártó, szereplő, szolgáltató kis-, közép- és nagyvállalatok, különös tekintettel az esetleges outsourcing kapcsolatokra);
- helyi érdekű polgári szervezetek;
- regionális hatáskörű (felső)oktatási intézmények, kutatóműhelyek;
- helyi civil szerveződések;
- helyi érdekképviseletek;
- infrastruktúra- és telektulajdonosok, közvélemény-formáló és tájékoztató médiaképviseletek, lakosság (2).

A már említett szinergikus hatások kihasználásának köszönhetően viszonylag kis befektetéssel regionális körzetben érhető el a legnagyobb eredmény. Éppen ezért a helyi lehetőségek rövid távon bontakoztathatók ki a legmarkánsabban. Néhány éves időhorizont esetén a logisztikai stratégiaalkotónak (legyen az maga az önkor-

mányzat, az általa megbízott kutatóintézet, országos érdekű nagyvállalat, vagy akár a helyi viszonyokban boldogulását kereső logisztikai vállalat) módjában áll többek között:

- az érintettek közötti párbeszéd serkentése;
- információgyűjtés az érintettek elképzeléseiről, majd ezek feldolgozása (adatbázisműveletekkel, szimulációval, vagy akár egyszerűbb statisztikai-operációkutatási ismeretek alkalmazásával: faktorelemzés, klaszterelemzés, hierarchikus és nemhierarchikus klaszterezés, matematikai programozás, technikai-technológiai és gazdasági érzékenységvizsgálatok stb.);
- hatékony logisztikai műveletszervezés;
- operatív mutatók számítása (saját felhasználásra, vagy megbízói megrendelésre a folyamatok átfutási idejének, a rendszer rendelkezésre állási fokának, megbízhatóságának, zavarérzékenységének, kihasználtsági fokának, rugalmasságának feltárása érdekében).

A fentiek (a helyi jellegből és a rövid időtávból adódóan) egymást épp a fizikai-allokációs műveletek szintjén érintik, így hatásuk megsokszorozódva érvényesül. A stratégiaalkotó feladata és felelőssége, hogy a térbeli és időbeli korlátok által behatárolt szűkös anyagi, természeti, és fizikai javak felhasználását optimálisan alakítsa. Jellegzetes feladata a rövid távú regionális logisztikai stratégiának egy adaptív, „menet közben” történő, a pillanatnyi igényeknek és környezeti feltételrendszernek megfelelő, rugalmasan változtatható operatív irányítási struktúra kidolgozása és működtetése.

A rövid távú logisztikai menedzsment jellegzetes regionális feladata volt az elmúlt években az egyes, regionális hatósugarú logisztikai központok előzetes, majd végleges megvalósíthatósági vizsgálatának elkészítése: sor kerülhetett ennek keretében a helyi fejlődési tendenciák messzemenő figyelembevételére, a kulturális és gazdasági örökség adottságainak beszámítására.

Célkitűzésükből adódóan ezen tanulmányok időben elhúzódozó hasznosíthatósága éppen a rövid táv mint alapidőintervallum miatt sajátosan korlátozott. Éppen a rövid táv felső határa (5 év) az a tartomány, amelynek túllépése esetén a tanulmányok megállapításainak döntő része érvényét vesztheti: megváltoznak ugyanis a helyi viszonyok, átalakul az iparszerkezet, a régi gondok egy része megoldódik, míg újabb, más természetű logisztikai problémák merülnek fel.

Fentiek illusztrációjaként említhető, hogy a közép-kelet európai rendszerváltással összefüggésben gyarapodott a hazánkkal szomszédos országok száma. Ennek a változásnak a következményeként Magyarország nemzetközi jelentőségű vasúti kapcsolattal gazdagodott 2000-

ben: összeköttetés létesült Szlovéniával Zalaegerszeg-Zalalövön keresztül. Maga az építkezés számtalan megoldásra váró logisztikai feladatot jelentett a vasútépítőknek: az építési anyagok, a kitermelt talaj szállításának megfelelő irányításán túlmenően rövid idő alatt kellett megoldani az információk és az emberi munkaerő allokálását is. Mindez az alapos helyi és a széleskörű infrastruktúra-építési logisztikai menedzsment ismeretekkel kellően megalapozott stratégiák kialakításával valósulhatott meg.

A középtávú regionális logisztikai vezetés feladatkörébe tartozik:

- a kitűzött fejlesztési irányvonal határozott tartása (amely irányvonalat a hosszú távú regionális stratégiaalkotás hoz létre);
- a fejlesztési források középtávú, a rövid távnál jobban áttekinthető és ezért hatékonyabb kezelése (pl. középtávú állami outsourcing, ún. „public private partnership” konstrukciók alkalmazása, amely különösen a beruházás-igényes közlekedési- és logisztikai infrastruktúra nehezen piacosítható pénzügyi adottságain segítheti át a vállalkozást, a magán szektorral való együttműködés pedig a folyamatos controllingot biztosítja, kiküszöbölve ezáltal az állami vállalatok ismert sajátos problémáit);
- lobbizás országos és makroregionális szinten a prioritások helyi érdekekkel korreláló módon történő kitűzése érdekében;
- gazdaságfejlesztés szakmai és jogi segítségnyújtással (a középtávú stratégiával összhangban lévő kezdeményezések állami/alapítványi támogatása, szerkezetátalakítási, modernizációs segélyek és hitelek egyéb kombinált pénzügyi csomagokon keresztüli megjelenítése; a helyi viszonyok ismeretében koncessziók létrehozása);
- tapasztalatgyűjtés és rendszerezés, ezek közzététele.

Látható, hogy középtávon elsősorban azok a feladatok kerülnek előtérbe, amelyek rövid távon nem valósíthatók meg kellő hatékonysággal: egy országos fejlesztési prioritás 5–15 éves távlatban szakmailag még kezelhető, rövid távú befolyásolása és annak eredménye azonban már kétséges.

A vállalati stratégiaalkotás területéről ismert szervezetalkítás a középtávú időhorizonton elsődleges fontossággal bír. Tíz éves távlatban jó eredményességgel alakítható át egy régió gazdasági szerkezete, a vállalatok működésének természetes – mesterséges szabályozási rendszere. Magától értetődő, hogy mindez nem kizárólagosan a helyi döntéshozók feladata. A regionális feladatokat e tekintetben az (esetleg központi döntésként meg-

született) nagyrégiós és országos prioritásoknak való minél tökéletesebb megfelelés, és a fejlesztési áramlatok kihasználása jellemzi, sikere is ebben mérhető.

A helyi vezetés a legtöbb helyen felismerte az említettek jelentőségét, így növekedett meg viszonylag rövid idő alatt az egyes régiókban található ipari parkok száma, és ennek következtében a jellegzetesen elaprózottan jelentkező szállítási igény.

Ipari park létesítése (különösen, ha figyelembe vesszük a jelentős infrastruktúra-igényt) alapvetően középtávú stratégiai fejlesztési cél. Az ipari park profiljához illesztett, földrajzilag a logisztika technológiai vetületeit figyelembe vevő logisztikai központ létesítése számos ipari parkunk esetében megindult. Tiszaújvárosban pl. a vegyipari óriások saját disztribúciós hálózata mellé (nem utolsósorban éppen az ezek által biztosított inkubációs hatások következtében) az önkormányzat további, nem vegyi feldolgozáson alapuló ipar telepítését készíti elő, annak érdekében, hogy a város fejlődését megalapozó ipari háttér portfólióját diverzifikálja. Ennek érdekében zöldmezős beruhásként ipari park létesítésébe kezdett, kijelölve a majdani ipari park szerves részét képező logisztikai területet is. A logisztikai terület méretének és kialakításának a meghatározása a telepítendő új ipari létesítmények igényeinek, a vegyipari nagyvállalatok külső megrendelők számára is elérhető logisztikai szolgáltatásainak, valamint a közlekedéscélú szemponthoz a figyelembevételével történt, többkritériumú döntéshozást követően.

A felsoroltaknál csekélyebb a **regionális logisztikai menedzsment** mozgásteré **hosszú távon**. Ennek elsődleges oka, hogy a hosszú távú döntések meghozatala a nemzeti, nemzetközi fórumok hatáskörébe tartozik. Különösen igaz ez a közlekedési, logisztikai infrastruktúra esetében, amely sok esetben a régióban előteremthető forrásokat meghaladó mértékű tőkeigényekkel jelentkezik, és az egyéb beruházásokhoz képest szokatlanul nagy externális, nehezen és bizonytalanul számszerűsíthető hozammal bír. Ezek a sajátosságok viszont a szűk értelemben vett pénzügyi megtérülési mutatók használatának elégtelenségét vonják maguk után. A helyi/regionális logisztikai stratégiaalkotás akkor sikeres, ha

- a lehető legtökéletesebben illeszkedik a központi fejlesztési prioritásokhoz;
- az országos/nemzetközi ismereteket és tapasztalatokat ötvözve a helyi sajátosságokkal szinte megelőlegezi a logisztikai fejlesztések főbb irányvonalait, teret engedve a központi tendenciák érvényesülésének;
- következetesen képviseli a helyi logisztika érintettjeinek érdekét a központi döntések meghozatalában;
- konstruktív közreműködéssel vesz részt a makroregionális prioritások meghatározásában;

- a térségben található képzési rendszert a helyi igényeknek megfelelően folyamatosan fejleszti és alakítja, hogy versenyképessége hosszú távon is fenntartható legyen.

A logisztikai stratégia makroregionális (országos) szintű feladatai

A makroregionális logisztikai vezetés és döntéshozatal más paraméterekkel dolgozik, mint az előző részben bemutatott regionális szintű menedzsment. Kapcsolata a nemzetközi logisztikai döntéshozó fórumokkal sokkal szorosabb, mint a regionális szinté, valójában országos szinten történik meg a nemzetközi tendenciák „honosítása”. Az országos logisztikai vezetés rendelkezésére álló információk közé tartoznak:

- makrogazdasági vs. regionális gazdasági adatok;
- szállítási teljesítmények alakulása közlekedési ágazatokra lebontva;
- parszerkezeti tendenciák az aggregált számok és az egyes régiók összehasonlításának tükrében;
- nemzetközi irány- és sarokszámok;
- nemzetközi megállapodások, szerződések és egyezmények iránymutatásai, és az ezekből eredő kötelezettségek.

A makroregionális logisztikai döntéshozók feladata a megkötendő kompromisszumok súlyából fakadóan a legnagyobb: a központilag allokált források (amelyek az esetek nagy részében közvetve, vagy közvetlenül állami eredetűek) lokális felhasználása óhatatlanul feszültséget teremt a pillanatnyi „kedvezményezett” és a „mellőzöttek” között. Ennek feloldása az esetek nagy részében nem csak közlekedésszakmai, hanem sokszor politikai kompromisszum is egyben. Az eredmény jó kommunikálhatósága pedig nagyban függ a kihelyezett összegek felhasználásának hatékonyságától. Pozitív példaként említhető számos nagyforgalmú útkereszteződés jelzőlámpásról körforgalomra történő viszonylag alacsony költségfordítású alakítása, amely az emberi élet és egészség, valamint az anyagi javak megóvását eredményezte. Ugyanakkor egy nem kellően megalapozott tőkebefektetés példája lehet az Aszód-Vác vasútvonal villamosítása, ahol a viszonylagosan szerény vasúti forgalom az infrastruktúra-beruházás megtérülését beláthatatlan időtávlatba tolta el.

A makroregionális szint **rövid távú teendői** közé elsősorban a kijelölt fejlesztési prioritások „aprópénzre váltása” tartozik:

- döntés országos jelentőségű logisztikai stratégiai kérdésekben (pl. logisztikai központok tervezett vonzáskörzetének és szerepének meghatározása);

- nemzetközi tőkeforrások feltárása és igénybevétele (szükséges volt pl. a Budapesti Intermodális Logisztikai Központ építésének megkezdéséhez is);
- tőkeallokálás és felelősök kijelölése (aktuális példája az M3-as autópálya továbbépítésének elhatározása, és a készülő szakasz „gazdáinak” kijelölése);
- akciótervek készítése az egyes fejlesztési eredmények minél hatékonyabb és gyorsabb üzembe vétele érdekében.

A felsorolt, főleg a tőkemozgásokat befolyásoló feladatok mellett a központi szakmai szervezetek számos szabályozás-előkészítési és társadalmi feladatot is el kell, hogy lássanak:

- Kapcsolat a közlekedési szektor, azon belül is elsősorban az árufuvarozás érdekképviseleti szerveivel. (Ad hoc jelleggel vagy rendszeresített párbeszéd formájában lehetséges. Kiemelt szerepet kap Magyarország EU csatlakozásának előkészítésében a közlekedés területén felmerülő számos derogációs és jogharmonizációs kérdésben.);
- Összehasonlító multikritériumos döntéselőkészítési törvénytervezetekhez (a készülő törvény vagy szabályozás hatásának szimulációja az árufuvarozás trendjeinek és érzékenységvizsgálatának ismeretében, a statisztikai megbízhatósági intervallum számítások és az előre jelzett adatok pontosságának tekintetében);
- Konferenciaképviselet (ismeretszerzés és a szakmai kapcsolatok fejlesztésének érdekében, az ország nyitottságának következtében szükséges gyors információáramlás céljából);
- Kapcsolattartás az egyes régiók érdekképviseleti és szakmai szervezetei között (az árufuvarozási, szállítványozási feladatok hatékonyságának javítása érdekében, eredményességrontó, felesleges párhuzamoságok feltárása és megszüntetése érdekében).

Jellegzetesen rövid távú, makroregionális feladat Magyarország esetében a már említett EU csatlakozási tárgyalások során a derogációs kérdések érdekképviseleti, illetve kormányzati szintű összehangolása. Pl. a hangsúlyos szempontok eltérő megközelítéséből adódó kérdés a közúti cabotage forgalom ún. „belső harmonizációja” (azaz országhatáron belüli véleményalkotási kompromisszum kialakítása); míg a hivatalos szervek a belső forgalmat az EU államok sok tekintetben felkészültebb fuvarozóitól féltik, a szakma számos szereplője a fordított irányban automatikusan megjelenő korlátozástól tart, mert az határok közé szorítja a magyar fuvarozók külföldi munkavállalását.

A gazdasági kiegyensúlyozó döntések közé tartozik az észak-magyarországi régió közúti közlekedési infrastruktúrájának fejlesztése a viszonylagosan jobb fajlagos mu-

tatókkal jellemezhető nyugat-magyarországi térséggel szemben.

Közép- és hosszú távon a logisztikai stratégiaalkotás feladatai makroregionális szinten már összemosódnak: az egyébként is képlékeny időtartományhatár könnyen módosul az egyes speciális esetekben, egyben eltolódás tapasztalható a nemzetközi tendenciákra való fokozott figyelem tekintetében. A makroregionális közép- és hosszú távú logisztikai vezetés a következő működési területekkel jellemezhető:

- oktatás;
- tranzitforgalom-politika;
- nemzeti érdekképviselőt nemzetközi fórumokon;
- a katonai logisztika és a polgári áru fuvarozás kapcsolata és egymásra vetített szinergikus hatásai.

A logisztika fokozatos előtérbe kerülésével megnövekszik a szakember-utánpótlás jelentősége mind operatív végrehajtási, mind közép- és felsővezetői szinten. A logisztikai szakemberekkel szembeni elsődleges fontosságú követelmények közé tartozik a rendszerszemléletű gondolkodás elsajátítása, a jó kompromisszum- és problémamegoldó képesség.

Magyarország geopolitikai adottságaiból következően a tranzitforgalom által intenzíven használt térség, de egyben könnyen megkerülhető is. Ezért aktív tranzitforgalom-politikára van szükség a belső szabályozás kialakítása és ennek külföld felé történő kommunikálása terén. A tranzitforgalom egyszerre jár kedvező és kedvezőtlen hatásokkal (kedvező hatás az ország bevételeinek növekedése fuvarozási megbízásokból, kedvezőtlen a nemkívánatos forgalomnövekedés az egyébként is sok esetben túlerhelt szakaszokon). A két ellentétes érdek közötti egyensúly megkeresése ugyanúgy a hosszú távon működő makroregionális szállítási logisztikai menedzsment tevékenységkörébe tartozik, mint a tájékoztatás a megszületett döntésekről.

A környezeti értékek megőrzését az egyik, a tranzitforgalomból származó bevétel növekedést a másik oldalra helyező mérlegelési folyamat sokat vitatott kérdése mind hazai mind más országok nemzeti és nemzetközi fórumain a ROLA (Rollende Landstrasse) szállítási rendszer léte és hatékonysága. A megvalósítási szinten az egyes EU tagállamok hozzáállása is eltérő: míg pl. Ausztria hatékonyan korlátozza a környezetkárosító kamionok áthaladását (részben jövedelem átcsoportosítással a vasúti szektorba terelve a forgalmat, addig Németországban viszonylag szabadabb a nagytömegű közúti járműszerelvénnyel mozgása).

A nemzetközi érdekképviselői tevékenység vezeti át a makroregionális irányítási szintet a nemzetközi logiszi-

kai vezetés területére. Nemzeti vonatkozásai elsősorban az országos adatok felvételéből és feldolgozásából adódnak. Ennek alapján készül a nemzeti érdekképviselői stratégia. Annak érdekében, hogy a stratégiaalkotás valós képet tükrözzön a logisztikai szektor teljesítményéről, pontos adatfelvételi rendszer kialakítására és eljárások kidolgozására van szükség.

A hazai vasúti áruszállítás területén e célnak is megfelelően dolgozták ki a Szállításiirányítási Rendszert (SZIR), amely a fuvarfeladat minden fontos statisztikai paraméterét tartalmazza mind a vállalati belső, mind pedig a nemzeti központi adatfeldolgozás- és értékelés számára. A közúti szállítás tekintetében a makroregionális döntéshozóknak pontatlanabb adathalmazzal kell dolgozniuk: a szinte „atomizált” módon sokszereplős közúti áru fuvarozó társadalom csak néhány tagjánál (a legjelentősebb vállalatoknál) található meg a központi adatfeldolgozás igényeit kielégítő statisztikai adatfelvétel. Felhasználható még e tekintetben a KSH reprezentatív adatfelvételének eredménye is.

A logisztikai stratégia globális (nemzetközi) szintű feladatai

A második világháború után, de különösen az elmúlt másfél évtizedben a nemzetközi termék- és szolgáltatás-kereskedelem rohamos fejlődésen ment keresztül, amely folyamat várhatóan még hosszú ideig fennmarad. A korábban egyes országok közötti kereskedelmi relációk oly mértékben kibővültek, hogy önmagában a kereskedelmi folyamatok követése is komoly felkészültséget igényel. Századunk első felében a néhány résztvevő, általában a klasszikus vevő – eladó szerepben megjelenő szereplők voltak a jellemzők a nemzetközi kereskedelemben. Ezzel szemben napjaink multinacionális vállalatai az egyes érintett országok sajátosságait, törvényeit mint regionális adottságot kezelik, és olyan nemzetközi disztribúciós rendszert valósítanak meg, amelybe a politikai alapon szerveződő döntéshozatal jelentősen megváltozott helyzetben kapcsolódhat be. A kereskedelmi világszervezet ezért olyan intézmény szerepét is ellátja, amely hídszerűen teremt kapcsolatot a vállalati igények és a gazdasági-politikai szabályozórendszer között.

Rövid időtávon a nemzetközi logisztikai menedzsment tevékenysége általában mint a multinacionális vállalatok operatív irányító, döntéstámogató része jelenik meg: a 24 órás szállítási határidőt a világ bármely pontjára vállaló csomagküldő szolgáltatók szállításszervezési algoritmusai, gyűjtő-elosztó alrendszerei a legkorszerűbb számítógépes architektúra felhasználásával végzett matematikai programozási alapok alkalmazásával teljesítik.

A központi logisztikai stratégiaalkotás rövid távon nemzetközi szinten csak másodlagos szerephez jut. A főbb áruáramlati irányok befolyásolása vagy csak erősen korlátozott eredményességgel, vagy pedig csak durva adminisztratív lépésekkel lehetséges. Mindkét megoldást kerülni igyekeznek azok az országok, amelyek a szabadkereskedelemnek inkább nyertesei nem pedig vesztesei. Rövid távon a nemzetközi logisztikai stratégia a következő kérdésekkel foglalkozik:

- áruáramlati adatfelvétel és kiértékelés (trendbecslések);
- vállalatfejlesztési tendenciák követése és előrebecslése (a multinacionális vállalatok és a tevékenységük által érintett kormányok párbeszéde);
- a belföldi áruáramlati folyamatok alakulásának állandó figyelemmel kísérése, kedvezőtlen tendenciák esetén (pl. egy adott útszakasz túlterhelődése) szükség szerint adminisztrációs akadályok életbeléptetése.

Míg a régiók a nemzeti szabályozás egyensúlyának kevesésekor bizonyos esetekben ellenérdekeltek, a nemzetközi szintű fellépéskor maximális együttműködésük szükséges: a nemzetközi forgalom miatt kialakuló helyi logisztikai nehézségek megoldására tett erőfeszítések csak az érintett régió és a központi állami szerv kölcsönös bizalma esetén eredményesek. Ilyen kérdés lehet pl. egy határátkelőhely áruforgalmának szabályozása, esetleges bővítésének szükségessége (mekkora kapacitású vámellenőrző egység szükséges a forgalom akadálytalan lebonyolódásához), vagy az egyes közlekedési útvonalak fejlesztése (pl. hol érje el a készülő autópálya az országhatárt). Mindkettő országok közötti koordinációt követel meg.

Közép- és hosszú távon kibővül a nemzetközi logisztikai menedzsment tevékenységi köre. A nemzetközi stratégiaalkotás valójában csak hosszú távon érhet el jelentős eredményeket, amikor még megszabható, hogy milyen irányt vegyenek a majdan megvalósuló egyes nemzeti-, regionális logisztikai fejlesztések. A stratégiai tervezésnek ebben a szakaszában az egyes államok alkupozíciója érezhetően javul a multinacionális vállalatokkal szemben, együttműködésük tágabb teret kap. A logisztikai menedzsment nemzetközi szintű hosszú távú funkciói:

- főbb áruáramlati irányok kijelölése;
- technológiafejlesztési ajánlások készítése;
- környezetvédelmi kérdések előtérbe helyezése.

A főbb áruáramlati irányok meghatározására, a fejlesztési prioritások kijelölésére Európában a „korridor konferenciák”-on került sor (1991-ben Krétán, 1997-ben Helsinkiben). A hosszú távú fejlesztési prioritások léte kezdé éreztetni hatását: a nemzetközi tőkét is felhasználó infrastrukturális fejlesztések a páneurópai közlekedési korridorok mentén bontakoznak ki a legmarkánsabban (Záhony port átrakóközvet, M3 autópálya, BILK, Szlovén vasúti kapcsolat: V. folyosó; Budapest – Lökösháza vasútvonal: IV. folyosó).

A technológiafejlesztés több tekintetben is összekapcsolódik a környezetvédelmi kérdésekkel: a már említett, korábban szinte ismeretlen vasúti ROLA technológia, az annak kiszolgálására alkalmas logisztikai terminálok fejlesztése részben a környezetvédelem egyre hangsúlyosabb szerepével függ össze.

* * *

A különböző időtávú és különböző földrajzi hatáskörű logisztikai vezetés feladatai részben eltérőek, részben átfedik egymást, részben pedig ellentétesek egymással. Az áttekintett és elemzett feladatcsoportok bemutatása is tükrözte ezt. Míg pl. a helyi logisztikai stratégia kialakításának egyik alappillére a helyi érdekek lehető legtükrözesebb megjelenítése és érvényesítése a központi szerv előtt, addig az utóbbi éppen az, hogy egészséges kompromisszumot alakítson ki az egyes régiók között. Ez szükségszerűen ellentétet szül, amelynek feloldása csak a szakmai vélemények iteratív közelítésével valósítható meg.

Az egyes döntési szintek feladatainak összegzése és áttekintése segítheti a döntéshozókat saját és tárgyalópartnerük szerepének megértésében, ami által hozzájárulhat a logisztikai folyamatrendszer hatékony működéséhez. ■

Irodalom

- (1) *Tánczos Lászlóné Dr.*: Időszerű technológiafejlesztés a közlekedésben az EU-tagállamokban; Megjelent: Magyarország az ezredfordulón, Stratégiai Kutatások a Magyar Tudományos Akadémián, Közlekedéspolitikai, vasútfejlesztés, informatika kötet, p. 9-37. Bp., 2000
- (2) *Tánczos Lászlóné Dr. – Rónai Péter*: Budapest – On the way to join the IDIOMA project; Megjelenés alatt: Periodica Polytechnica, Vol. Transportation Engineering, Bp., 2001