

Tanácsadó Testület

Elnök:

Mészáros Tamás

Tagok:

Csáki Csaba

Hrubos Ildikó

Jámbor Imre

Kerekes Sándor

Kis Norbert

Rostoványi Zsolt

Zalai Ernő

Szerkesztőbizottság

Sorozatszerkesztő:

Temesi József

Tagok:

Cser László

Dobák Miklós

Imre Miklós

Jenei György

Lánczi András

Száz János

Tallós Péter

Tóth Magdolna

Trautmann László

– Informatika

– Gazdálkodástan

– Jog-közigazgatás

– Közgazdálkodás

– Társadalomtudományok

– Pénzügyek

– Gazdaságmatematika

– Agrártudományok

– Közgazdaságtan

Aula Kiadó, 2008

TERVEZÉS

Jelen Tibor – Mészáros Tamás

© Jelen Tibor, Mészáros Tamás 2008

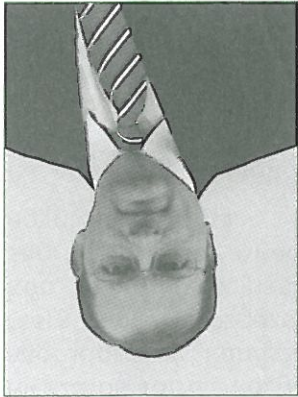
ISBN 978-963-9698-62-8
ISSN 1788-4713

A mű és annak minden része a szerzői jogok értelmében védett. Bármiféle, a szerzői jogvédelemtől törvény szűk határain kívül eső felhasználás kizárólag a kiadó hozzájárulásával lehetséges, anélkül büntetendő. Ez vonatkozik a kivonatok formájában történő hasznosításra is, különös tekintettel a sokszorosításokra, mikrofilmes rögzítésre, valamint az elektronikus rendszerekben való tárolásra és feldolgozásra.

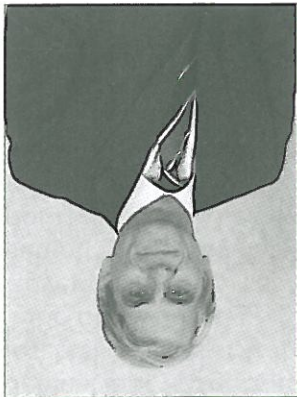
AULA Kiadó Kft.
Budapesti CORVINUS Egyetem

Az AULA Kiadó az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesületének a tagja.

Felelős kiadó: HORVÁTH BÉLA ügyvezető igazgató
Műszaki vezető: KIS VIRÁG
Fédélterv: HALÁSZ GÉZA
Műszaki szerkesztő: JAKIM BT.



Jelen Tibor közgazdász, egyetemi docens a Vállalkozásfejlesztési Intézet Stratégia és projektvezetés tanszékén. 1986-ban végzett a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem ipari tervező-szervező szakán, azóta folyamatosan ott oktat. Vállalati tervezés témakörben készített szakdolgozatát, majd ezt követően ugyanezen a területen írt értekezéseivel 1989-ben az egyetemi doktori címet, öt évvel később pedig a kandidátusi tudományos fokozatot szerezte meg. (Kandidátusi disszertációjának címe: Vállalati tervezés – szabályozott jövőalkotás. MTA 1994.) Kutatási területé, publikációi és az általa oktatott tárgyak is (Vállalati stratégia, Üzleti tervezés, Projektvezetés) szorosan kötődnek a vállalati tervezéshez. Számos egyetemi, főiskolai jegyzet, szakmai cikk, valamint vállalkozóknak szóló kiadvány szerzője, illetve társszerzője. Szakterületén részese a közép-fokú közgazdasági oktatás megújításának, társszerzője, illetve koordinátora a *Vállalkozások gazdálkodása* és a *Vállalkozások tervezése* című új szemléletű középiskolai tankönyveknek. Gyakorlati tapasztalatait több mint húsz éves vállalati tanácsadói tevékenysége során, valamint több nagyvállalat igazgatótanácsában, felügyelőbizottságában szerezte meg.



Mészáros Tamás közgazdász, egyetemi tanár, a közgazdaságtudomány kandidátusa (1984). 1970-ben végzett a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem ipar szakán. Azóta – egy kisebb kitéréssel, 1982–83 között gazdasági igazgató az Akadémiai Kiadónál – folyamatosan az egyetem oktatója.

Az egyetemen betöltött funkciói: dékánhelyettes, dékán, rektorhelyettes, megbízott rektor, 2004-től rektor. A Vállalkozásfejlesztési Intézet igazgatója. A Magyar Tudományos Akadémia Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottságának tagja, 2001 és 2007 között az MTA Közgyűlés választott doktor képviselője.

Kutatói területe egyetemi hallgatókora óta a vállalati tervezés, a stratégiai vezetés. Már szakdolgozatát, valamint 1971-ben készült doktori értekezését is ebben a témakörben írta. 1984-ben készült kandidátusi disszertációjának címe: *A vállalati tervezés szervezési feltevélei*. Ebből könyv is megjelent a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadónál. Második könyve *A múlt és jövő a vállalati tervezésben* címet viseli (1987). 1991-ben szerzőtársakkal együtt írtak meg a *Vállalkozások tervezése* című sikerdiagnosztikai tanácsadó könyvet. 2002-ben jelent meg *A stratégia jövője, a jövő stratégiája* című könyve, amely azóta több kiadást megért. Hosszabb külföldi tanulmányok:

- | | |
|---------|--|
| 1988–89 | Georg Washington Egyetem, vendég kutató |
| 1993 | Wharton School, University of Pennsylvania |
| 1993 | Philadelphia, felső vezetői tanfolyam |
| | Harvard Business School, |
| | Kelet-közép-európai tanári program |

Előszó	9
I. VÁLLALATI ÉS STRATÉGIAI TERVEZÉS	11
1. A vállalati tervezés	11
1.1. A vállalati tervezés lényege, jellemző vonásai	13
1.1.1. A vállalati tervezésről általában	13
1.1.2. A vállalati terv	16
1.1.3. A tervezés folyamata	17
1.2. A vállalati tervezési rendszerének építőkövei	19
1.2.1. A tervezés fő funkciói	19
1.2.2. A vállalati tervezés párhuzamos és határterületei	22
1.3. A tervezés stratégiai és taktikai szintje	23
1.3.1. Stratégia és taktika mint vezetési dimenziók	23
1.3.2. Stratégia – taktika – termelésirányítás	26
1.4. A vállalati tervezési rendszere egységének szükségessége	32
1.5. A vállalati információáramlás szerepe, a tervezési folyamat irányai	33
1.6. A tervezési folyamat szabályozása (metatervezés)	37
1.7. A tervezési folyamat néhány konkrét modellje	39
1.7.1. Olajipari termékeket forgalmazó vállalat tervezési folyamata	39
1.7.2. Gépjárműgyártó cég márkakereskedő leányvállalatának tervezési folyamata	41
1.7.3. Gépjárműgyártó részvénytársaság operatív tervezési folyamatainak modellje	41
1.7.4. Távközlési szolgáltató cég éves tervezési folyamata	42
2. A stratégiai tervezés	47
2.1. A stratégiai tervezés folyamata (alapmodellje)	49
2.2. A tervezés elemző fázisa	50
2.2.1. A környezeti tényezők elemzése	50
2.2.2. A versenykörnyezet elemzése	56
2.2.3. A cégdiagnózis	66
2.3. A tervezés célkialakító fázisa	80
2.3.1. A célok hierarchiája	80
2.3.2. A vállalat fő céljai	82
2.3.3. A pozíciócélok	85
2.3.4. Az akciók tervezése	86

II. AZ ÜZLETI TERVEZÉS	93
3. Az üzleti tervezés elméleti megközelítésben	93
3.1. Az üzleti tervezés tartalmi-terjedelmi behatárolása, az üzleti terv helye	93
a vállalatok tervezési rendszereiben	95
3.2. Az üzleti tervezés tartalmi-formai kialakítására ható tényezők	99
3.2.1. A vállalkozás ágazati hovatartozásának hatásai a tervezési rendszerre	99
3.2.2. Ágazattól független tényező – a vállalat környezetvédelmi tudata	100
(a „zöld ideológia”)	100
3.2.3. A vállalat jogi formája	103
3.2.4. A vállalati méret és a belső adottságok	104
3.2.5. A kisvállalati tervezés	105
3.2.6. A vállalkozás életszakasza és a versenyben betöltött pozíciója	108
4. Az üzleti tervezés gyakorlati nézőpontból	117
4.1. Az üzleti tervezés szemlélete – az üzleti tervek termelés-, értékesítés- és pénzügycentrikus modelleivel	119
4.2. Termelésirányítási modellek	127
4.3. Az üzleti tervezés és a vállalatirányítási szoftverek	131
4.3.1. Az információs rendszer	131
4.3.2. A vállalatirányítási rendszerek jellemzői	132
4.3.3. A vállalati tervezés informatikai támogatása	136
4.3.4. A vállalatirányítási rendszer Tervező modulja	139
4.3.5. Példa a Tervező modul működésére	143
4.4. Költségvetés készítése	146
4.5. A tervezés filozófiájának változása – a kerettervezéstől az advanced planning rendszerekig	151
4.6. Kinek készüli az üzleti terv?	153
4.7. Értékfolyamatok az üzleti tervezésben	155
4.8. Üzleti terv a pályázatokban	160
4.9. A hitelkérelem	166

Tervezni annyit jelent, mint foglalkozni a jövővel. Akkor is, ha arról a bizonyos jövőről viszonylag pontosak az ismereteink, de még inkább, ha nagyok a bizonytalanságok. A tervezés csakis az emberhez köthető cselekvés, miközben akár az időhorizontja, akár a módszerei, akár a megvalósítás ösztönzése s a többi jellegzetessége nagyon különböző lehet, függően a személytől vagy az emberektől, sőt nemzetelek kisebb naggyobb csoportjai által alkotott vállalkozásoktól, intézményektől, országoktól vagy éppen országcsoportoktól (pl. Európai Unió).

Az egyen „szövögethet terveket”, de elgöndölhet álmokat, de lehet határozott karrierelképzelése. A vállalkozás követhet agresszív növekedési polititkát, vagy éppen a fennmaradás mikéntjén kell göndölködnia. Minden ország készít éves költségvetést, miközben jelenleg az EU a 2007–2013 közötti terv megvalósításán dolgozik.

Aki viszont nem göndölködik a jövőről, nem tessz érte semmit, az pusztán sodródik, ami – kivételes szerencsétől eltekintve – nem igazán emberhez méltó magatartás.

Ez a tankönyv a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karán oktatott „Stratégiai és üzleti tervezés” tárgy tananyagául íródott, a Stratégia és Projektkvetés Tanszék szakmai szemléletét tükrözve. A könyv leszűkíti a tervezői kört, és csak a vállalatok, vállalkozások tervezési kérdéseivel foglalkozik. Azokat viszont sokfajta szempont szerint tárgyalja, igyekszik „rendet vágni” a kategóriáival kapcsolatan fennálló értelmezési vitákban. Egy egyetemi hallgatót persze még nem biztos, hogy zavar, ha első hallásra nem tud különbséget tenni üzleti, éves, közép- és hosszútávú, stratégiai stb. tervezés között. Am a gyakorlati szakembert már foglalkoztatja, hogy jó úton jár-e, ha stratégiát készít vállalkozása számára, képes-e viszonylag pontos 3 éves tervet beadni a banki hitelkérelemhez, vagy éppenséggel még a következö hónap rendelkezésszállománya is annyira bizonytalan, hogy az éves tervek sem igazán megvalósíthatóak.

A könyv alapvetö célja, hogy bemutassa a vállalati tervezés elemi összefüggéseit egyrészt elméletben, másrészt kitekintve a gyakorlatra is. Ennek megfelelően áttekinti a vállalatok tervezési folyamatait, illetve a folyamatok megismervezésével együtt feladatokat. Bemutítja a leggyakrabban használt tervtípusokat, ezek közül kettöt, a stratégiai, illetve az üzleti tervet fejtiük ki részletesen. A stratégiai tervet előállító tervezési folyamat módszertani lépései után a tankönyv egyes fejezetei lépésről lépésre vezetnek végig, hogyan alakul ki az egységes vállalati tervezési rendszer (stratégiai, taktikai és operatív tervek rendszere), hogyan biztosítható a tervezési tevékenység információkai háttere (integrált vállalatirányítási rendszerek alkalmazásával). Az üzleti tervezési folyamatok során elhelyezi a tevékenységet a vállalati tervezés rendszerében, egyrészt mint a teljes tervezési folyamat elemi résztevékenységeként, másrészt önálló fogalomként. Ez a kettősség azért indokolt, mert a gyakorlatban az üzleti terveket leginkább a vállalkozások folyamatos működéséhez szükséges külső források (hitel, pályázati pénzek) megismerzésének egyik legfontosabb eszközöként tekintik. Ennek következménye, hogy létezik az üzleti tervezésnek egy lehatárolt, kizárólag a forrást nyújtó intézmény elvárásait kiszolgáló kívánó metodikája is.

A könyv elsősorban a stratégiai és üzleti tervezési folyamatok formális jegyeivel foglalkozik. Nyilvánvaló, hogy a téma komplex megközelítéskor nem kerülhetjük el a tervezési döntések meghozatalának, a stratégiaalkotásnak, illetve a stratégia megvalósításának szélesebb spektrumú (vezetési, szervezeti, kulturális, környezeti, informáciotechnológiai stb.) elemzését.

Ezeket a kérdésköröket – építve e tankönyv ismereteire – a mesterképzésben vitádjuk meg.

Figurelembe véve a tartalmi és terjedelmi korlátokat, e könyvvel két célt mindenképpen szeretnénk elérni:

- Meggyőzni az Olvasót, hogy tervezni kell, tervezni jó, még akkor is, ha terveink nem mindig valók. Vagyis, hogy cseggjenek fülünkbe Szyperski szavai: „A társadalmi rendszerek növekvő bonyolultsága folytán a tervezés egyfelől mindinkább szükségessé válik, miközben egyre csökken annak a valószínűsége, hogy ténylegesen sikeres lehet.”¹

- Megtanítani az Olvasót a tervezés elméleti alapjaira és bevált technikai fogásaira. A tervezés ugyanis a jövőről való gondolkodás, vagyis kreatív tevékenység, amit mindig alátámaszt a számolás, az esélylatolgatás, az alternatívák felvázolása. Erre figyelmeztet Szun Ce: „Sok számitással gyözzhetünk, kevéssel nem, mennyivel kevesebb esélye van a győzelemre annak, aki egyáltalán nem számol.”²

A könyv az egyetem! alapképzes hallgatói számára készült, de használni tudják a posztgraduális képzésben részt vevők, illetve az ismereteket felfrissíteni kívánó vállalati szakemberek és vezetők is. A könyv elkészülteért köszönet illeti a Stratégia és Projektvezetés Tanszék oktatóit és munkatársait. Bálint Andrást, Csabák Tibor Krisztiánt, Iványi Attila Szilárdot, Görög Mihályt, Hoffer Ilonát és Papp Józsefet értékes észrevételeikért, a szövegszerkesztésért Józ Andrát, az ábrák elkészítésért Mészöly Lászlót. Köszönet a Dunafer Zrt. és Megatrend Zrt. vállalatoknak az anyagi támogatásért, az AULA Kiadónak a könyv megjelenítésért.

Kedves Olvasó!

Szeretnénk, ha végére érve e könyvnek egyetértene velünk abban, hogy valóban hasznos ismereteket tartalmaz a tervezésről. Ha még bizonytalanokodik, forduljon bizalommal oktatójához. Gondoljuk át együtt, hogyan gondolkodjunk a jövőről!

A SZERZŐK

¹ SZYERSKI, J. 1974. Planungswissenschaft und Planungspraxis. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1974/10. 2 Szun Ce (i. e. 500 körül). A hadviselés tudománya

A vállalati tervezés

I

F E J J E Z E T

1.1. A vállalati tervezés lényege, jellemző vonásai

1.2. A vállalat tervezési rendszerének építőkövei

1.3. A tervezés stratégiai és taktikai szintje

1.4. A vállalat tervezési rendszere egységének szükségessége

1.5. A vállalati információáramlás szerepe, a tervezési folyamat irányai

1.6. A tervezési folyamat szabályozása (metatervezés)

1.7. A tervezési folyamat néhány konkrét modellje

a döntést. A tervezés tárgya a jelenlegi döntések jövőbeni hatása. A kérdés: mit te-
gyünk ma, hogy felkészülten várhassuk a bizonytalan holnapot? Tervezésre tehát
azért van szükség, mert döntéseket csak a jelenben lehet meghozni. A döntések ha-
tásai azonban a jövőt is érintik: a döntéshozók hosszabb időszakra elkötelezetté vál-
hatnak, döntéseik tartós hatásúak lehetnek.

- Másrészt a tervezés során minden döntéssel számolni kell a már korábban hozott
döntéseink hatásaival, vagyis a tervezési döntések időben is, logikailag is egymás-
sal összefüggő rendszert alkotnak. A tervezés lényegi jellemzője ebből következően,
hogy a döntések több lépés eredményeként, a döntési folyamat számos, egymásra
épülő szakaszának következményeként születnek.
- A tervezési döntések különlegességének harmadik indoka, hogy a döntések a ki-
vánt változást előidéző cselekvésekre vonatkoznak, azt feltételezve, hogy ezen cse-
lekvések nélkül a változás nem következik be, vagyis az elvárt eredmény nem rea-
lizálódik.
- A tervezés minősége általában nem vagy csak közvetetten mérhető.

A tervezés folyamatos tevékenység.

„A terv semmi, a tervezés minden!”
Eisenhower

A tervezés folyamat, vagyis folyamatos tevékenységáncolat. Ennek a kulcstényező-
nek kifejezetten hangsúlyos a szerepe.

Egyrészt azért, mert a jövőre vonatkozó döntéseinket – éppen azok bizonytalansága-
ból fakadóan – sohasem tekinthetjük véglegesnek. Így azokat folyamatosan ütköztetni
kell a valósággal. Ezt úgy is értelmezhetjük, hogy a tervezési folyamatnak nincs meg-
határozott kezdési és befejezési pontja, csak közbülső állomásai vannak.

Másrészt pedig azért, mert a tervezési folyamat során kerülnek felszínre azok a sok-
szor ellentétes elképzelések, vélemények, érdekek és konfliktusok a vállalat vezetésé-
ben, amelyek egyeztetése, megvitatása után kialakul egy **cselekvéssor**, amely legin-
kább elfogadható és végrehajtható s a tervekben rögzíthető. A tervezésben legfőbb-
szór a vezetői együttműködési folyamat sokkal fontosabb, mint maga a végeredmény,
a terv valamely formája. (Érte a tulajdonságára utal Eisenhower amerikai tábornok
sokszor idézett mondanása.)

A tervezés jövőorientált.

A tervezés a jövőbeni működésre irányul. A tervezés természetes velejárója ebből kö-
vetkezően a döntések feltételeinek és hatásainak bizonytalansága és a részben azzal
összefüggő kockázat is. A jövővel kapcsolatos bizonytalanság és kockázat olyan té-
nyezők, amelyekkel számolni kell, de létük nem mentesít a tervezés alól, sokkal in-
kább ösztönöz arra. Minél nagyobb időtávon gondolkodunk előre, a múlt és a jelen
meghatározó volta annál kisebb mértékben jut érvényre, döntéseink szabadságfoka

nő. Ebből következően – az időben előre haladva – egyre inkább a lényeges tényezők re koncentráltan kell terveznünk. Így védekezni tudunk a részletekben rejlő bizonytalanságokkal szemben.

Elterjedt félreértés, hogy a tervezés a bizonytalanság és a kockázat csökkentésére irányul. A tervezés nem ezt célozza: tudatos alkalmazásával elérhető, hogy a vállalat képes legyen a nagyobb kockázatok vállalására. Ahhoz, hogy ezt nyugodt szível megtehesse, ismernie és értenie kell a kockázatot, annak kiváltó okait, természetét, hatásait. Képesnek kell lennie a kockázatvállalási lehetőségek közötti racionális választásra. Jól választottunk, ha ennek a választásnak a következményei jobbak, mint minden más, helyette megtehető cselekvéssorozaté.

A tervezés eredménye: a terv.

A működési pálya, az azt jellemző állapotok és pozíciók, valamint az akcióprogram együttesen a tervezési folyamat produktumának, eredményének, a tágan értelmezett tervnek a tartalmi elemei.

- A működési pálya azon változások egymásutánja és összesség, amelyet a tervezés a kitűzött időhorizontra felvázol.
- A változások következményei és jellemzői azok az állapotok, amelyekhez el kívánjuk vezetni a vállalatot, és – az ezzel összefüggő – azon pozíciók, amelyeket a vállalati működés különböző területein el akartunk érni.
- A lehetséges és szükséges cselekvéssorozatok, vagyis az akciók, valamint az elérni kívánt állapotok és pozíciók csakis kölcsönös egymásra hatásukban, folyamatos visszacsatolással tervezhetők és együttesen képezik a tervezési folyamatok eredményét.

Mi tehát a tervezés?

- Tudatos, következetes és folyamatos döntéshozatal (egyben kockázatvállalás), a döntéshozatali folyamat (többnyire formalizált) megszervezése.
- Folyamat, amely a vállalat céljainak megvalósításával indul, majd a célokból kiindulva kijelöli az azok megvalósításához szükséges konkrét eszközöket.
- Eszköz, amellyel elő lehet készíteni a jövőben szükségessé váló döntéseket.

W. D. Hitt a tervezési funkció fontosságáról

„Annak, aki nem gondol és nem tervez jó előre, a gond kopogtat ajtáján.”
Konfucius – The Analects

A vezetők igen eltérően fogják fel a tervezési funkció fontosságát: vannak, akik lenyegtelennek és megítésvesszőnek tartják, s olyanok is, akik sikerükben nélkülözhetetlennek tekintik. Erdemes megjegyezni, hogy vannak vezetők, akik kezdetben szkeptikusak a rendszerezés tervezést illetően, és később a tervezés erőteljes partfogóivá válnak, egyszerre csak „felvilágosodnak”.

1.1.2. A vállalati terv

FORRÁS: Hitt (1988)

1. a tervezésseljenesség
2. a tervezés „elméletiesskedésnek” tekintése
3. a részekből álló tervezés és végül
4. az egységes tervezés következik.

Hasonlóan nagy különbségeket figyelhetünk meg a szervezetekben is a rendszeres terv- és iránti elkötelezettségükben. Nekem úgy tűnik, hogy a szervezetek négy jól elkülöníthető fázison mennek keresztül:

A terv a jövőre vonatkozó döntési folyamat eredménye. Általában írásbeli dokumentum formájában készül el, és számszerű, valamint szöveges módon tartalmazza a vállalat jövőre vonatkozó szándékait (állapotokat, pozíciókat, akciókat).

Az írásbeliség nem kizáró feltétele a tervnek, rendszeresen születhetnek ugyanis olyan döntések, amelyek esetében vagy lehetőség nincs, vagy esetleg szükség sincs a dokumentálásra.

A terv jellegetől, időhorizontjától függően a számszerű és szöveges részek aránya ugyan más és más, azonban mindkettő nélkülözhetetlen tartozéka a tervnek. Nem igazán helyt állóak azok a vélemények, amelyek a hosszabb távú előrejelzés nagy bizonytalanságára hivatkozva óvnak a számszoktól. Ahhoz ugyanis, hogy a szükséges akciókról dönteni lehessen, a szöveges előirányzatokon túl szükség van legalább szávosan (azaz valamilyen értéktől valamilyen értékig) történő meghatározásra is.

A terv a vállalat jövőre vonatkozó szándékait tartalmazza.

Ezt azért szükséges hangsúlyozni, mivel a jövő bizonytalansága és a tervezés folyamatosága miatt hajlamosak vagyunk azonosulni a megvalapozatlan tervezéssel. Egy-értelműen le kell szögezni, hogy tervről csak akkor beszélhetünk, ha a döntés a kívánt, elérni szándékozott jövőről születik. Nem valamilyen „tetszőleges” elképzelésről, melynek konkrét tartalma és mértéke kevésbé érdekes, hiszen terv ugyanis a tervezés lényegét, vagyis a vezetés által foglaltatott irányított és elérni kívánt, és éppen ezért arra az egész vállalatot ráhangoló jövőbeli állapotot (azaz jövőképet) nem tartalmaz, vagyis nem is tekinthető valójában tervnek.

J. G. March a döntések születéséről

A döntéshozók a bizonytalanságot a következő három forrásra vezetik vissza: a világ ki-számíthatatlanságára, a világ nem teljes ismeretere és a stratégiai szereplőkkel kötött szer-ződések hiányosságaira.

A világ kiszámíthatatlansága

Úgy tűnik, hogy néhány bizonytalanság nem csökkenthető, ezek az univerzum mechanizmusával együtt járnak. Azon bizonytalanságok esetében, amelyekről azt hiszik, hogy a bizonyítatlan környezeti folyamatok velejárói, a döntéshozók megpróbálják megbecsülni az események valószínűségét. Több tanulmány is készült arról, hogy az egyének felbecsülik a bizonyítatlan jövőbeli események valószínűségét. A tanulmányok általánosságban azt mutatják, hogy a tapasztalt döntéshozók semmi esetre sem maradnak segítség nélkül, amikor a jövőbeli valószínűségeket becsülik. Meglehetősen jól elboldogulnak az olyan helyzetekben, amelyekben már van tapasztalatuk...

Híányos ismeretek

A döntéshozók hajlamosak elulózni a környezetük feletti ellenőrzést, túl nagy súlyt tulajdonítanak saját cselekedeteik hatásainak, és albecsülik más tényezők hatásait, beleértve a változást is. Azt hiszik, hogy a dolgok inkább a szándékaik és képességeik (vagy azok hiánya) miatt történnek meg, és nem a környezetet hozzájárulása miatt. Ezt a hajlamot a sikerkihangsúlyozza. Ennek eredményeként a döntéshozók, habár biztosan felismerik, hogy néhány bizonytalanság nem oldható meg, hajlának arra, hogy a bizonytalanságot úgy kezeljék, mint olyan valamin, amit nem felbecsülni, hanem megszüntetni kell...

Híányos szerződések

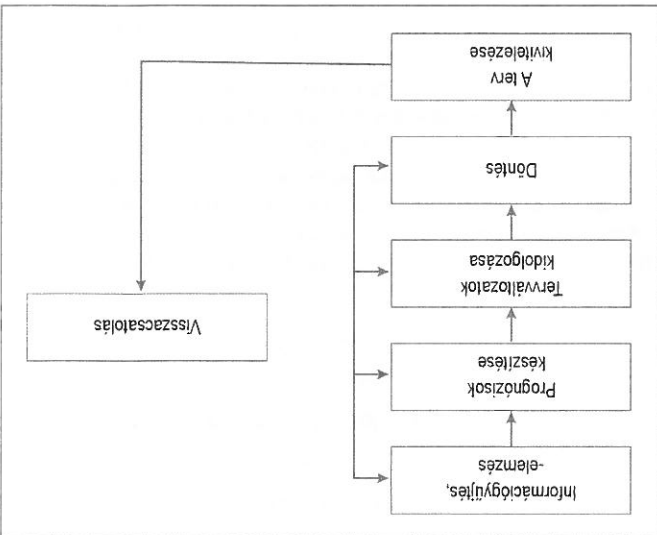
Úgy tűnik, hogy a bizonytalanság egy része hiányos szerződés eredménye, amely elmulasztja megteremteti az egyetértést a környezeti kritikus hatású emberekkel. A környezetet sok más szereplőjének az érdekei ellentétesek az egyes döntéshozók érdekeivel. Minden döntéshozó a többiek valószínűsíthető lépései alapján cselekszik, tudva, hogy a többiek is ugyanazt teszik. Az eredményül kapott határozatlanság ahhoz vezet, hogy intelligens rendszereket terveznek mások szándékainak a figyelembe vételével. Olyan erőforrások kereséséhez vezet, amelyek megszüntetik a függőségeket, továbbá olyan tárgyalásokhoz, amelyek a többieket inkább a kívánt jövőbeli cselekvésre kötelezik, nem pedig valószínűségeik megjósolására...

FORRÁS: March (2000)

1.1.3. A tervezés folyamata

A tervezés tartalmi jellemzőire a tervezési folyamat vizsgálatából is következtethetünk. Ez a nézőpont aszerint vizsgálja a tervezést, hogy az milyen lépéseken, tevékenységeken keresztül történik. A tervezési folyamat szakaszolása sokféleképpen, a legkülönbözőbb szempontok szerint végezhető el. Egy általánosan elfogadott séma a következő (1.1. ábra):

1.1. ÁBRA. A tervezés folyamata



Az **információgyűjtés és -elemzés** (diagnózis készítés) szakaszban zajlik a feltárása, összegyűjtése, vizsgálata a múltbeli működés adatainak és a várható teljesítéseknek, amelyek mintegy kiinduló bázisát, feltételeirendszerét képezik a jövőnek.

A **prognózisok készítése** során tárjuk fel a vállalat környezetének, illetve bizonyos te-
rületiinek fejlődési tendenciáit abból a célból, hogy a tervezés során eldönthessük,
hogyan hogyan kívánunk illeszkedni ezekhez a tendenciákhoz, hogyan kívánjuk kihasz-
nálni az azokból származó előnyöket, és hogyan kívánunk védekezni a hátrányokkal
szemben. A gyakorlatban sokszor keveredik a terv és a prognózis fogalma, nem egy-
szer egymás helyettesítéseként használják azokat. Valójában a prognózisok a vállalat-
tól alapvetően független tendenciákat, a terv pedig az ezen tendenciákat is figyelem-
be vevő, azokkal számoló, de egyáltalán nem biztos, hogy azokkal mindebben meg-
egyező döntéseket foglalja magába.

A **tervvaltozások kidolgozásán** általában cselekvési akcióvaltozatokat értünk. Ah-
hoz ugyanis, hogy dönteni, választani lehessen (ami a tervezés lényege), több válto-
zatra van szükség. Ez azonban egyáltalán nem azt jelenti, hogy pusztán a lényegi kö-
vetelményeknek megfelelően formális változatokat készítsünk el. Azok ugyanis realis
alapfelhelyeztetből, a jövő bizonytalanságából, az ehhez kapcsolódó nézetkülönbségek-
ből, az optimista vagy pesszimista fel fogásból stb., végeredményben a tervezés lénye-
géhez illeszkedő magatartásból fakadnak. Csak alapos számításokra és elemzésekre
támaszkodva választható ki a követendő változat. Nem kis szerepet játszik ebben ter-
mészetesen a vállalatvezetés kockázatvállaló képessége is.

A **döntés** választás a változatok közül. Az el nem fogadott változatok egy része mint
tartalék terv szerepelhet, és az események feltételezettől eltérő alakulása esetén elő-
segítheti a gyorsabb, előrelátó reagálást.

A **terv kivitelezése** a visszacsatolásokon keresztül valósul meg. A terv- és tényada-
lok folyamatos ütköztetése annak az elemzésre, hogy az eltérések mérteke igényel-e
beavatkozást, szükségesség-e ismételten átgondolni a korábban elfogadott akciókat, rea-
lisak-e még a célkitűzések. Mindezen kérdésekre adott válaszok egyben információk
újabb tervdöntések meg alapozásához, meghozatalához. Ebben a szakaszban tehát
magát az eredeti tervet is módosíthatják, miközben folyamatosan alapozzák egy kö-
vetkező időszak elköpzeléseit. Ez pedig nem más, mint folyamatos tervezés.

R. L. Ackoff a tervezési filozófiákról

Három uralkodó filozófia figyelhető meg. Itt tiszta formájukban fogalmazzuk meg őket,
bár a tervezésben többnyire keverednek. (...)

Kielégítő tervezés

A kielégítő valami olyat jelent, hogy egy dolog „elegendő jó”, de nem szükség szerűen a „le-
hető legjobb”. A döntéshozó törekedhet ilyen „kielegítő” szint elérésére. (...)

A tervező nem a lehetőségek maximális kihasználására, hanem csak „elegendő nagy” cé-
lokra, tervecélokra törekszik, ezeket csak akkor kell felülvizsgálnia, ha megvalósíthatatlan-
nak bizonyulnak. A célok, tervecélok bitorkában azok lehetőséges és elfogadható megvalósí-
tásának csupán egyetlen módját keresi, és újra csak nem szükségképpen a legjobbat. (...)

Az ilyen szemléletű tervezők a jövőnek általában csak egyetlen változatával számolnak,
és ennek bekövetkezését gyakorlatilag biztosnak tekintik. Az eredmény így egy olyan terv,
amely kizár minden ketséget. Ritkán foglalkoznak közvetlen formában a lehetőségekkel, a

valószínűségről nem is beszélve. Ugy gondolják, hogy váratlan helyzet bekövetkezésekor a szervezet képes lesz azzal megbirkózni.(...)

A kielégítő tervezés koncepcióját általában azzal a nehezen visszautasítható érvelssel védelmézik, hogy jobb egy nem optimális, de megvalósítható terv, egy optimális, de meg nem valósítható tervnél.

Optimalizáló tervezés

A tervezésnek e második típusára nem az „elég jó”, hanem a „lehetőleg legjobb” jellemző.(...)

Az optimalizáló tervező matematikai modellek segítségével keresi a megvalósítható legjobb politikákat, programokat, eljárásokat és gyakorlatokat. Sikere attól függ, hogy modelleje mennyire valószínűsítően és pontosan jeleníti meg a rendszert, és hogy milyen megoldáshoz képes jutni a már kimunkált modellel.

Adaptív tervezés

A tervezésnek ezt a típusát néha innovatív tervezésnek is nevezik...

Inkább szándék, mint valóság...

Az adaptív tervezés a következő gondolatokból indul ki:

1. A tervezés fő haszna nem maga a terv, hanem a terv készítésének folyamata.(...)

2. A tervezés fő célja az olyan szervezet és a szervezet olyan vezetési rendszere, amely minimálizálja a visszatérítő tervezést, tehát nem azzal foglalkozik, hogyan hárítsák el a múltbeli döntések negatív következményeit, hanem csökkenti az ilyen negatív következmények valószínűségét.(...)

3. A jövőre vonatkozó ismereteink három csoportba rendezhetők: bizonyosság, bizonytalan-ság és az ismeretek hiánya. Mindegyik másfajta tervezést kíván, ezek az elhatározó, a véletlenekkel számoló és a válaszolóképes tervezés.(...)

Forrás: Ackoff (1970)

1.2. A vállalat tervezési rendszerének építőkövei

1.2.1. A tervezés fő funkciói

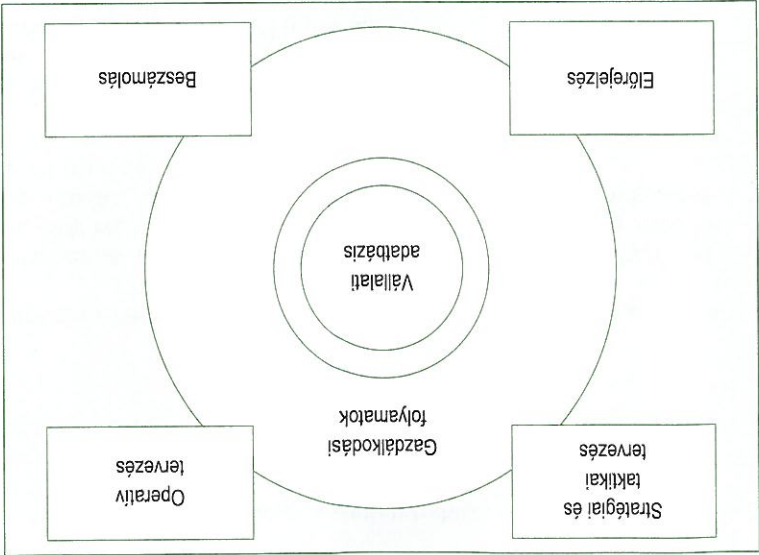
A vállalati tervezés mint összefoglaló tevékenység keretei között különböző – egymástól elkülöníthető – vállalati tervezési feladatokat találunk. Ezeket ebben az értelemben a vállalati tervezés funkcióinak is tekinthetjük. A vállalati tervezési feladatok közül az elméletben, de a gyakorlatban is leggyakrabban az alábbi négy terület tartozik a fontosabb tervezési részfeladatok közé (1.2. ábra):

- Stratégiai és taktikai tervezés
- Operatív tervezés
- Előrejelzés
- Beszámolás

Nietzsche

„Terveket kőholni és elhatározásokra jutni sok jó érzést hoz magával és akinek megvolna az ereje, hogy egész életén át ne legyen más, csak terv-kovács, nagyon boldog ember volna. Olykor azonban ebből a foglalkozásból ki kell pihennie magát azzal, hogy egy tervét végrehajlja – és akkor jön a mérleg és a kijózanodás.”

1.2. ÁBRA. A tervezés alapfeladatai



Ezeket a részfeladatokat itt csak röviden jellemezzük, a későbbiekben részletesen ki-fejtjük lényegi vonásaikat.

Stratégiai és taktikai tervezés

A **stratégiai tervezés** keretében a vállalat fejlődésének alapvető jellegetességeit tervezik meg. Itt a vállalatot, mint egész rendszert érintő változásokról van szó, ezért e szint prob-lémáinak megoldása kiemelt figyelmet igényel. Gyakorlatilag a stratégiai szint valósággal „rátelEPSzik” a tervezés egészére, fő feladata a vállalat esélyeinek és kockázatainak idő-ben történő felismerése, s az ezekre való stratégia (stratégiai terv) kidolgozása. A taktikai terveket a stratégiai terv irányvonalaiból vezetjük le. A **taktikai tervezés** szintjén a teljesít-mények előállításának és felhasználásának, az erőforrások optimális kihasználásának rö-videbb távú megtervezése történik. A taktikai szint ténylegre alapozva segíti a célok meg-valósulását. Lehetővé teszi a meglévő sikerterényezők tartós, célirányos kihasználását, illetve a stratégiában meghatározott új sikerterényezők kiépítését.

Operatív tervezés

Az **operatív tervezés** javarészt a tervek számszaki részeinek – pl. árbevétel, értékesi-tendő mennyiség, költség, létszám stb. – a kidolgozása. A számszerűsíthető eredmé-nyek rövid távú (legtöbbször éves) megtervezésének a folyamatát jelöli, melynek so-rán minden vállalati egység számára kidolgoznak egy tervet, amely egy adott egység által elérendő célokat teljesítmény, költség, ráfordítás, bevétel stb. formájában egyér-telműen, számszerűen határozza meg. Az egyes egységek terveinek összesítése képe-zi a következő üzleti időszak (év) tervcéljait.

Előrejelzés

A tervezési folyamat részét képezi a különböző **előrejelzések készítése**, melyek fel-adata a különböző tervezések, mutatószámok időben való jelzése, illetve az operatív tervek folyamatos frissítése.

Az előrejelzések

Az előrejelzések fontos célja a jövőben bekövetkező fordulópontok, töréspontok ábrázolása, okainak és következményeinek feltárása és elemzése. A tervezéssel összefüggésben gyakran fogalmazzuk úgy, hogy az előrejelzés passzív, a terv pedig aktív szerepet tölt be a jövőre irányuló tevékenységekben. A terv több körtéttséget jelent, s nagyobb felelősséggel is párosul. Az előrejelzések egész sora képezhet és válhat gyakorlattá, azaz megvalósított döntéssé anélkül, hogy a tervekben közvetlenül beépítenék őket, sőt ez nem is lenne minden esetben célszerű. Az előrejelzéseknek a döntéseket kell megalapoznia, hogy azokat a lehetőségekhez mérten a lehető legjobban lehessen megvalósítani.

A mutatószámok

A mutatószámok olyan adatok, amelyek a vállalat és környezete kapcsolatainak fontos és mérhető elemeként tükrözik, meghatározott céllal. (Azaz a nem mérhető tények nem ragadhatók meg mutatókba.) Alapelvek: az elemi információkat úgy célszerű tömöríteni, hogy komplex tények és összefüggések egyetlen adattal legyenek érthetőek. Viszont a mutatószámok képességek vesztéforrás, hogy az értékelendő szituáció sajátosságait lefedésbe merülnek, és ezért nem ismerhető fel, hogy mi vezetett a mutató változásához. Típusai:

1. Eredeti adatok (árak, darabszámok stb.)
2. Származtatott adatok (összegek, különbségek stb.)
3. Viszonyszámok (pl. db/időszak)

A vállalati tervezés technológiája szempontjából a mutatószámokon belüli célszerű különbséget tenni az ún. tervmutatók (a vállalat céljait és azok elérésének feltételeit tükröző mutatók), valamint az egyszerű származási mutatók között. A vállalat mutatószámrendszerének felépítésekor a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- A mutatóknak kvantitatív jellegűnek kell lenniük.
- Az egyes mutatók között nem lehet konfliktusos kapcsolat (tárgyi-logikai rendszert képezzenek).
- A mutatók idődimenzióban egyezzenek meg (múlt-jelen-jövő).
- A mutatók meghatározásához gazdasági szempontok is érvényesítenedők. Az információ használatánál mindenképpen legyen nagyobb, mint az információ beszerzésének és feldolgozásának költsége.

Egy jól kidolgozott mutatószám-rendszernek konzisztensnek és egyértelműnek kell lennie. A mutatószámok a folyamatos mérés eszközei, s az összehasonlítás alapjául szolgálnak. A rendszernek lehetővé kell tennie a vállalatok változatos tartalmú és formájú mutatószámrendszerének használatát. Alkalmazásuk célja a vállalatok építő rendszerének (pl. a Shareholder's Value – tulajdonosi érték) más, nem pénzügyi mutatókra épülő rendszerének (pl. a DuPont-, ZVEI-mutatószámrendszer), de elterjedt és széles körben használt mutatók (pl. a Balanced Scorecard rendszer) is (pl. a Shareholder's Value – tulajdonosi érték) – mutató, vagy éppen a Balanced Scorecard rendszer).

Beszámolás

A tervezés során kialakított célkitűzések nyomom követése egy célszerűen felépített beszámolási rendszer segítségével történik. A beszámoló a tervezésben részt vevő személyek tájékozottságát és a döntéshozások alátámasztottságát segítik. A beszámoló rendszer azonban csak akkor ér valamit, ha a tényadatokat van mivel összevetni. A múltbeli adatokkal való összehasonlítás passzív jellegű, és nem öleli fel a jövőbeni változások előrejelzését.

1.2.2. A vállalati tervezés párhuzamos és határterületei

Az előzőekben felsorolt négy funkció tekinthető a vállalati tervezés típusus alapfeladatának. A vállalati szervezet azonban nem mindig típusus, így természetesen kialakulhatnak a tervezésnek további részterületei is. Ezek a területek nem mindig „vegyszeres” funkciók, sokszor párhuzamos vagy határterületek. Ezek közül a párhuzamos és határterületek közül a fontosabbak az alábbiak lehetnek:

Szabályozási feladatok

Szorosan kapcsolódó terület a legkülönbözőbb vállalati szabályzatok, utasítások elkészítése, aktualizálása. Ez vonatkozhat kizárólagosan a vállalati tervezési folyamatra szabályozására, de a tervezési funkció integratív jellege miatt a többi vállalati funkció szabályozását is közben el lehet végezni.

Kontrolling jellegű feladatok

A vállalat tervezési tevékenységét általában a kontrollingtevékenység egyik meghatározó alrendszerének tekintik. Ebből fakadóan – de tereget engedve más pozicionálásnak is – a tervezési tevékenységek közé besorolhatók a kontrollingfunkció által ellátott feladatok: célmeghatározás, feladat-felvetel felbontás, feladat-felvetel biztosítás, számbavétel, beszámoltatás, ellenőrzés, elemzés, értékelés. A tervezés és kontrolling kapcsolatáról sokféleképpen állást lehet foglalni. Itt csupán a szoros kapcsolatra irányítjuk rá a figyelmet. E feladatkor ellátásakor (mivel a kontrolling biztosítja egyebek között az egyes vállalati szervezeti egységek összehangolt működését) nagyon fontos tényező az érdekegyeztetés. Így a tervezés elláthatja a különböző vezetési tevékenységek konfliktusainak intézményesített érdekegyeztetési folyamatait.

Vállalatcsoport irányításával, konszolidációval összefüggő feladatok

Külön funkció is lehet, de nagyobb méretű, holding, konszern vagy hálózatos vállalatoknál a tervezési feladatok kiterjesztésével idesorolható a vállalatcsoport teljes tervezési és kontrolling munkájának koordinációja, ellenőrzése, a teljes belső beszámolórendszer szabályozása, működtetése.

Projektek irányításával kapcsolatos feladatok

A kiemelt projektek kezelése jelentőségük miatt, de például a projekt alapú cégeknel magától értetődően a projektvezetési feladatok (projektbehatárolás, projekttejesítési stratégia kialakítása, projekttervezés, teljesítés és kontroll, projektértékelés) szintén a tervezés feladatai közé sorolhatók.

Tanácsadás

A tervezési feladatok közé tanácsadási, szakértői feladatok is tartozhatnak. A tervezési rendszereket, biztosíthatja a menedzsment problémáorientált és szelektív tájékoztatását, eseti elemzéseket és szaktanácsadást végezhet.

Adatgyűjtéskódási és statisztikai feladatok

Ezek klasszikus kapcsolódási területek. A tervezési részleg lehet a legfőbb adatgazda. Feladata a vállalati adattár felépítése, fejlesztése, üzemeltetése, illetve az adatokkal kapcsolatos valamennyi teendő (gyűjtés, feldolgozás, védelem és hasznosítás) elvégzése. Logikus lépés a statisztikai feladatok tervezéshez való rendelése is: a külső adat-szolgáltatások összesítése, továbbítása, vállalati adattárolása, a vállalaton belüli adat-szolgáltatások feldolgozása.

1.3. A tervezés stratégiai és taktikai szintje

1.3.1. Stratégia és taktika mint vezetési dimenziók

A vállalatnál folyó tervezési tevékenység hagyományos tagolása az **időhorizont** szerint történik. **Ebből a szempontból szokás rövid távú, középtávú, illetve hosszú távú tervezésről beszélni.**

Az általánosan elfogadott és elterjedt periodizáció szerint a rövid táv az éves vagy annál rövidebb, a középtáv a 3–5 éves, míg a hosszú távú tervezés az 5 évnél hosszabb időhorizontra vonatkozik (1.1. táblázat).

A tervezési tevékenység időhorizont szerinti besorolása elméleti szempontból praktikusnak tűnik. Ez a háromszintű – hierarchikus – rendszer kifejezetten szemléletes: jól struktúrált és alapvetően komplexnek is tekinthető. Hibája lehet viszont, hogy egyetlen legegyszerűbb formai (és nem tartalmi) jegy alapján differenciál. Egy ilyen formai alapon felállított tervezési hierarchiarendszer éppen ezért sok hamis vonást mutat. Hogy ezeket elkerüljük, helyesebb a tervezési tevékenység tagolását logikai alapokra helyezni, ahol a különböző tervezési tevékenységek között nem formai tulajdonság, hanem tartalmi szempontok, gondolkodásbeli jellegzetességek alapján teszünk különbséget.

1.1. TÁBLÁZAT. Időhorizont szerinti tervezési típusok

Rövid távú	≤ 1 év
Középtávú	3–5 év
Hosszú távú	> 5 év

Ez persze nem jelenti azt, hogy az időtáv hosszának nincs jelentősége. Módszertani szempontból azonban nagyobb szerepe van annak, hogy a tervezési folyamat egy vagy több terperiódust (egy más után következő tervezési időszakot) fog át (s e szerint statikus vagy dinamikus a tervezés), illetve hogy a tervezés időszakaszai között mutatkoznak-e átfedések (azaz egyes szakaszokat többször is megterveznek-e). Ennek megfelelően lehet megújuló, visszaforgatott, illetve csatlakozó tervezésről beszélni. A dinamikus tervezés fogalma sokszínűen és változatos tartalommal van jelen a szakirodalomban. Többen is hangoztatják: ahhoz, hogy a tervezés valóban az irányítás eszköze legyen és alkalmazása

a versenyben előnyt jelentsen, nagyobb rugalmasságot biztosító módszerekre és rövidebb vezetési reakcióidőre van szükség. Vagyis a dinamizálást a merov tervezési eljárások rugalmassá tételének fogják fel. Ebben az értelemben a statikus, illetve dinamikus tervezés szinonimája a merov, illetve a rugalmas tervezés.

A rugalmas vállalati tervezés fogalma viszonylag hosszú időn keresztül uralkodó nézete volt a szakirodalomnak (bizonyos értelemben fejlődési korszakot is jelentett). Csak a fogalmak kedvéért tekintünk át néhány tervezési szemléletmódot, illetve az azokhoz illeszkedő tervezési megoldást!

Súlyponti tervezés

Gyakorlatilag az ún. Pareto-elv kiterjesztése a tervezési folyamatokra. Ez az elv azon a hétköznapi felismerésen alapul, hogy a dolgok nem egyformán fontosak, azaz valamely folyamat eredményére a döntő befolyást általában a ráható tényezőknek csak viszonylag kis csoportja teszi.

Változatok készítése

Noha elméletileg a változatokban való gondolkodás a tervezés immanens tényezője, ennek ellenére sokan felhívták a figyelmet rá. Hiszen könnyebb alkalmazkodni a változásokhoz, ha többféle eshetőségre számítva több reagálási variánssal rendelkezünk (pl. optimista és pesszimista változatokkal).

Fokozatos döntéshozatal

Mivel a tervezés is döntési folyamat, rá is érvényes, hogy valamiről csak akkor celszerű dönteni, ha azt kellő megalapozottsággal tehetjük. Azaz a terveket vizsgáljuk felül, ha újabb és meghatórozó információkkal rendelkezünk.

Folyamatos, illetve gördülő tervezés

A folyamatos tervezés fogalma nem tévesztendő össze az állandó tervezéssel. Míg az utóbbi a tervezési tevékenység szakaszosságával ellentétben annak szünetnélküliségére utal, addig a folyamatos tervezés a rendszeres termódosításokra, áttevvezésekre vonatkozik. Rokonítható a gördülő tervezés fogalmával. A gördülő tervezés mechanikus megközelítésben azt jelenti, hogy a vállalat által használt terveket rendszeresen, meghatározott időközönként felül kell vizsgálni. Ennek módszeres, köteleesség-szerű végrehajtása azzal a veszéllyel járhat, hogy a tervezési folyamat merovvé válik. Szerekcésébb úgy fogalmazni, hogy terveinket felül kell vizsgálni, hogyha kellően nagy horderejű változás történik a vállalat belső és külső környezetében. Más megközelítésekben a gördülő tervezés különböző időszakokra vonatkozó tervek együttesét, szimbolizist jelent. Termódosításra, felülvizsgálatra akkor van szükség, ha valamelyik (meghatórozó) tervtípus (pl. éves terv) ciklusának végéhez közeledünk.

A tervezés két szintje (pólusa): a stratégiai és a taktikai tervezés.

A tartalmi szempontok és jellegzetességek elemzését tekintve elözetesen és általában véve azt mondhatjuk, hogy a vállalati tervezési tevékenység két szint (két pólus) kerei közé sorolható be.

A „stratégia” és a „taktika” fogalma sajátos szimbolizist (együttélést) takar: ellentétes jellegűk is vannak, ugyanakkor – egyarást kiegesztve – elválaszthatatlan kategóriák. (Hasonlók a „férj” és „feleség” kategóriáihoz: csak együttesen értelmezhetők, önmagában lévő „férj” vagy „feleség”, mint fogalom, nem létezik!)

Nem kell ugyanakkor feltétlenül elfogadni a két fogalom elválaszthatatlanságát. A taktikát fel lehet fogni a stratégiától független kategóriaként is.

Ebben az esetben a taktika önálló tevékenység, saját célokkal és mechanizmusokkal, eljárásokkal. Meghatarozó tulajdonsága az operativitás, így a taktika fogalma leginkább az operatív vezetés szinonimája. Az operatív vezetés szemlélete valóban élesen különbözik a stratégiai vezetéstől. Az operatív vezetést (a vállalat taktikai irányítását) akkor tekinthetjük sikeresnek, ha folyamatosan – évről évre – kedvező gazdálkodási paraméterekkel rendelkezik: a vállalatnak növekszik az árbevétele, relatíve csökken a költségcsinjtje, jövedelmezőségi mutatói javulnak, likviditása rendben van.

A vállalatvezetők tevékenységét akár dicsérőleg el is ismerhetnénk, ha csak nem tesszük fel a kérdést: mindez meddig biztosított? Hosszabb távon is stabil javulás feltételezhető? A hosszú táv számonkérése nyilvánvalóan a taktika független tevékenységként való felfogásának megkérdőjelezése. A mai árbevétel-növekedés, vagy éppen a nyereségség nem zárólag az évekkel, évtizedekkel későbbi tartós és megbízható működésnek. Ahhoz egyértelműen a stratégiai vezetés kategóriáinak az eredményesség szükséges: új termékek fejlesztése, új piacok feltárása, beruházások, a korszerűtlen tevékenységek felszámolása, szervezeteifejlesztés s így tovább. A taktika így nem lehet önálló, hanem a stratégia mellett a menedzsment tevékenységének részterülete.

A taktika nem a stratégia ellentéte, hanem ez a két terület egymást kiegészíti, támogatja.

A stratégia hatást gyakorol a taktikára, a taktika visszahat a stratégiára. A stratégia és a taktika a vállalatvezetés két – egymással összefüggő – dimenziója. A két dimenzió legfontosabb általános jellemzői az alábbiakban foglalható össze (1.2. táblázat):

1.2. TÁBLÁZAT. A vállalatvezetés két dimenziója

	Stratégia	Taktika
Aggregáltság, differenciáltság	Kevesbé differenciált	Erdősen differenciált
Részletezettség	Globális problémamezők	Lehatárolt problémák
Pontosság	Durva	Finom
Időtáv	Hosszú	Rövid
Problémaszerkezet	Rosszul definiált problémák	Jól differenciált problémák
Prognózisok	Folyamatirányok	Események

FORRÁS: Horváth (1991, 36. o.) nyomán

1.3.2. Stratégia – taktika – termelésirányítás

A stratégiai tervezés célja, hogy hosszú távra biztosítsa a vállalat létét a jövőbeli sikerlehetőségek és a tartós versenybeli előnyök kialakítása után.

Stratégiai terv alapján a vállalat alapvető változásokat határoz meg és hajt végre a vállalaton belül és a vállalat környezetéhez való alkalmazkodásának viszonyában. A stratégiai tervezés számba veszi az egész vállalat, illetve az egyes üzletágak kínálikozó esélyeit és fenyegető veszélyeit, valamint erős és gyenge pontjait és megítéli a vállalat összehelyeztet. Mindezek alapján a vállalatvezetés stratégiai döntéseket hoz arról, hogy a jelenlegi üzletágak közül melyeket akarja kiépíteni, megtartani vagy átszervezni, milyen új üzletágakat kíván felépíteni, valamint arról, hogy a vállalat milyen, minden üzletágra kiterjedő stratégiai irányokat kövessen.

A taktikai tervezésnek viszont az a célja, hogy a vállalatot hatékonyan irányítsák, biztosítsák pénzügyi egyensúlyát, a forgalom és a nyereség tekintetében sikereket érjenek el.

A taktikai tervezés adott feladatokat minél eredményesebb és hatékonyabb végrehajtására, a piac ingadozásaihoz való folyamatos alkalmazkodásra és a fellépő zavarok gyors elhárítására irányul. A vállalat taktika tehát a stratégia megvalósítását célzó, abból levezetett, a külső és belső vállalati környezetet röviddebb távon ható tényezőihez alkalmazkodó, komplex cél- és a célokat megvalósító intézkedérendszer.

A tervezés stratégiai és taktikai szintje között markáns határvonal húzható. A két alapvető szint elvi különbségeit szemlélíteti a 1.3. táblázat.

A stratégia alapul vállalati taktika a mindennapi vállalati működés során teljesedik ki. A tényleges működési folyamatok a taktika által kiépített „mederben” folynak, ezen folyamatok irányítása, vezérlése is a taktikát figyelembe véve történik. Ennek a „medernek” világos iránya és egyben érzékelhető partvonala, korlátai kell hogy legyenek, hiszen a különböző szintű vezetők (felső, középső és alsó szintűek) által hozott döntések együttese így szolgálhatja a vállalat hosszabb és röviddebb távú érdekeit.

A vállalat előbb említett tényleges működési (végso) soron gondolkodási) folyamatait – az alapvető tervezési szintek tartalmi jegyeinek bemutatásához – célszerűen az alábbiak szerint lehet csoportosítani:

- Alaptevékenység tervezése
- Pénzügyi tervezés
- Innovációs tervezés
- Erőforrás-tervezés

Az így kialakított csoportok további részterületek összefoglaló elnevezése, azaz a vállalat valamennyi működési folyamata – logikai és tartalmi szempontok alapján – besorolható ezekbe a kategóriákba.

1.3. TÁBLÁZAT. A tervezés stratégiai és taktikai szintje

Ismeretek	Stratégiai szint	Taktikai szint
Döntéshozó		
- hierarchia szintje - hatáskör átruházhatósága - jelentőség/tartalom - felelősség - összehangolás	felső vezetési szint (keves) nagyon nagy a csúcson a legfelső szinten	középso és alsó vezetési szint (sok) magas (nagy) csekély minden szinten az összes szinten
A döntés tárgya		
- hatáskör - felülvizsgálhatóság - teljes vállalat - csekély, amennyiben szükség, nagy, a költségek csekélyek - úgy nagy költséggel jár - nagyon nagy - csekély/ritka - igen, innovatív - csekély/gyenge	egyes területek nagy, a költségek csekélyek csekély nagy/gyakran alig, ismétlődő nagy/erős	
A döntés szerkezete		
- összetettségi fok - nagyon nagy - magas foku biztonság/hiány/ - alacsony - csekély kockázat - inkább jól strukturált (zárt) - nagy, specifikált - csekély/alacsony		
Döntési folyamatok		
- programozhatóság - gondolkodás módja - magatartás - egyásra hatás	nem lehetséges az egészre vonatkozó, áttekinthető összefogó, kezdeményező innovatív, alkotó kevéssé/alig	részben lehetséges elemző, eredményre irányuló rutín jellegű, ismétlődő sok/gyakori

Forrás: Brose (1983)

Alaptevékenység tervezése

Az alaptevékenység tervezése a vállalat fő profiljának következő időszakai teljesítményeit naturalálában és értékben jelenti meg, beleértve a megvalósítást biztosító akciókat, intézkedéseket. Ez a tervezési terület – jellegeből adódóan – a taktikai tervezés legfontosabb tartalmi eleme.

Pénzügyi tervezés

Pénzügyi tervezés címmel az értékfolyamatok különböző területeit tervezik meg. Kimenetiük, vagyis tervezési végeredményeik elsősorban a taktikai tervezés szempontjából döntöek. A pénzügyi tervek egyrészt a termelési, értékesítési és fejlesztési

döntések jövődelmezőségi, likviditási következményeit rögzítik, másrészt pénzügyi oldalról a döntéshozókat befolyásolják. A pénzügyi tervezés gyakorlatilag a vállalati taktika másik meghatározó eleme, annak szabályozó mechanizmusa.

Innovációs tervezés

Az innováció tervezése kategóriával **a gyártmány- és gyártásfejlesztés, a K+F, a beruházások, a szervezete fejlesztés** (ideértve szervezetek kiválását, felvását és az összeolvadást is) tervezési feladatait nevezhetjük meg.

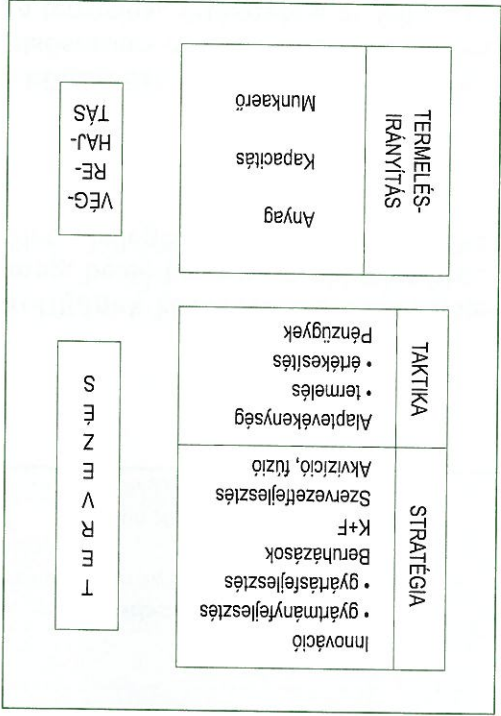
Erőforrás-tervezés

E címszó alatt az **allóeszközök, az anyag és a munkaerő megtervezése** van összefoglalva.

A felsorolt tervezési területek mindegyike lényeges lehet a vállalat jövőbeni fejlődése szempontjából. A taktikai tervezési döntések azonban leginkább az első két csoport (alaptevékenység, illetve pénzügyek tervezése) köré csoportosíthatók. Az innovációs folyamatok ugyanisis távolabbi időhorizontot érintenek, és így hatásaik a vállalati működés legkülönbözőbb területeinek a jövőjét tartósan befolyásolják. Ezért inkább stratégiai, sem mint taktikai döntéseket igényelnek. Az erőforrásszuktúra (allóeszköz, munkaerő, anyag) átalakítása jelentős innovációs tevékenységet és hosszabb időt igényel, és így - az előzőekből következően - stratégiai kérdés. Egy rövidebb távú periódus erőforrás-szükségletének biztosítása pedig valójában nem is tervezési döntés, hanem sokkal inkább termelésirányítási problémma.

Mindezt az 1.3. ábra szemlélteti.

Minél inkább rövidítjük a tervezés időhorizontját, annál kevésbé tudjuk változtatni meglevő termék-, technológiai és piaci potenciálunkat. Rövid távon a vállalat szinte kizárólag a már feltárt piaci lehetőségekre, a meglevő termékkészletre és gyártási adottságokra építhet, bizonyos jövődelmezőségi elvárások mellett. Ezen az alapon **a termelésirányítás egy adott időszakban előállítandó termékek és szolgáltatások mennyiségének meghatározását jelent konkrét ütemezésben és területi (gyáregységi, üzemi, technológiai szonkénti stb.) bontásban.**



1.3. ÁBRA. Stratégia – taktika – termelésirányítás

Egyszerűbben megfogalmazva, a termelésirányítás feladata a miből, mennyit, mikorra és a hogyan kérdések megválaszolása.

Mindent továbbgondolva és pontosítva, a termelésirányítás alapvető funkciója, hogy eljuttassa a vállalaton belül és a termelési folyamatokhoz kapcsolódóan a

- megfelelő anyagot, alkatrészt, illetve a készterméket,
- megfelelő időpontban,
- megfelelő helyre,
- megfelelő mennyiségben,
- megfelelő minőségben,
- megfelelő költséggel.

Ez a – legöbbször 6M-nek nevezett – feladatmegjelölés a logisztikának elterjedt alapelve. Bár a logisztika és a termelésirányítás fogalma egy az egyben nem feleltethető meg egymással, tartalmi jegyeikben sok tekintetben azonosak. Ezért a termelésirányítást (vagy ha úgy tetszik programozást) **logisztikai tervezésnek** is nevezhetjük.

A termelésirányítás döntései már nem tervdöntések, hanem azok megvalósítása, végrehajtása.

Nem tervezésről (változatok kidolgozásáról) van ugyanis szó, hanem a taktikai arányok korlátok közötti módosításairól. A taktikai tervben tehát a valódi döntés az, hogy a következő tervezési periódusban (vállalati jellemzőktől függően 1-3 év) milyen legyen a piacon értékesítendő tevékenységek (termékek, szolgáltatások) összetétele úgy, hogy a megvalósítás kedvező jövődelmézést és folyamatos pénzügyi egyensúlyt biztosítson a vállalatnak. E döntési sorozat értelemszerűen egy adott állóeszköz-struktúrát (kapacitást) mint korlátot feltételez. A döntések meghozatala után a szükséges anyagi és humán erőforrások mennyisége már operatív módon számítható, programozható.

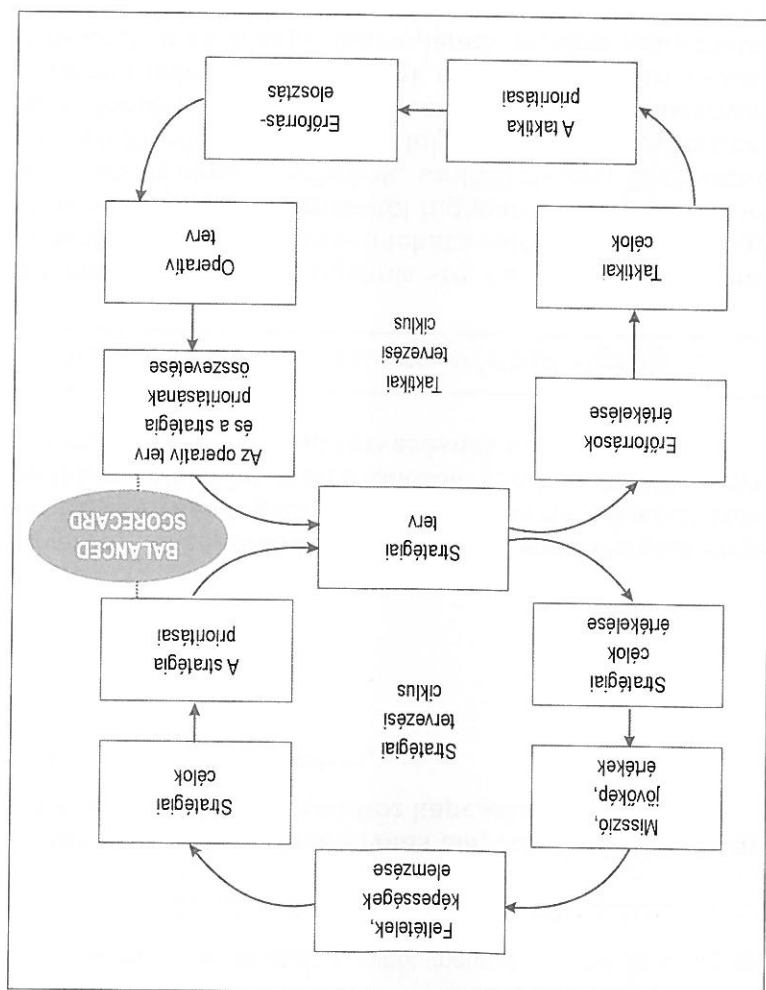
A stratégiai és taktikai tervezés célja – más és más dimenzióban – a teljesítményjelzők meghatározása, míg a termelésirányításé (logisztikai tervezésé) az optimalizálás.

Lényeges szempont, hogy míg a stratégiai és taktikai tervezési szint között van, addig ezen szintek és a termelésirányítás között gyakorlatilag nincs visszacsatolás, iteratív kapcsolat. A taktikai tervezés felhasználja a stratégiai tervezés kimenetét és ez fordítva is érvényes, viszont a legalsó szinten elhelyezkedő termelésirányítás kimenetét nem, vagy csak minimálisan használja fel a taktikai tervezés. A tervezési szintek között fennálló kapcsolatok mutatja be az 1.4. ábra.

Ideális esetben a stratégiai és taktikai szint tervezési folyamatai összekapcsolódnak.

A kapcsolódási pontot vagy pontokat célszerű a vállalat tervezési folyamatában formálisan (tervezési kézikönyvben, tervezési szabályzatban) is rögzíteni.

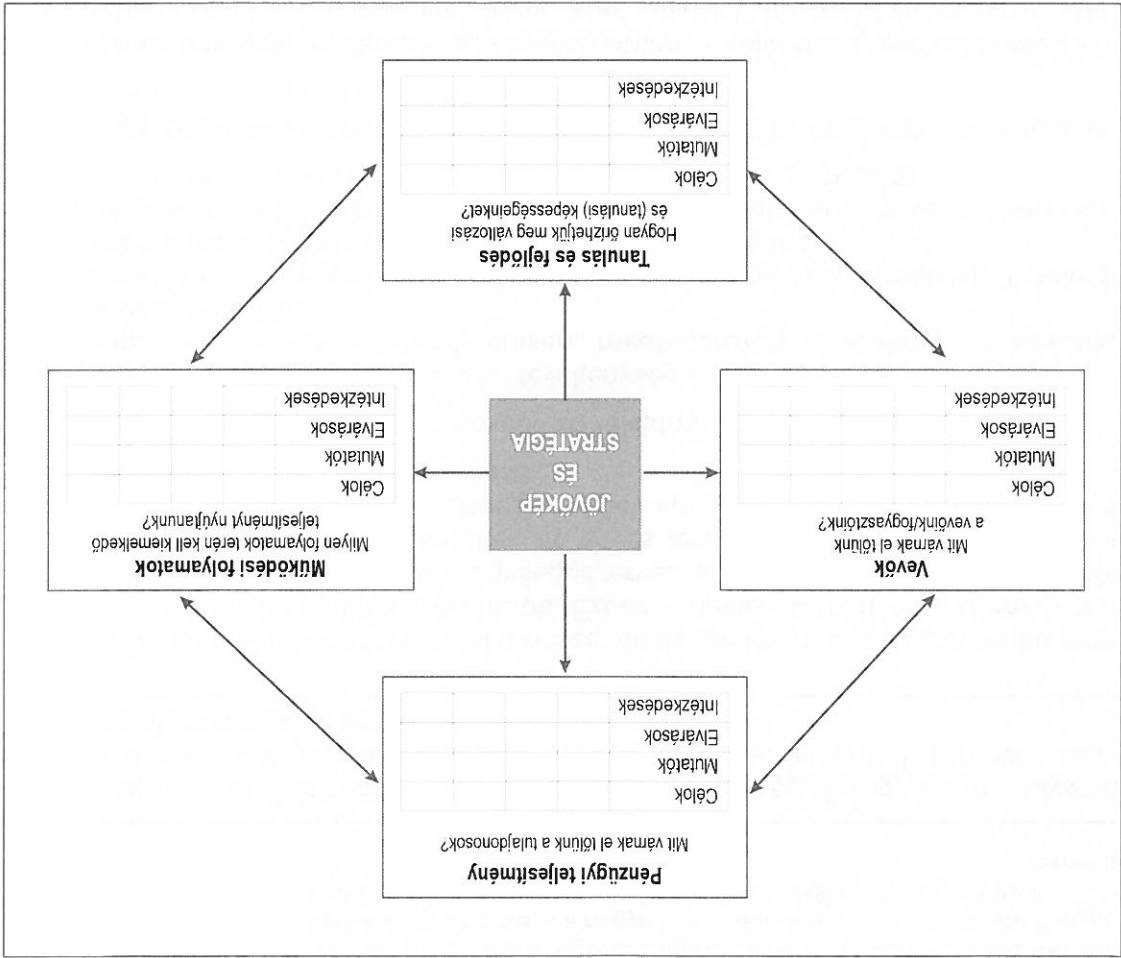
1.4. ÁBRA. A stratégiai és a taktikai tervezés kapcsolata



A gyakorlatban a stratégiai és taktikai tervezési szint elválik egymástól. Sokszor előfordul, hogy a stratégiai tervezés a vállalat felső vezetési szintjén „megreked”, eredményei nem jutnak el alacsonyabb vezetési szintekre, a tervezési tevékenység többnyire csak ad hoc módon zajlik. A taktikai tervezés emellett önálló életet élhet, az ezzel kapcsolatos tervezési tevékenység az alacsonyabb szervezeti hierarchia-szinten elhelyezkedő tervezési részleg feladata, célja az aktuális időszakra vonatkozó tervek formális előállítás.

A tervezés tevékenység tudatos folytatásának igénye miatt a vállalatoknak biztosítani kell a két tervezési szint hatékony összekapcsolását. Ehhez precízen átgondolt folyamatokat tartalmazó, az egész vállalatot átfogó irányítási (tervezési) rendszerre van szükség. A gyakorlatban elterjedt rendszerek (különböző vállalatirányítási szoftverek, kontrollíngmodellek, illetve mutatószámrendszerek) közül kiemelhető – innovatív tulajdonságai miatt – a Balanced Scorecard (BSC) ún. kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszere. Ez a rendszermodell sikerrel valósítja meg a tervezési szintek harmonikus, „kiegyensúlyozott” összekapcsolását. A BSC – e szerepkörében – egyensúlyt teremti a stratégiaalkotás formális és nem formális elemei között. Összekapcsolja ugyan-

is a vállalat stratégiáját (a missziótól a stratégiai akciókig) mint a tervezés puha (első-sorban verbális, nem számszerűsített megfogalmazásokat használó) elemeit a stratégiai célokból levezetett mutatószámrendszerrel, vagyis a kemény, számszerűsíthető és mérhető tényezőkkel. (1.5. ábra) Az ábrán – minden egyes nézőpont esetében – a stratégiai célok a táblázatok első sorába kerülnek, és lefelé haladva, sorról sorra konkrétizálódnak, alakulnak át mérhető mutatószámokká, illetve azok rendszerevé.



1.5. ÁBRA. A Balanced Scorecard – kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer
alomodellye

Forrás: Kaplan-Norton (1999, 38. o.)

1.4. A vállalat tervezési rendszere egységeinek szükségessége

„Kevesen szabják meg életüket és körülményeiket terv szerint, a többiek a folyó árral úszó holmikként módjára nem mennek, hanem sodortatnak. Az egyikek szelídebben tartja fenn a hullám s lágyabban utaztatja, a másikat hevesebben ragadja magával, a harmadikat, mikor sodrása lakad, kiteszi a partra, s a negyediket áradó lendülettel a tengerbe hánnyá. Ezért el kell döntenünk, mit akarunk, és ki kell melléte tartanunk.”

Seneca

A vállalatnál működtetett tervezési rendszer akkor optimális, amikor egyetlenegy tervezési folyamat biztosítja a vállalkozás számára szükséges összes tervet, legyenek azok bármilyen részletezettségűek, tartalmiak és formájúak.

A vállalatoknál működtetett tervezési rendszer általában leszűköl a legyakoribb tervezési típusok megalkotását szolgáló folyamatra. Ezt az – ideális esetben – egyetlenegy tervezési folyamatot, voltaképpen egy egységes tervezési rendszerrel illusztrálja az 1.6. ábra. Az ábrán bemutatott fogaskerek az egyes tervezési ciklusok szimbólumai, s mint ilyenek, mutatják az egyes tervezési szintek egymáshoz való viszonyát, illetve a rájuk jellemző tervezési ciklusok hosszát.

Az egységes tervezési rendszert a következő tulajdonságok jellemzik:

- **Integrált** – tehát az összes tervezési tevékenység egy rendszer része.
- **Folyamatos** – a tervet rendszeresen, meghatározott időszakokonként készítik, illetve vizsgálják felül.
- **Differenciált** – az egyes tervvel szemben támasztott követelmények illetékeseknek azok jelentőségéhez és aktuálisan betöltött pozíciójához.
- **Szabályozott** – a tervezési folyamat előre rögzített, meghatározott keretekben szervezeten történik (a tervezési folyamatot is tervezik – metatervezés).

Miért az egységes tervezési rendszert tekintjük optimálisnak? Mi annak a jelentősége, hogy csak egyetlenegy tervezési folyamat létezen?

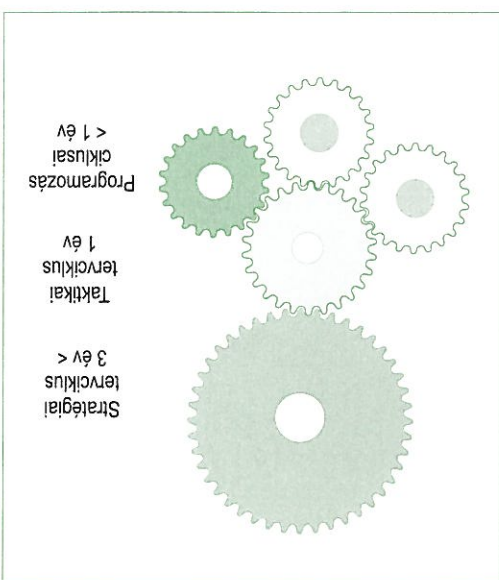
Az egységes tervezési rendszer képes megteremteti a különböző vezetői szintek közötti összehangot, elsősorban azáltal, hogy „közös nyelvet” használ minden egyes szinten a különböző célok, feladatok és azok végrehajtása eszközeinek fogalmi meghatározására, megjelölésére. Így egyértelművé válnak az egyes vállalati részlegek „játékterének” határai, minden egyes szinten pontosan és félreérthetetlenül kiszabható a vezetői döntési szabadságfoka, szabatosan lefektethetők a teljesítménymérés szabályai.

Az „egy nyelven beszélés” pozitívan hat a különböző szintű vezetők és a beosztottak munkatársaknak a vállalattal és annak jövőképevel való azonosulását. Így a tervezést mint egyfajta kreatív, alkotó tevékenységet eszköznek tekinthetjük abban, hogy a vezetőket és alkalmazottakat elszakítsuk a napi rutintól és eseményektől s a figyelmüket a vállalat stratégiája felé fordítsuk. Ehhez azonban tudatosan fel kell használni a tervezési folyamat különböző fázisaiban található kommunikációs fórumokat: a terv-

1.6. ÁBRA. Az integrált tervezési folyamat

egyeztető tárgyalásokat, vitákat, munkáértékezteket. Ezek tudatos alkalmazása révén a tervezés konfliktuskezelő és az önkormánytató eszköz is.

A tervezési tevékenység pozitív hozadéka mellett a negatívumokat is említeni szükséges. A tervezés szabályozott folyamat. Ha jól működik, a szabályok kiszámíthatóvá válnak. Vagyis a formalizáltság hátrány is lehet, amennyiben a vállalatnál a különböző formális és informális hatalmi csoportok ezzel visszaélnék, saját érdekeik szerint alakítják a tervezési folyamatot.



A tervezési folyamat rutinszerűen ismétlődő mozzanatai is formálissá válhatnak: az elemzések elkészülnek, de kevés a levonható következtetés, nincs kritikai hang. A terv-tény konfrontációkat kerülik, a racionalitás helyett előtérbe kerül a kívánságokban gondolkodás, hamis biztonságérzet keletkezik a részlegekben.

Ez a „burokban való tervezés” nemcsak a belső tényezők hatásait mériékli, hanem „elaltatva” a vállalatvezetést, a tervezési folyamatokat a vállalat belüli tartályok, elfeledkeznek a konkurenciáról, illetve más fenyegető környezeti hatásról. Tipikus je-lenség, hogy emiatt felcsereélik a konjunkturális és strukturális problémákat, így ami-kor védekezni próbálnak velük szemben, többnyire késő.

Ezek a negatív jelenségek kiterjedhetnek abban, hogy a vállalat tervezési tevékeny-ségében a szükségessé nagyobb hangsúlyt kapnak a kvantitatív tényezők, a kvalita-tívak szerepe pedig elcsúszkád.

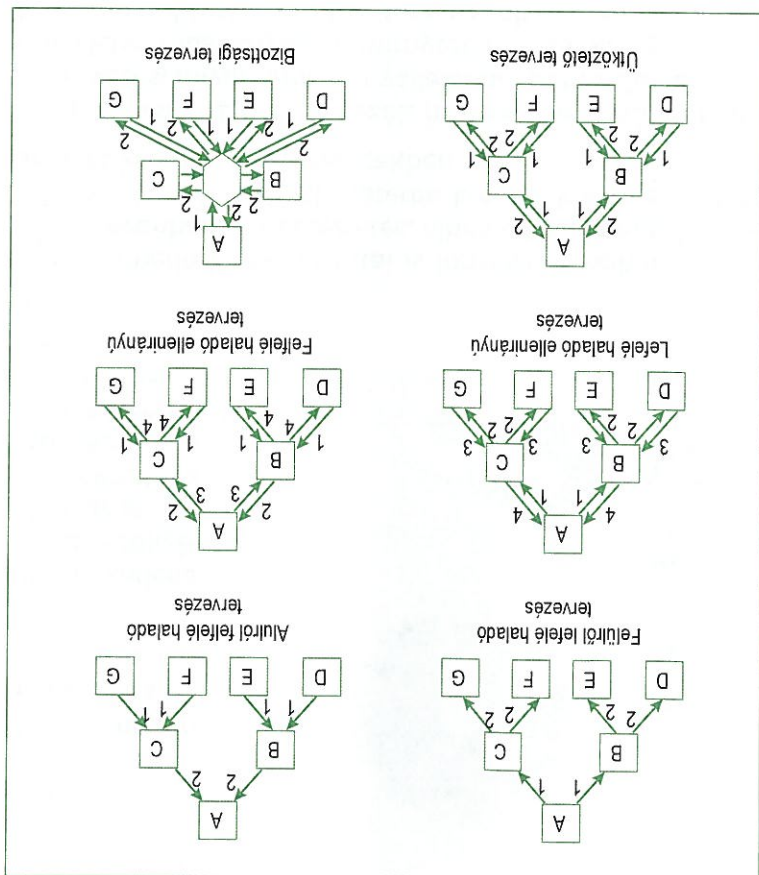
1.5. A vállalati információáramlás szerepe, a tervezési folyamat iránya

A tervék készítésekor a célok megfogalmazása alapvetően három módon történik. A szervezeten belüli felülről lefelé haladva, alulról felfelé haladva, illetve a kettő kombi-nálásával. Erre az alapelve épülve hat különböző eset is lehetséges. Ezek modelljeit az 1.7. ábra szemlélteti.

Felülről lefelé haladó tervezés esetén a vállalati központ által megfogalmazott célokat az alsó szintek számára részekre bontják, míg az **alulról felfelé haladó** tervezés alkotóelemekként kezeli az alsóbb szinten megfogalmazott célokat. Az **ellenirányú tervezés** a két modell közötti kompromisszumnak tekinthető. A célokat megfogal-mazzák az egyik szinten, ezt továbbbírják a közvetlenül alatta vagy felfelé levő szintre,

1.7. ÁBRA. A tervezési folyamat jellemző kom-munikációs irányok

Forrás: Scholz (1984, 94-103. o.)



ahonnan azokat felülvizsgálat céljából visszaküldhetik. A lefelé haladó tervezésnél a legfelső vezetési szint a kezdeményező, míg a felfelé haladónál az alsóbb szintek.

A gyakorlatban ezekre az elméleti modellekre más elnevezések is használatban vannak. Az egyik elterjedt tipizálás szerint a tervezési folyamat szokásos módjai a következők:

- Retrográd tervezés
- Progresszív tervezés
- Ellenáramú tervezés

Retrográd tervezés

A tervezési folyamat a vállalat szervezeti hierarchiájában felülről lefelé történik (top-down eljárás). Ennek megfelelően a vállalat felső vezetése megadja a legfőbb célokat, irányelveket. A lentebb elhelyezkedő vezetési szinteken ezeket az egyre részletesebb tervekben konkretizálják lépésről lépésre.

Progresszív tervezés

A tervezési tevékenység a vállalat alsó szintjein kezdődik és lépésről lépésre halad felfelé a szervezetben (bottom-up eljárás). Ezen a módon alakulnak ki a tervezés végeredményeként a vállalati célok és tervek csoportjai.

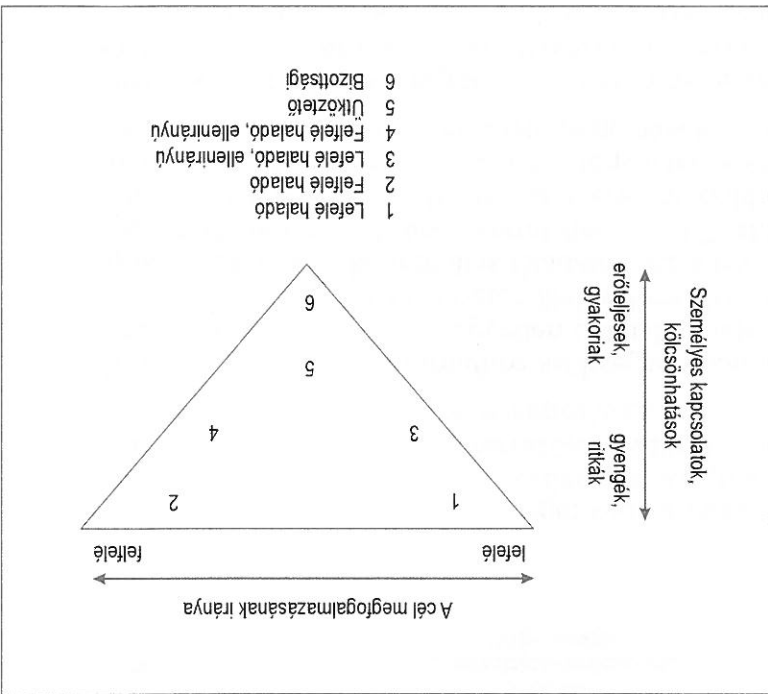
Ellenáramú tervezés

Ez a tervezési mód a retrográd és a progresszív eljárások kombinációja. A felső vezetési szint kitűzi az előzetes fő célokat. Az alacsonyabban lévő hierarchia-szinteken ezekből vezetük le – a megvalósítási lehetőségek mérlegelésével – a részcélokat és a részterveket. Ezután kezdődik meg az „alulról felfelé” haladó tervezés, amikor lépésenként koordinálják és összegezik az alsóbb szintek terveit. A folyamat végén a felső vezetési szint véglegesíti a terveket és a célokat. A kezdeményezések elvileg „alulról” is történhetnek.

Az eddigi modellekre az volt a jellemző, hogy az érintett szintek között nem szükség-szerű a személyes érintkezés (konzultáció, megbeszélés), csak írásos anyagok mozgognak. Nem így van a további két modellel.

Az **ütköztető tervezésnél** a közvetlenül egymás alatt lévő szintek képviselői találkoznak és elhozzák elképzeléseiket mindkét irányból, s egyúttal döntést is hoznak. A **bizottsági tervezésnél** viszont már az összes releváns szint képviselői találkoznak, s mindenki számára elfogadható döntést hoznak. A fenti hat elméleti modell legfontosabb tulajdonságait az 1.8. ábra foglalja össze.

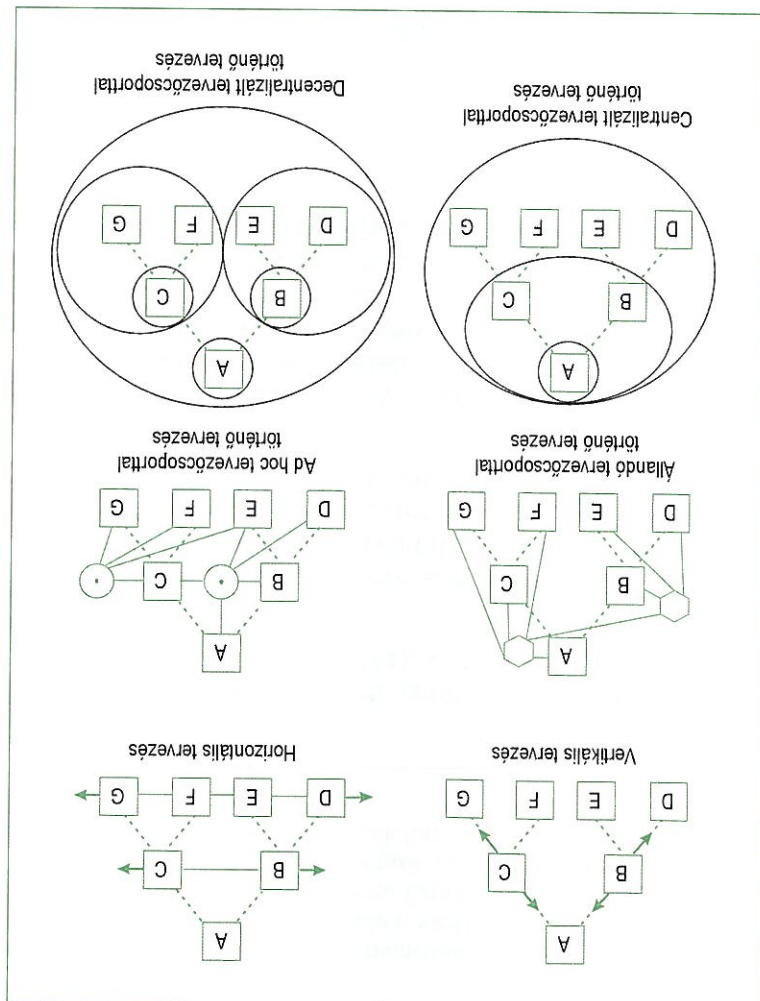
A tervezés folyamatát jellemző kommunikációs irány meghatározó a tervcélok kialakításában, hiszen nem mindegy, hogy mi a szervezeti szintek közötti információáramlás terjedési iránya. Ha az információáramlás a következő magasabb, illetve alacsonyabb szervezeti egységre korlátozódik, **vertikális** tervezésről beszélhetünk. Ha azonban a kommunikáció intenzívebb az ugyanazon hierarchia-szinten lévő egységek között, akkor a tervezés **horizontális**. Ezt az összefüggést az 1.9. ábra szemlélteti.



1.8. ÁBRA. A tervcélok megfogalmazásának modellei rendszerbe foglalva

Forrás: Scholz (1984, 94–103. o.)

1.9. ÁBRA. A tervezési folyamat szervezeti megoldásai
 Forrás: Scholz (1984, 94-103. o.)



A vállalaton belül a tervezési tevékenységet vagy a tervezésre szakosodott, tervezési szakembereket összefogó **állandó tervezőcsoportok** (részlegék) vagy olyan bizottságok végzik, amelyek összefogják a tervezők és vállalatvezetők különböző csoportjait (**ideiglenes vagy ún. ad hoc tervezőcsoportok**).

Fontos tényező a tervezési folyamatához szükséges koordinációs tevékenység jellege is. A koordinálás **centralizált**, ha egyetlen (általában felső szinten lévő) egység vizsgálja felül az egész tervezési folyamatot, illetve **decentralizált**, ha a részt vevő egységek maguk oldják meg a koordinálás feladatait. Ez a további négy szervezeti megoldás modeljét szintén az 1.9. ábra szemlélteti. Az 1.7. ábrán bemutatott lehetséges kommunikációs irányok és az 1.9. ábra szervezeti megoldásai kombinációjának eredménye az 1.4. táblázat, melyben az látható, hogy a tervezési folyamatra jellemző kommunikációs irányokhoz milyen szervezeti megoldások a megfelelőek.

A tervezési folyamat jellegétől függően még számos tervezési típus létezik. A különböző irányú (különösen az ellenirányú) tervezési modellekhez szinte kivánkozik az **iteratív tervezés** fogalma. Ennek lényege, hogy a tervezési folyamatban, ahol az egyes

1.4. TÁBLAZAT. Tervezési sajátosságok és a cél megfogalmazása

Vertikális vagy horizontális tervezés	Allandó vagy ideiglenes (ad hoc) tervezőcsoport	Centralizált vagy decentralizált koordináció
Felelősi felelel haladó vagy felelel haladó ellenőrzési tervezés	Allandó tervezőcsoportok	Centralizált koordináció
Bizottsági vagy ütköztető tervezés	Ad hoc tervezőcsoportok	Mindkettő lehetséges
Alulról felelel haladó vagy felelel haladó ellenőrzési tervezés	Mindkettő lehetséges	Allandó tervezőcsoportok
Mindkettő lehetséges	Allandó tervezőcsoportok	Decentralizált koordináció

Forrás: Scholz (1984, 94–103. o.)

hierarchiaszintek között lehetséges, meg kell valósítani az oda-vissza csatolást, a tervezés hatékonyságának növelése érdekében. Az iteratívítás a tervezési tevékenység immanens (tehát természetéből következő) eleme, hiányában a folyamat jelentőséget veszítheti esetleg túl merevvé válhat.

A tervezőreszleg vállalati hierarchiában elfoglalt helyétől függően alakulhat ki a törzskari, illetve a vonalbeli tervezés. Megkülönböztető tényező lehet az is, hogy a vállalatonál a tervezési tevékenység folyamatos vagy csak eseti (pl. stratégiai tervezés). Ez alapján beszélhetünk **allandó**, illetve **ideiglenes** tervezésről.

1.6. A tervezési folyamat szabályozása (metatervezés)

A vállalati tervezési tevékenységet – hasonlóan a többi adminisztratív funkcióhoz – meghatározott szabályok szerint kell működtetni, hogy a tőle elvárt szerepét, rendeltetését hatékonyan be tudja tölteni.

A tervezési folyamatokat is szabályozni kell, biztosítani kell ezek fegyelmezett végrehajtását, ami természetesen szabályok, előírások következetes alkalmazását jelenti.

Mivel a tervezési munka alkotó, kreatív tevékenységeket is jöcskán tartalmaz, jogosan vetődik fel a kérdés: formalizálható-e, azaz hatékonyan szabályozható-e a tervezési folyamat?

Sajátos dilemma fogalmazódik meg ebben a kérdésben. A formalizáltság mértékének növelése ugyanis általában a szabályozott folyamatokat megmerevíti. A folyamat öncélúvá válik, felbukkannak a bürokrácia jegyei, többlet- (elvesztetett) költségek jelennek meg – egyszerűen szerepét egyre kevésbé tudja betölteni. Ha ezzel ellentétes irány a tendencia, azaz a formális szabályok alkalmazását csökkenti, nem biztos, hogy feltétlenül jól járunk. Ha nincsenek szabályok, kialakulhat a felelősségek és

kompetenciák egyfajta kusza hálózata. Felüti fejét a bizonytalanság és a passzivitás, a szervezet elindul az instabilitás irányába.

Alapkérdés tehát a tervezés szabályozhatóságának optimális mértékét meghatározni.

A célszerűség mértéke viszont az egységes tervezési rendszeren belül is mindenképpen relatívnak tekinthető. A vállalat vezetési és operatív szintjein a szabályozás szorososságának szükségessége más és más, az operatív szintektől a stratégiai felé haladva kifejezetten csökken (magasabb vezetési szinteken növekszik az időtáv hossa, átfogóbb és komplexebb tervek készülnek). Szükségképpen változik tehát a tervezés lépétek: az egyes területeken (a vállalati hierarchia egyes szintjein, illetve a különböző funkcionális szervezeti egységeknél) eltérőek a tervek részletettségükben, tartalmi-technikai részleteltekben, és a készítésükben használt módszertani eszközzeikben. A tervezési folyamat szabályozásának vállalati szervezeten belüli elvi-módszertani összefüggéseit célszerű dokumentálni. A dokumentáció a legkülönbözőbb formákat ölelheti, igazgatói utasításról kezdve komplex vállalati tervezési kézikönyvig vagy integrált tervezési szoftverig terjedhet a skála.

Legyakrabban a tervezés szabályozása mint dokumentum a „tervezési kézikönyv”, illetve a „tervezési naplár” formákat öli.

A két dokumentumfajta általában egymással párhuzamosan, egymást kiegészítve használják. Tartalmukat tekintve a tervezési kézikönyvek elsősorban a tervezési folyamat tevékenységekre való lebontását és az azokhoz kapcsolódó szervezeti-felelősségi (hatsásköri) relációkat foglalják magukba, míg a tervezési naplárak ugyanezen folyamat időbeli ütemezését rögzítik. Ezekbe a szabályzatokba a vállalat vezetése igyekszik minden tervezéssel kapcsolatos szempontot, tényezőt rögzíteni és nyilvánvalóan a benne foglaltakat következetesen végrehajtatni.

Am éppen a formailáthatóságból adódóan nem lehet mindent a tervezési folyamatban teljes körűen szabályozni. Bármennyire is részletesek ezek a szabályzatok, szűkségképpen hiányoznak belőlük olyan alapvető tervezési paraméterek, mint például az információk kezelésének módja (lásd erről részletesebben a tervezéssikör-modelleket): vagyis az, hogy a tervezés szakaszában hogyan és honnan szerezzük be, hogyan állítsuk elő az információkat, hogyan kapcsoljuk össze a tervezés belső logikáját leképező tervezési köröket, modulokat vagy tervezési szinteket. Ez a probléma az operatív szinttől a stratégiai szint felé haladva egyre inkább jelentkezik, s egyre nehezebben oldható meg. A tervezés alacsonyabb szintjein vannak viszonylag szabatos és egyértelmű megoldások. Ezek közül említést érdemelnek az ún. kompetencia- (illeté-kességi, jogosultsági) diagramok.

Ezek a tervezési folyamatot a legaprób részletekig igyekeznek lebontani, a közép-pontba helyezve a szervezeti-hatsásköri összefüggéseket. Minden egyes részfeladatnál megjelölik a kompetens szervezeti egységeket, és meghatározzák, hogy azok milyen módon kapcsolódnak az adott feladat megoldásába: végrehajthat, javaslatot tehet, véleményezhet, részt vehet, dönthet, illetve egyetérthet egy-egy adott szervezeti egy-

ség. Ugyancsak itt kell említeni a különböző információkai megoldásokat is: az integrált vállalatirányítási rendszerek tervezési moduljai szintén a lehető leg részletesebben bonthatják le a különböző folyamatokat.

Meghúzható-e a tervezési folyamatok programozhatóságának határa? Egyértelműen nyilván nem, de a gyakorlatban elterjedt megoldások azt mutatják, hogy a tervezés operatív és taktikai szintje számítógépes megoldásokkal kielégítően (ha nem is teljes mértékben helyettesítően) támogatható. A stratégiai szint fele haladva egyre inkább nehezebb a dolgunk. Az már szubjektív megítélés kérdése, hogy egyáltalán van-e értelme a stratégiai gondolkodást számítógépes programnyelvek segítségével formalizálható eljárásá – éppen lényegét kiszűrve – „lefokozni” vagy persze éppen „feljavítani”. Vannak sikeresnek tekinthető példák: egyes stratégiai tervezési és elemzési technikákra (pl. a stratégiai tervezés portfóliómodellejeinek készítésére), vagy éppen a Balanced Scorecard mutatószámrendszerének alkalmazására léteznek szoftveres megoldások is. A mesterségesintelligencia-alkalmazások (tervezési vonatkozási szakértői rendszerek) léte is ezt az irányvonalat erősíti.

Nigel Bryant a mesterséges intelligenciáról

Sajnos nem létezik a tudás ábrázolási módjára vonatkozó konzisztens gondolat. Két nézet áll szemben egymással.

Először is vannak elegánsak, akik úgy gondolják, hogy a mesterséges intelligenciának vannak általános, rendszerbe építhető, formális, következetes logikát használó, tesztelhető, strukturált alapelvei.

Az elegánsakkal szemben állnak a rosszul öltözöttek, akik szerint az emberi intelligencia sokkal lazább, heurisztikus vagy ad hoc szabályok szerint működik, kevés strukturált alapszabálya van, illetve ilyenek egyáltalán nem is léteznek.

Mivel a mesterséges intelligenciára vonatkozó ismereteink nem teljes körűek, aligha tudjuk megoldani az elegánsak kontra rosszul öltözöttek vitát.

Forrás: Bryant (1988)

1.7. A tervezési folyamat néhány konkrét modellje

A tervezési folyamat jellegzetességeit néhány konkrét alkalmazáson figyelhetjük meg. Ezek a gyakorlati példák természetesen legtesztre szabottak, az elméleti ideáltípus paramétereit teljes körűen nem találhatók meg bennük, de a tervezési folyamat konkrét megvalósítási lehetőségeiről képet kaphatunk. Elsősorban a tervezés folyamatának összefüggéseit világítjuk meg a példák, ugyanakkor egyidejűleg több más jellegzetesség is megfigyelhető rajtuk, mely jellegzetességek fogalmi hátterét a könnyv későbbi fejezeteiben részletesebben tárgyaljuk.

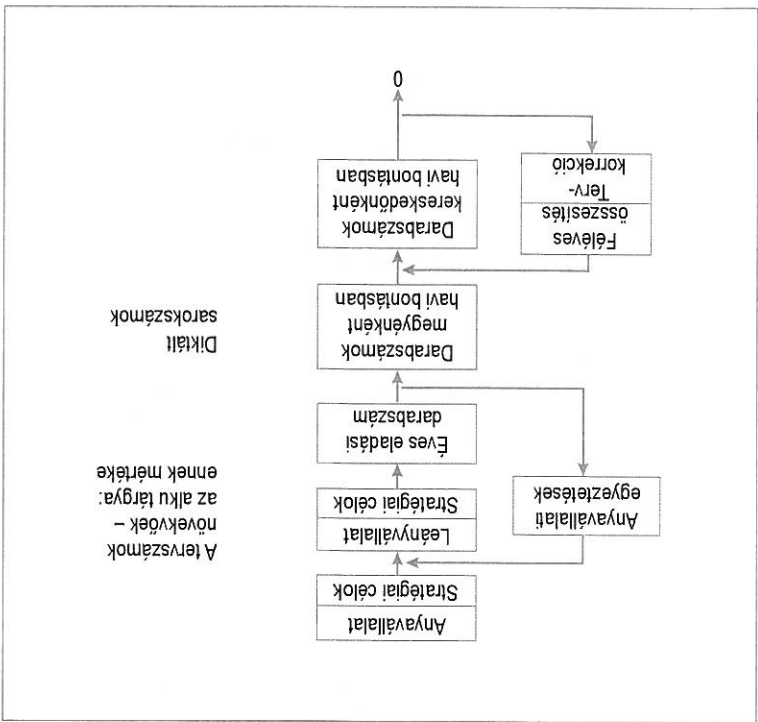
1.7.1. Olajipari termékeket forgalmazó vállalat tervezési folyamata

Az első modell egy olajipari termékeket forgalmazó – benzin- és kőolajtermékeket forgalmazó vállalat tervezési folyamatát mutatja be. (1.10. ábra) A tervezési folyamat stratégiai és taktikai (éves) tervezési szintje világosan elkülöníthető, lebonyolításának menete

1.10. ÁBRA. Olajipari terület tervezési folyamata



1.11. ÁBRA. Gépjárműgyártó cég márkakereskedő leányvállalatának tervezési folyamata



„klasszikus”. Az információáramlás jellemzően top-down jellegű, annak ellenére hogy az éves tervezés szintjén van formális visszacsatolás. Ez azonban csak látszólagos: nem a forgalmazó egységek (benzinkutak) pénzügyi mutatóit érintik (ezek diktált számok), hanem a forgalom belső arányainak megváltoztatási lehetőségét (jellemzően az üzemannag-, illetve shoparány) jelzi.

1.7.2. Gépjárműgyártó cég márkakereskedő leányvállalatának tervezési folyamata

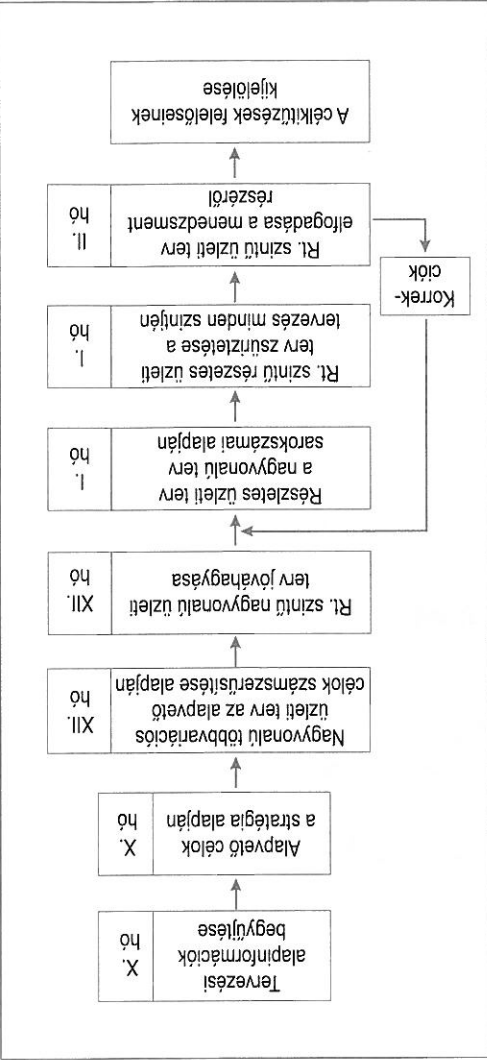
Hasonlóan diktáltak a tervszámok egy német gépjárműgyártó cég magyarországi kereskedelmi leányvállalatának tervezési folyamatában. (1.11. ábra) A tervalku (visszacsatolás) lehetősége minimális vagy egyáltalán nincs. A magyarországi központ a németországi gyártóbázison csak igen korlátozottan tudja a magyar piaci hatásokkat érvényesíteni a leosztott eladási mennyiségekben: a tervszámok csak növekvők lehetnek, az alku tárgya csupán ennek mértéke. Ennél is kisebb a lehetőségük az egyes márkakereskedőknek: az adott gépjárművekről felév után készülő összesítés, s jelentősebb eltérésnél me-

rülhet fel az (esetleges) tervkorrekció.

1.7.3. Gépjárműgyártó részvénytársaság operatív tervezési folyamatainak modellje

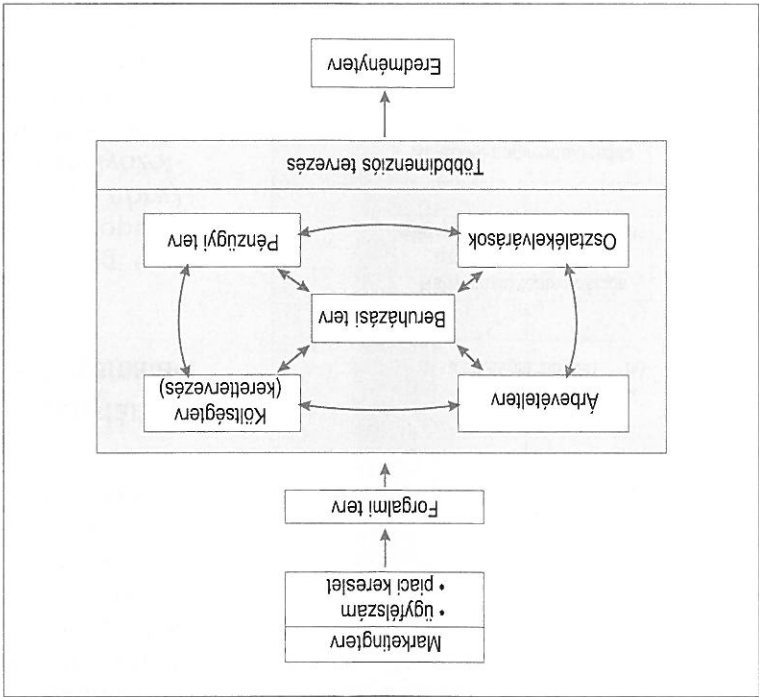
Erdemes mozzanat figyelhető meg egy gépjárműgyártó részvénytársaság operatív tervezési folyamatában. (1.12. ábra) A tervezési tevékenység jól szabályozott-tan, rutinszerűen zajlik. Formálisan vizsgálható pontok is be vannak építve a folyamatba, ahol a tervezési folyamat minden szintű résztvevője (a legfelsőbb vezetési szinttől a végrehajtó szervezethez) beleszólhat a tervszámok végleges nagyságába. Valójában azonban tényleges kompetenciájuk nincs: a tervezési folyamat leképezése a vállalat tulajdonosa (itt az állam) s a kinevezett menedzsment közti alkunak. Az alaphelyzet világos: ha a terv nem teljesül, a vállalat felső vezetését menesztik.

1.12. ÁBRA. Gépjárműgyártó részvénytársaság operatív tervezési folyamata



1.7.4. Távközlési szolgáltató cég éves tervezési folyamata

A tervezési folyamatban van néhány újdonság egy távközlési cég esetében. (1.13. ábra) Megfigyelhető – szolgáltató cég révén – egyrészt az értékesítés centrikus szemlélet (lásd részletesen később) érvényesülése, másrészt – a magántulajdon miatt – az eredményorientált tervezés. A terv akkor jó, ha a cég eredményessége biztosítja a tulajdonosok által elvárt célokat: a piaci részesedés megtartását, illetve növelését, a befektetett eszközök megtérülését, valamint a tisztos osztalékok. Mindehhez a legkorszerűbb vállalatvezetési (s így tervezési) szisztémát használják, integrált vállalatirányítási rendszer, melynek tervezési moduljában több dimenzióban és többszörös visszacsatolásokkal alakítják ki a tervszámokat.



1.13. ÁBRA. Távközlési szolgáltató cég éves tervezési folyamata

Tervezés alatt egy tudatos, következtetéses és folyamatos döntéshozatalt (egyben kockázataivállalást), a döntéshozatali folyamat (többnyire formalizált) megszer-vezését értjük. E folyamat a vállalat céljainak megvalósításával indul, majd a cé-lokból kiindulva kijelöli azok megvalósításához szükséges konkrét eszközöket. E folyamat eredménye a terv, amely általában írásbeli dokumentum formájában készül el, és számszerű, valamint szöveges módon tartalmazza a vállalat jövőre vonatkozó szándékait (állapotokat, pozíciókat, akciókat). A tervezés folyamata-ban az információgyűjtés és -elemzés, a prognózisok készítése, tervváltozatok kidolgozása, a döntés, majd a terv kivitelezése követik egymást.

A tervezés fő funkcióinak tekintjük a stratégiai és taktikai tervezést, az operatív tervezést, az előrejelzést és a beszámolást. A stratégiai tervezés célja, hogy hosszú távra biztosítsa a vállalat létét a jövőbeli sikerlehetőségek és a tartós ver-senybeli előnyök kialakítása útján. A taktikai tervezésnek viszont az a célja, hogy a vállalatot hatékonyan irányítsák, biztosítsák pénzügyi egyensúlyát, a for-galom és a nyereség tekintetében sikereket érjenek el. Vállalatnál működtetett tervezési rendszer akkor optimális, amikor egyetlenegy tervezési folyamat bizto-sítja a vállalkozás számára szükséges összes tervet, legyenek azok bármilyen részletezettségűek, tartalmúak és formájúak.

A tervek készítésekor a célok megfogalmazása alapvetően három módon történ-het: a szervezeten belüli felülről lefelé haladva, alulról felfelé haladva, illetve a két-tő kombinálásával. A tervezési folyamatokat is szabályozni kell, biztosítani kell ezek fegyelmezett végrehajtását, ami természetesen szabályok, előírások kö-vetkeztetes alkalmazását jelentí. Leggyakrabban a tervezés szabályozása mint do-kumentum a „tervezési kézikönyv”, illetve a „tervezési naptár” formákat ölti.

Ellenőrző kérdések

1. Tervezni a jövőt annyit tesz, mint dönteni a jövőről. Igaz-e az állítás?
2. Miért különlegesek a tervezési döntések?
3. Működhet-e úgy egy vállalat, hogy nem tervezi meg a jövőjét?
4. Minél bizonytalanabb a jövő, annál inkább szükséges tervezni. Mit kell ez alatt érteni?
5. Mi különbözteti meg a terveket, a jövőre vonatkozó óhajoktól, kívánságlistáktól?
6. Milyen alapfeladatai vannak a tervezésnek?
7. Feltétlenül szükséges-e, hogy írásban rögzített terv legyen egy vállalkozásnak?
8. Milyen szerepe van a tervezésnek a számszerű, illetve szöveges részeknek?
9. Mi határozza meg elsősorban, hogy milyen főbb tartalmi elemek (részek) vannak a tervezésben?
10. Hogyan teremthet meg a tervezés folyamatos ságot? Milyen legfontosabb lépések?
11. Miért nem célszerű a terveket csak egy változatban elkészíteni?
12. Miért nem választható el teljesen egymástól a stratégiai, illetve a taktikai tervezés?
13. Hogyan vezethető le a taktikai tervezés a stratégiai tervezésből?
14. Megfelel-e a tervezés három szintjének a stratégiai tervezés, a taktikai tervezés, illetve a termelésirányítás?
15. A vállalat gazdálkodási folyamatai közül melyek az inkább stratégiai, s melyek az inkább taktikai jellegűek?
16. Milyen feladatokat old meg a termelésirányítás?
17. Hogyan biztosítható a vállalat tervezési rendszerének egysége?
18. Milyen fontos kölcsönhatások léteznek a vállalat szervezete, annak jellemző információáramlása irányai és a tervezési rendszer között?
19. Szabályozható-e a tervezési folyamat?
20. Miért merít meg a tervezési tevékenységeknek túlzott formalizálása?
21. Önállónak tekinthető-e egy olyan vállalat, amelynek nem a saját vezetői tervezik meg a jövőjét?

- ACKOFF, R. L. 1970. *A Concept of Corporate Planning*. John Wiley et. Sons Ltd. (Magyar kiadás: *Operációkutatás és vállalati tervezés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1974, Budapest)
- BROSE, P. 1983. A stratégiai tervezés és vezetés helyzete és fejlődési tendenciái. *Journal für Betriebswirtschaft* no. 2.
- BRYANT, N. 1988. *Managing Expert Systems*. John Wiley et. Sons Ltd. (Magyar kiadás: Szakértői rendszerek. Novotrade Rt., 1989, Budapest)
- HITT, W. D. 1988. *The Leader-Manager (Guidelines for Action)*. Battelle Memorial Institute, Columbus, Ohio.
- HORVÁTH, P. 1991. *Controlling – a sikeres vezetés eszköze*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- HUSSEY, D. E. 1974. *Corporate planning: theory and practice*. Pergamon Press, Oxford.
- JELÉN T. – BODOR SZ. – MÉSZÁROS T. – VIRÁG M. 1991. *Vállalkozások tervezése*. Tankönyvkiadó Vállalat, Budapest.
- JELÉN T. 1994. Tervezés: a jövőre való tudatos felkészülés eszköze. *Ipar-Gazdaság*, 5. szám.
- KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. 1999. *Balanced Scorecard*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- MARCH, J. G. 2000. *Bevezetés a döntéshozatalba. Hogyan születnek a döntések?* Panem Kiadó, Budapest.
- MÉSZÁROS T. 1987. *Múlt és jövő a vállalati tervezésben*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SCHOLZ, CH. 1984. Planning procedures in German Companies – findings and consequences. *Long Range Planning*, 6. szám.

A stratégiai tervezés

2

FEJEZET

- 2.1. A stratégiai tervezés folyamata (alapmodelje)
- 2.2. A tervezés elemző fázisa
- 2.3. A tervezés célkialakító fázisa

A stratégiai tervezés klasszikus fellogása a stratégiaalkotást racionális döntéshozatali folyamatként értelmezi. Ebben a fejezetben ennek a folyamatnak a legáltalánosabb lépéseit tekintjük át, kiemelve az egyes elemi szakaszokban leggyakrabban alkalmazott módszertani eszközöket, modelleket és eljárásokat.

2.1. TÁBLÁZAT. A tervezési folyamatban használt módszertani eszközök áttekintő táblázata

A tervezési folyamat elemző fázisa		Módszerek, modellek, eljárások
A környezeti tényezők elemzése	A környékörnyezet elemzése	PEST (EL)-elemzés Környezeti tényezők szelekciója Hatásmátrixok és skálák Prognózisok Kontingenciatervezés Forgatókönyvítés Porter ötényezős modellje Benchmarketing Kulcsfontosságú sikertényezők Stratégiai csoportok elemzése Erőforrások és alapvető képességek feltérképezése Funkcionális terület elemzése Vallalon belüli és kívüli érdekcsoportok Tevékenység, termék-szerkezet-vizsgálat • Termékelelgörbék • portfóliómodellek Reálfolymatok elemzése Szervezeti felépítés és döntéshozatal analízise Pénzügyi folymatok elemzése SWOT-elemzés
	Cégdiagnózis	
A tervezési folyamat célkialakító fázisa		
A célok kialakítása		Stratégiai célpiramis Fő célok: vezérelvek, küldetés Pozíciócélok Akciótervezés

2.1. A stratégiai tervezés folyamata (alapmodellje)

„Több száz stratégiai tervezési modell létezik. A témával foglalkozó minden kézikönyvnek és minden, magára valamit is adó tanácsadó »stratégiai buktiknak« megvan a változata. De a legtöbb ugyanazokra az alapgondolatokra épül: vegyük a SWOT-modellt, osszuk fel gondosan kijelölt lépésekre, tagoljuk mindegyiket ellenőrző listákkal és technikákkal, és fordítsunk külön figyelmet a célok kitűzésére az elején, a költségvetések és operatív tervek kidolgozására a végén. Természetesen van legalább egy, de gyakran több folyamatbára is.” *

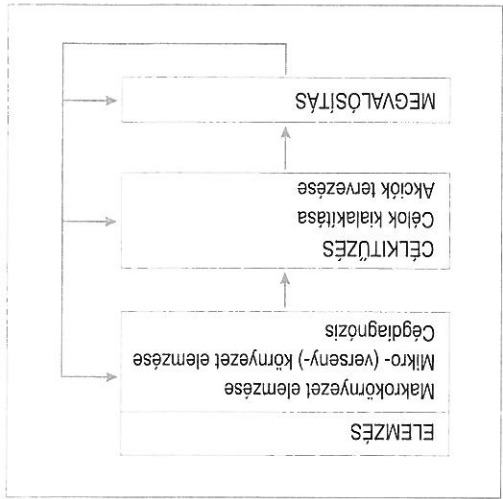
A stratégiai mint fogalmat a könnyv előző fejezetében tartalmi és formai szempontok alapján meghatároztuk, és beillesztettük a vállalat tervezési rendszerébe. Legfontosabb jellemzőit az alábbi meghatározás tartalmazza. Ezt a meghatározást tekintjük kiindulási alpnak a stratégiai tervezés folyamatának részletes bemutatásakor.

A stratégia a vállalatok hosszú távú fennmaradásának konzisztens cél-eszköz rendszere, amely rávilágít a vállalat minidazon erősségeire, amelyekből nagyobb távlatokban is stabil, erős piaci pozíciók remélhetők. Másrészt célja, hogy megkeresse a vállalat azon gyenge pontjait, amelyek veszélyt jelentenek a fennmaradás szempontjából, támadási felületet a konkurencia számára.

Ennek megfelelően a stratégia reális célokat tűz ki a vállalat számára, s ezek eléréséhez olyan akciót jelöl ki, melyek nagy valószínűséggel hatásos eszközt jelentenek majd a célok elérésében. Ezek az akciók biztosítják a vállalat rugalmas reagálását a környezetben lejátszódó különféle (megjósolható vagy váratlan) eseményekre, a piacon jelentkező, jól kihasználható esélyekre, vagy olyan veszélyhelyzetekre, melyek a piaci igények változásai vagy a konkurencia készülődései folytán le-
sejkednek a vállalat piaci pozícióira, korábban elért helyzeti előnyei.

A stratégiai tervezés legfontosabb jellemzőit és kérdéseit – a fejezet mottójában megfogalmazott általánosító tételt is figyelembe véve – egy lényegére leegyszerűsített folyamatbára (modell) alapján tekintjük át. (2.1. ábra)

2.1. ÁBRA. A stratégiai tervezés sematikus lépéssora



2.2. A tervezés elemző fázisa

2.2.1. A környezeti tényezők elemzése

„Csak az állandók változnak, a változók soha.”
Osborn törvénye Murphy törvénykönyvéből

A vállalati stratégiának meg kell határoznia azt a szerepkört, amelyet a vállalat az aktuálisan adott, illetve a jövőbeni társadalmi-gazdasági környezetben be akar tölteni.

- Hosszabb távon mi mindent igényel a környezet?
- Az erre épülő tevékenységből megélhet-e tartósan a vállalat?

Ez a két kérdés egymástól függetlenül nem válaszolható meg. A vállalat jelenlegi és jövőbeli működési körének meghatározásakor, de tagabban értelmezve a vállalat léte, jövője és eredményes működése szempontjából döntő szerepe van a vállalat környezetének.

A környezet a vállalat számára rendkívül összetett **mozgáster**. A környezet elemei hatást gyakorolnak a vállalat céljaira, működésére jórészt anélkül, hogy a vállalat képes volna jelentős mértékben befolyásolni ezeket a hatásokat. E tekintetben a környezet **az adott vállalat számára külső körülmény, amely behatárolja cselekvéseinek körét, irányát, mértékét**. A környezet állandó változásban van, különböző erők alakítják, amelyek egymással kölcsönhatásban vagy egymással ellentétesen bonyolult feltételeket teremtenek a vállalatok számára. A vállalatoknak az állapotváltozásokat nemcsak érzékelni kell tudniuk, hanem meg is kell ragadniuk azokat.

A vállalat különböző módon reagálhat környezeti tényezőkre, állapotváltozásaira.

A vállalat **passzív**, ha utólag, késve követi a környezetben bekövetkezett változásokat, sokszor észre sem véve a megváltozott körülményeket. Amennyiben a vállalat képes gyors belső változtatásokkal igazodni a megváltozott körülményekhez, felismeri azokat, már **aktív** vállalati viselkedésről beszélhetünk (**reaktív beállítottság**). Viszont az többnyire nem elegendő, hogy csupán utólag alkalmazkodjon a vállalat. Ha egy vállalat türelmi és fejlődési akar, akkor célszerű elebe menni a környezeti változásoknak (**proaktív magatartás**). Nyilvánvaló, hogy az előrelátó, gondoskodó szemlélet akkor válik teljessé, ha a vállalat tudatosan kezeli a környezeti tényezőket, felismeri tendenciáit, és adottságaitól függően befolyásolja, illetve alakítja őket.

A környezetben minden időben előfordulnak a vállalatot segítő és gátló elemek, konkurensok és szövetségesek egyaránt. Mivel a vállalatok ebben a sokszínű, változatos környezetben élnek, fel kell készülniük a környezetben zajló különféle változásokra, s ki kell használniuk, vagy ki kell védeniük a változások különféle (közvetlen vagy közvetett) hatásait. A vállalat és környezeti viszonya ebből következően nem statikus, hanem kifejezetten dinamikus, és állandó mozgásban van. Így nem húzható éles határ a vállalat és környezete közé sem.