

4.1. Az üzleti tervezés szemlélete – az üzleti tervek

termelés-, értékesítés- és pénzügycentrikus modelljei

Az üzleti tervek tartalmi és formai jegyeinek kialakításában és megjelenítésében nagy szerepe van a tervezés gyakorlatában érvényesülő átfogó közleltésmódnak, az aktuális – elsősorban a vállalat és irányítási rendszerének belső adottságaitól függő – vezetési szemléletnek. Ezek a szemléletek három jellegzetesen elkülönülő tervezési rendszert jelölnek ki. A szemléletek és azok legfontosabb jellemzői a következők:

Termeléscentrikus szemlélet

- A termelési igényeket tekinteti elsődlegesnek.
- Meglévő termékek és technológiák fejlesztését részesíti előnyben.
- Készen veszi tekintetbe a piaci igényeket.
- Az önköltség az elsődleges, azt tekinteti kiindulási alapnak.
- A meglévő piacok megtartását tekintti alapvető célnak.
- Rugalmatlan, merev, konzervatív, nehezen módosító vezetés jellemzi.

Értékesítéscsentrikus szemlélet

- A piac igényeiből indul ki.
- Újabb és újabb termékek folyamatos fejlesztésére törekszik.
- A vásárlói igényeket maximálisan érvényesíti.
- A piaci ár, az elérhető árbevételel érdekl.
- Új fogászatok, felhasználók szerzésén fáradozik.
- Rugalmas, alkalmazkodó vezetés jellemzi.

Pénzügycentrikus szemlélet

- Pénzügyi mutatószámok változtatási (javítási) igényeiből indul ki.
- A pénzügyi eredmény optimalizálására törekszik.
- A tulajdonosi szempontokat (megtérülési mutatók javítását) helyezi előtérbe.
- A piaci és termelési igényeket és lehetőségeket másodlagosnak tekinti a pénzügyi menedzsmenti szempontokkal szemben.
- Technokrata, a pénzügyi szabályokat előnyben részesítő vezetés jellemzi.

A tervezés szemlélete meghatározza a vállalat üzleti (vagyis az alaptevékenység és a pénzügyek) tervezésének belső logikai rendjét, s így az ún. tervezési körök egymáshoz való viszonyát is, illetve az azokból származó konkrét tervezési feladatok kialakításának menetét. A tervezési kör mint módszertani fogalom a tevékenítési folyamat struktúrális oldaláról közelíti meg a tervezés tartalmi összefüggéseit. Azt veszi alapul, hogy a vállalat működés mely területére irányul a tervezés. A tevékenítési menete, belső logikája és a tervek struktúrája a vállalat működés objektívnek tekinthető alapfolyamataihoz (alaptevékenység tervezése, pénzügyi tervezés, innovációs tervezés, erőforrás-tervezés s így tovább) illeszkedik.

A tervezési kört tehát a tervezés azon strukturális elemének tekinthetjük, amely a vállalat működés objektív folyamataihoz illeszkedik, azokra épül.

A vállalatok gyakorlatában változatos módon épülhet fel a tervezés konkrét rendszere. A kialakítható tervezési körök struktúrája számos objektív és szubjektív tényező függvénye.

Altaánosságban a tervezési köröket a következők szerint csoportosíthatjuk. A tervezési körök csoportjai leképezhetik a vállalatok működési folyamatait aszerint, hogy azok a real-, illetve az értékfolyamatokat képviselik (4.1. táblázat).

Ha a tervezési köröket a vállalati működés funkcionális folyamataihoz rendeljük hozzá, a csoportosítás a 4.2. táblázat szerinti.

4.1. TÁBLÁZAT. A tervezési körök csoportosítása I.

Naturális tervezési körök	
Termelés tervezése	Értékesítés tervezése
Értékbeni tervezési körök	
Költség- és nyereségtervezés	
Árak tervezése	
Keresetek tervezése	
Pénzügyi mutatók alakulásának tervezése	

Alaptevékenység tervezése	
Termelés (szolgáltatások) tervezése	
Értékesítés tervezése	
Pénzügyi tervezés	
Innovációs tervezés	
Gyártmányfejlesztés és kutatás	
Gyártásfejlesztés és kutatás	
Beruházás	
Szervezés-szervezetfejlesztés	
Erőforrás-tervezés	

4.2. TÁBLÁZAT. A tervezési körök csoportosítása II.

A tervezési körök konkrét kialakítására és az azokon alapuló tervezési folyamatokra egy közlekedési gépjárműgyártó vállalat gyakorlatát legyen a példa. A vállalatnál folyó tervezési tevékenységet és a tervezési köröket szemléltük a 4.1. ábra mutatja be.

A vállalat tervezési rendszerében négy lépést különböztetünk el, amelyek időben egymástól jól elválaszthatók.

I. lépés

Az első lépésös terv (melyet a vállalatnál „előtervnek” neveznek) a tervévet megelőző első negyed- évben készül el.

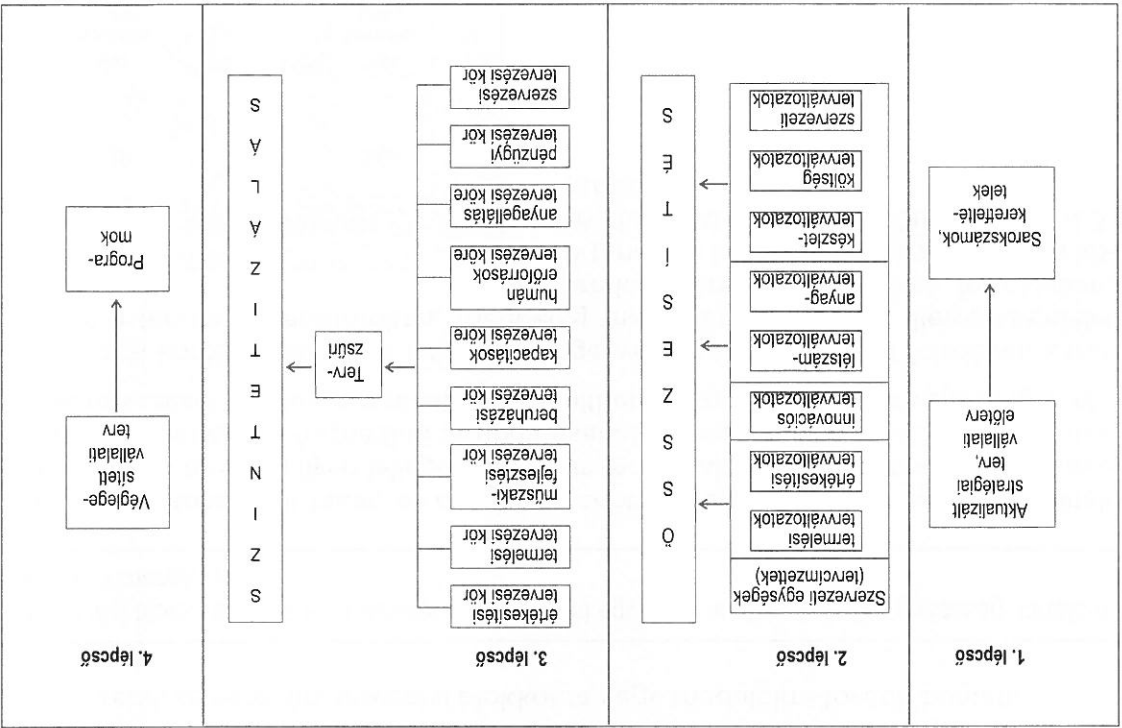
A tervező részleg ebben az előtervben igyekszik feldolgozni azt a nagytömegű információmennyisé- get, amely a tervezés ezen időszakában rendelkezésre áll. Ebből beletartoznak az aktuális makroszin- te és ágazati trendek éppúgy, mint a már biztosan elérhető vállalati információk, pl. az előző év érte- kezése, előszerződés, elő feljesztési koncepciók. Az előtervet a vállalat felső vezetése arra használ- ja, hogy ennek előirányzatai alapján meghatározza a tervidőszak legfontosabb mutatóit. Ezen muta- tók alapján fogja majd a vállalat az értékesítési és a termelési terveit előkészíteni.

II. lépés

Az első lépés lezárását követően a tervező részleg az előterv kitűzött mutatóit, illetve a tervezők ál- tal előállított információk alapján meghatározza az önálló érdekkeltséggel rendelkező vállalati részle- gek számára az alapvető iránymutató tervcélakat.

A részleg ezek alapján alakítja ki saját terveiket, az általuk reálisnak ítélt keretek között, lehető- leg több változatban. A részleg ezek egy viszonylag nagy szabadságfokkal, csak néhány ele- nedhetetlenül szűkös körlet figyelembe vételével terveznek. Az általuk elkészítendő tervjavaslat lé- nyege, hogy az előzetesen vállalati szinten kialakított és lebontható tervcél az adott időszakban mi- lyen eszközökkel hajtható végre, illetve milyen többleteljesítést látnak az egyes részlegnek meg- valósíthatónak.

Ennek a tervezési lépésnek tehát a feladata a kapacitásfelmérés, illetve egyben egy igényfelmé- rés is. A megadott alapvető célkitűzéseket ugyanis általában alsó korlátnak kell tekinteni, attól elter- ni csak pozitív irányba javasolt.



4.1. ÁBRA. Tervezési körök helye és szerepe a vállalati tervezés folyamatában

III. lépés

Ebben a lépésben készül el a végleges vállalati terv, a tervévet megelőző év december hónapjának közepéig. Az előző lépésben kidolgozott részlegszintű tervek közül a tervező részleg kialakítja a végleges vállalati tervre vonatkozó javaslatot.

A tervezési munkát a különböző tervezési körök végzik. A tervezési körökben folyó tevékenységek a II., de főként a III. lépésben zajlanak, de nem egyidejűleg. Konkrét sorrendjüket a tervezési naplár határozza meg, követve a tervezési tevékenység belső logikáját. A tervezési körökben kidolgozott terveket a központi tervező részleg egyeztetéi és hangolja össze. Az így kialakított végleges vállalati tervvel egyidejűleg kidolgozzák az egyes részleg számára a kötelező mutatókat, az irányszámokat, illetve értékeltségi rendszerük alapszámaikat.

IV. lépés

A terv első negyedévében a tervek a vállalati részleg szintjén konkretizálódnak és termelési programokká bontódnak le.

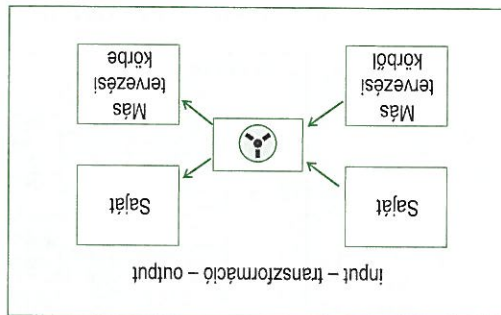
A példából látható, hogy a vállalati működés objektív folyamataihoz illeszkedő tervezési körök gyakorlatilag egy sajátos információfeldolgozási (transzformációs) modellnek tekinthetők.

A 4.2. ábrán látható modell azt a folyamatot és eljárást képezi le, amikor a tervezési folyamatban közvetlen és közvetett (más tervezési kör kimenetéből) származó információkból különböző transzformációs (számítási) módokkal előállítjuk az adott tervezési körtől elvárt termékekmeneteket (tervcelőket, mutatószámokat).

A tervezési köröket – a transzformációs eljárások változatossága miatt – célszerű speciális alrendszerekre, ún. tervezési blokkokra vagy modulokra tovább bontani.

A tervezési blokk vagy modul a tervezés olyan elemi egysége, amelynek önálló gazdasági tartalommal bíró kimenete van.

Hogy ez pontosan mit takar, az mindig az adott tervezési folyamat sajátosságainak függvénye. A tervezés ilyen jellegű moduális modell alapú felépítésének az is a haszná, hogy a tervezés informatikai támogatásának képezhető az alapját. Az egyes modulok tervezését ugyanis egymástól elkülöníthető részprogramokkal végezhetjük el. A tervezési körök kimenetei a felhasználó igényei szerinti módon és formában kerülnek be a tervdokumentumokba, mégpedig meghatározott logika, illetve szemlélet szerint felépülő tervefejezetek formájában. A tervezési kör és a tervefejezet fogalma között tartalmi és formai különbség van (4.3. táblázat).



4.2. ÁBRA. A tervezési kör modellje

4.3. TÁBLÁZAT. A tervezési kör és a tervezési folyamat statisztikusan, míg a tervezési kör dinamikusan értelmezett

Tervezési kör	A tervezési folyamat része
Tervezési kör	A tervezési folyamat része
Dinamikus	Statisztikus
A tervdokumentum eleme (eredmény)	A tervdokumentum eleme (eredmény)

A tervezési folyamat statisztikusan, míg a tervezési kör dinamikusan értelmezett

A dinamizmus ebben az esetben azt jelenti, hogy a tervezési kör a végéreményen, a ki-
meneteken kívül magában foglalja a bemeneteket és a transzformációs eljárásokat is.
A különböző tervezési szemléletek létenek az a következménye, hogy a vállalat terve-
zési folyamatában az egymásra épülő tervezési körök rendszere különböző gondolkö-
dési struktúrákban alakul ki, azaz kiindulási alapjukban és az egymáshoz kapcsoló-
do tervezési körök sorrendiségében jelentős különbségek lehetnek.

Az üzleti tervezési folyamatban a termelés és értékesítés tervezésének van kitüntetett szerepe.

A két tervezési kör között a szoros kapcsolat nyilvánvaló, ezért a két terület tervezési
tevékenysége csak egymással kölcsönhatásban értelmezhető. (4.3. ábra) Hiszen ha
nincs meg hosszú távon az összhang a termelés és az értékesítés között, a vállalat
előbb-utóbb tönkremegy. Ezenkívül az sem jó, ha a vállalat az előállított termékeit
nem tudja eladni, de az sem, ha a vállalat nem tudja kielégíteni, vagy figyelmen kívül
hagyja a piaci igényeket.

Az üzleti tervezés alapkérdésének tekinthető tehát az, hogy miként biztosítható rövidebb és hosszabb
távon egyaránt az, hogy a vállalat azt termelje, amire a fogyasztóknak (vevőknek) szükségük van.

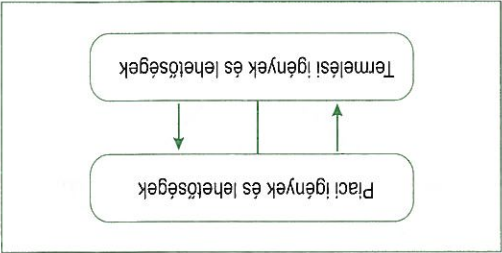
Ennek alapján a termelési tervnek a konkrét piaci kereslet fedezetét kell tükröznie. Olyan
termék termelését nem szabad tervezni, amelyre az elkövetkező időszakban nincs szük-
ség, viszont tervezni kell minden olyan szükségletet, amelynek kielégítésére a gyártási
lehetőségek (a kapacitások) adottak, illetve a későbbiek során biztosíthatók.

Mindezek alapján a termelés és az értékesítés tervezését három tényező határozza
meg elsődlegesen:

- a termelési igények és lehetőségek,
- a piaci igények és lehetőségek,
- és a rendelkezésre álló kapacitások

nagysága.

4.3. ÁBRA. A termelés és értékesítés ter-
vezése egymástól elválaszthatatlan



A három meghatározó tényező egymás közötti relációi különböző helyzeteket állítanak elő.

a) $KAPACITÁS < ÉRTÉKESÍTÉSI LEHETŐSÉG$

ebből következően

$TERMELÉS = KAPACITÁS$

Ebben a helyzetben a vállalatnak – felismerve a további értékesítési lehetőségeket – a kapacitások és az értékesítés közötti összhangot a kapacitások bővítésével, azaz további beruházásokkal kell megteremtienie.

b) $KAPACITÁS = ÉRTÉKESÍTÉSI LEHETŐSÉG$

$TERMELÉS = KAPACITÁS$

Ez a helyzet első pillanatban optimálisnak tűnik, legalábbis rövid távon. A piaci környezet várható alakulása, illetve a vállalati adottságok elemzése adhat választ a változtatás mikéntjére és időzítésére a vállalat stratégiai tervében rögzítetteteknek megfelelően.

c) $KAPACITÁS > ÉRTÉKESÍTÉSI LEHETŐSÉG$

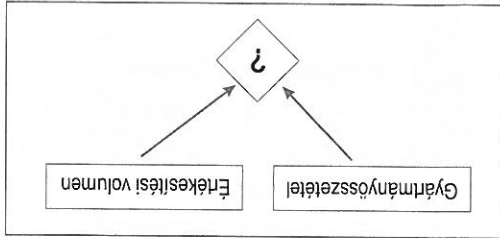
$TERMELÉS > KAPACITÁS$

Ilyen esetben kihasználatlan kapacitás jelentkezik a vállalatnál. Az egyensúly vagy további értékesítési lehetőségek felderítésével, vagy a felesleges kapacitások hasznosításával (bérmunka, kooperáció, eladás stb.) teremthető meg, magától értetődően a vállalat üzleti tervében kitűzött céloknak megfelelően.

Tekintsünk át a három tervezési helyzetet most abból a szempontból, hogy mi képezi a tervezési folyamat kiindulási alapját, illetve milyen logikai sorrendben követik egymást az egyes tervezési körök! (A bemutatott folyamatok csak példák, és nem teljes körűek, bemutatásuk célja az egyes tervezési szemléletek hatásainak illusztrálása.)

Tervezés a termelési lehetőségek alapján

A termelés és az értékesítés kettősből elsőbbsége a **termelés tervezésének van** (4.4. ábra). A termeléscentrikus tervezést ma még sokszor nevezik „hagyományos” tervezésnek.



4.4. ÁBRA. Tervezés a termelési lehetőségek alapján

Tervezés az értékesítési lehetőségek alapján

Ebben a helyzetben elsősége az értékesítés tervezésének van, így a kiindulási alap az értékesítés tervezési köre.

1. lépés

Az üzleti terv célkitűzéseinek meghatározásához itt az értékesítés volumentervéből indulunk ki. (4.7. ábra)

2. lépés

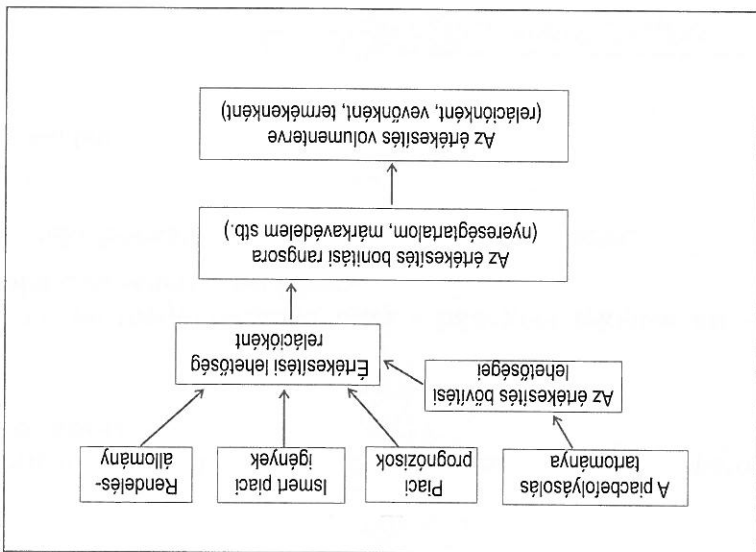
Amennyiben szükséges, az értékesítés volumentervét korrigáljuk a termelési lehetőségek elemzéséből származó tényezőkkel.

3. és további lépések

Az értékesítési volumentervből levezetve megtervezzük a vállalat többi tervezési körét.

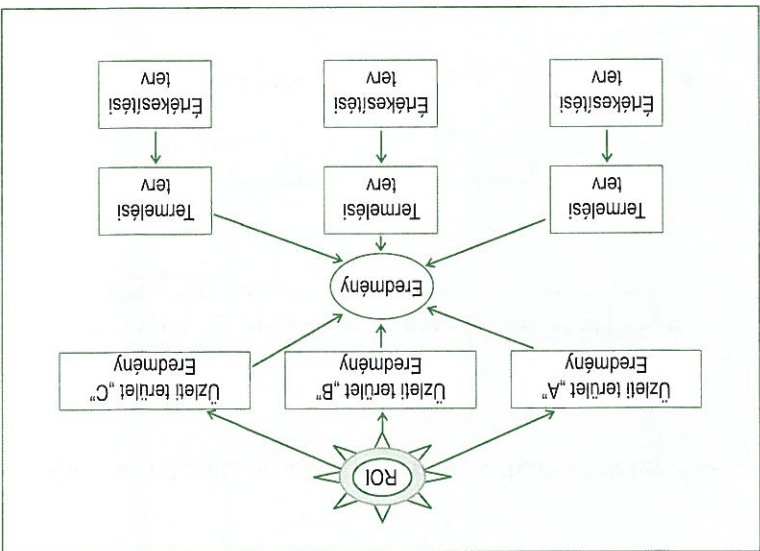
Tervezés pénzügyi szempontok alapján

Ebben az esetben elsődlegesen (értelmszerűen a termelési és értékesítési szempontok így másodlagosan) a vállalat pénzügyi mutatói, illetve azok alakítása. (4.8. ábra)



4.7. ÁBRA. Az értékesítés volumentervének össze-
állítása

4.8. ÁBRA. Termelés pénzügyi szempontok alapján



4.2. Termelésirányítási modellek

A vállalati tervezési rendszerek általános hierarchikus modelljében a legalsó szint az operatív tervezés szintje. Az előzőekben már láttuk, hogy ez a tervezési szint – a modelben betöltött pozíciójából adódóan – gyakorlatilag a stratégiai és taktikai tervekben megfogalmazott célok végrehajtási szintje. A végrehajtási funkció meghatározó (s ebből a tulajdonságából következően a tervezési funkció háttérbe szoruló) jellege miatt ezt a szintet, s a benne foglalt tevékenységeket csak közvetve soroljuk a „klassz-szikus” tervezési feladatok közé.

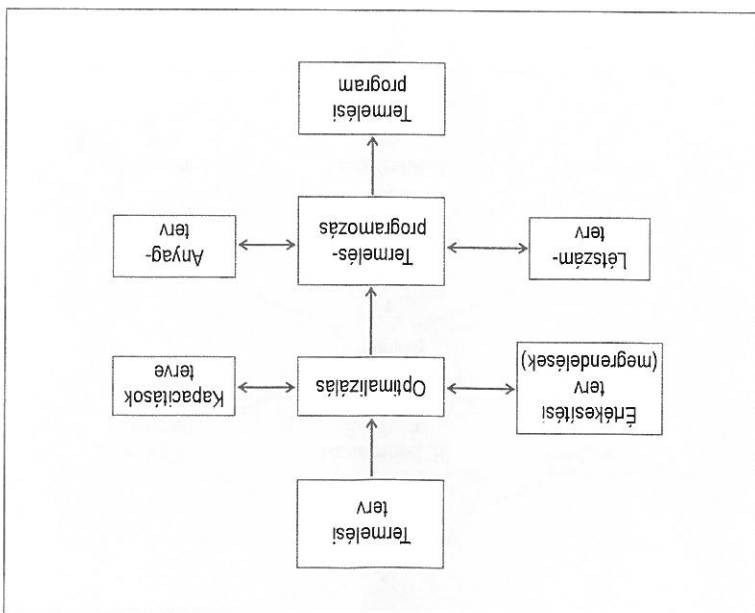
Ez a szintek közötti elvi különbségtétel azonban nem jelenti azt, hogy az operatív tervezés (másképpen a termelésirányítás) szintje mechanikusan leválasztható lenne a tervezési rendszer hierarchiában magasabbban lévő szintjeiről. Az operatív tervezési szint feladatainak meghatározásában – a felsőbb szintekhez hasonlóan – nem hagyható figyelmen kívül az a tény, hogy a vállalat tervezési rendszere összességét tekintve milyen tervezési szemlélet „befolyása” alá került. A termelési, az értékesítési vagy éppen a pénzügyi szemlélet jegyeit ennek folytán felfedezhetjük a végrehajtó, operatív tervezési szint folyamataiban is.

A bemutatott példákban (négy iparág tipikus termelésirányítási modelljében) az operatív tervezési folyamat (melyben a termelési tervek tervszámait termelési programokká bontják le) legkülönbözőbb pontjain találkozhatunk a termelési és értékesítési, de bizonyos elemek esetén a pénzügyi szempontok kényszerítő hatásaival.

A gépipari modell

A termelésirányítás gépipari modelljét tekintésük mondanivalónk kiindulási pontjának, értelmezzük ezt a modellt egyfajta alamodelliként.

4.9. ÁBRA. Gépipari termelésirányítási modell



A gépiparban változatosság a vállalati méretek, a gyártási technológiák, széles a termékskála. Egyaránt előfordul egyedli, sorozat- és tömeggyártás. A változatos kép ellenére az ágazat tervezési folyamatai jól tipizálhatók. (4.9. ábra)

Az ágazati sajátosságként felfogható, viszonylag nehezen változtatható gyártási technológiák miatt a tervezési folyamat során nagymértékben szűkséges igazodni a gyártási kapacitások teljesítőképességéhez. Ez a tény önmagában is a termelési szemlélet dominanciáját okozhatja.

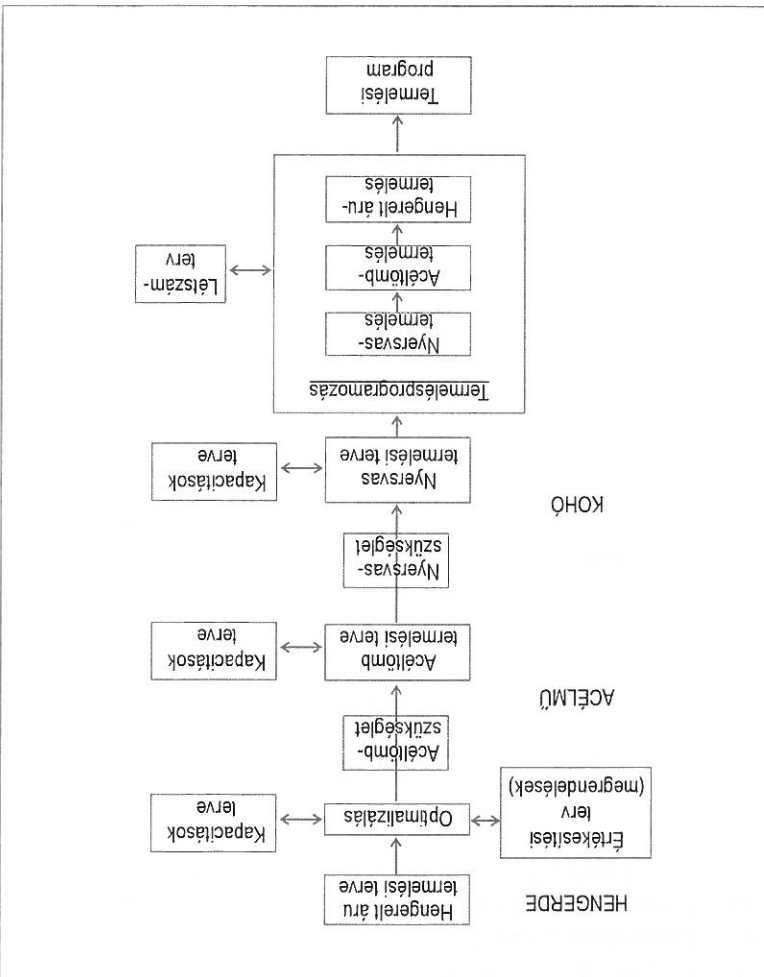
Amikor a tervezési folyamatban a termelési terv számai időbeli és térbeli termelési programokba ültetjük át, akkor a legkedvezőbb programváloztat megváltoztatásánál elsődlegesen a vállalat szűk termelési kapacitása határozza meg a lehetséges mozgástér, s így a beérkezett megrendelések (értékesítési terv számai) módosító hatásai csak másodlagosak lehetnek. A termelési kapacitások terhelhetősége tehát alapkorlátoknak tekinthető.

E tény nem hagyva figyelmen kívül, kiemelendő, hogy a termelési programok végösszámainak kialakításakor az optimalizálást a kapacitások arányos terhelése mellett elvégezhetjük például a nyereség maximalizálására (pénzügyi szemlélet megjelenése), a munkaerő észszerű kihasználására, vagy éppen anyag- és készletgazdálkodási szempontok figyelembe vételével.

A kohászati modell

A kohászatra mint iparágra tekintve, első pillanatban azt gondolnánk, hogy az egész tervezési tevékenységet „uralja” az alapanyagot előállító kohó kapacitása. Bár a kohó kapacitását (visszacsatolt bemenő információként) ketségkivüli figyelembe kell venni a tervezés kialakításánál, ám a tervezési folyamatban a kiindulópont mégsem ez. A tervezést a készterméket (hengereit áru) előállító Hengermű megrendelésállomá-

4.10. ABRA. Kohászati termelésirányítási modell



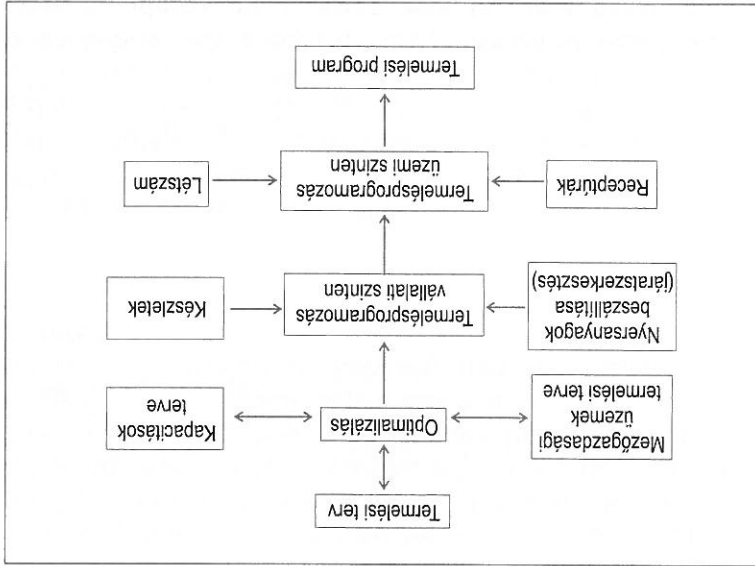
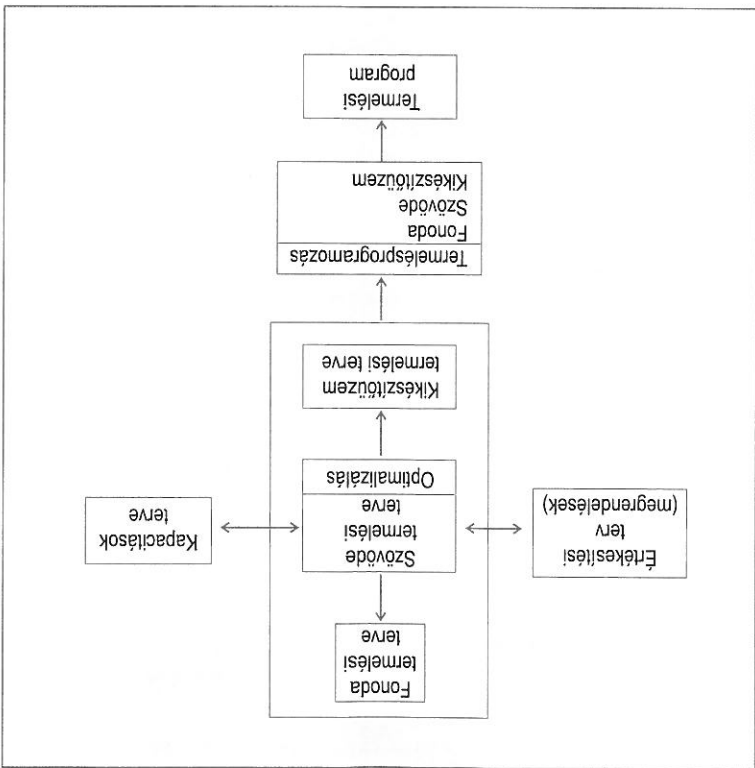
nyádból (értékesítési tervszámaiból) indítják. A hengerműi termelési terv optimalizálása-
sakor emellett – természetesen – a másik fontos tényező a Hengermű kapacitása,
annak terhelhetősége. A további folyamat a 4.10. ábrán követhető nyomon. Látható,
hogyan a Hengermű, az Acélmű és a Kohó termelési tervének kialakításakor a legfontosabb
szükséglet befolyásoló elem ugyan a kapacitások terv, illetve a kapacitásokat „ki-
szolgáló” munkaadó-állomány terv, a termelési tevékenység mégis a késztermék ér-
tékesítési lehetőségei által „vezérelt”.

A textillipari modell

Tervezési szempontból érdekessé színt egy textillipari vállalat termelési programjainak
elkészítése. A textillipari vállalatra, technológiai adottságaiból adódóan a vertikálítás a
jellemző. A tervezési folyamat kiindulópontja azonban nem a vertikum egyik vagy
másik végpontja, hanem éppen a termelési folyamat közepe: a szövőde. Mivel az
egész vállalat szűk termelési keresztmetszetének a szövőde kapacitása tekinthető,
ezért a termelési terv optimalizálását itt kell elvégezni. Az optimalizáció ebből követ-
kezően az értékesítési terv (megrendelések) és a kapacitások tervének összehango-

lását jelenti. A szövetde termelési terv alapján készül el a vertikumban az azt megelőző üzem, a fonoda termelési terv, illetve a vertikumban a szövetdét követő fázis, a készítő üzem termelési terv. Majd ezekből származtatva bonthatók le az egyes üzemek operatív termelési programjai. (4.11. ábra)

4.11. ÁBRA. Textilipari termelésirányítási modell



4.12. ÁBRA. Elemiszertipari termelésirányítási modell

Az élelmiszeripari modell

Az élelmiszeripari modell struktúrájában követi az alapnak tekintett gépipari modellt, tartalmazban azonban sok eltérést mutat. A tartalmi eltérések legfontosabb oka, hogy egy élelmiszeripari vállalat nem más, mint a mezőgazdaság, a feldolgozóipar, a kereskedelem (illetve sokszor a szállítmányozás is) egyfajta kooperációs helyszíne. Ebből egyenesen következik, hogy ez a sajátossága az egész tervezési folyamatra kihat. A termelési terv optimalizálásakor a saját vállalati kapacitások terhelhetőségének a vizsgálatával mellett a mezőgazdasági üzemek kibocsátási elképzeléseit is figyelembe kell venni. A konkrét termelési programok elkészítésénél pedig megkerülhetetlen tényező az alapanyagok beszállítási utamterve, illetve a készletek szintjének optimális kialakítása. (4.12. ábra)

4.3. Az üzleti tervezés és a vállalatirányítási szoftverek

„Tévedni emberi dolog, de igazán összekutyni! valamin csak számítógéppel lehet.”
A megbízhatóság ötvödik törvénye Murphy törvénykönyvéből

4.3.1. Az információs rendszer

Információs rendszer alatt egy olyan rendszert értünk, amely a környezetéből bemenő adatokat fogad be, az adatokat feldolgozza, majd kimenő adatokat hoz létre, és azokat átadja környezetének.

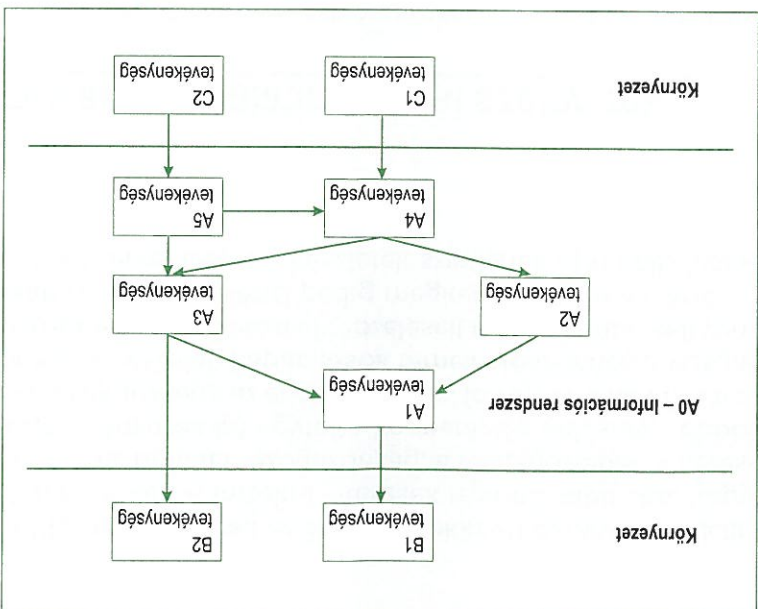
Az információs rendszer egy vagy több folyamatból áll, minden folyamat az adatok áramoltatásában és cseréjében működik közre. Az egyes folyamatok szoros kapcsolatlában állnak egymással, mégpedig olyan elrendezésben, hogy számít a sorrendjük. A folyamatok egymásnak adnak át belső adatokat, ebből következik egy folyamat működése függ egy másik folyamat működésétől. Léteznek azonban egymástól független, párhuzamos folyamatok is. A folyamatokat tevékenységek alkotják, amelyek a rendszerhierarchia legalsó szintjén végzik az adatfeldolgozási feladatokat. A tevékenységek – hasonlóan a folyamatokhoz – ugyanúgy soros, illetve párhuzamos módon működhetnek egymás után, vagy egymás mellett.

Az információs rendszerek elemi szinten egymással ok-okozati kapcsolatban álló tevékenységekből, belső adatokból és külső adatokból állnak. (4.13. ábra)

Az információs rendszer célja a bemenő adatok feldolgozása a minél jobb kimenet elérése érdekében. A cél eléréséhez szükséges:

- a bemenő adatok összegyűjtése, befogadása,
- az adatok biztonságos tárolása, megőrzése,
- az adatok feldolgozásával az elvárt kimeneti adatok előállítás,
- a kimeneti adatok eljuttatása a felhasználók részére.

Az információfeldolgozás és -továbbítás teljes folyamatában kiemelt szerepet kap az adatbiztonság. Jelentős feladat az adatok biztonságos tárolása, az adatokhoz való



4.13. ÁBRA. Az adatok áramlása

4.3.2. A vállalatirányítási rendszerek jellemzői

Vállalatirányítási rendszernek nevezzük azt a számítástechnikai és kommunikációs eszközökre épített információs rendszert, amelynek segítségével a vállalat a belső folyamatait, tevékenységeit, ügyviteli rendszerét működteti.

A vállalatirányítási rendszer biztosítja a vállalat és környezete között a gazdálkodásával kapcsolatos információk, adatok elektronikus úton történő cseréjét.

A vállalatirányítási rendszer határai a vállalat és gazdasági környezete között húzódó határvonal. Feladata a vállalkozás vezetőinek támogatása gazdasági tevékenységének folytatása érdekében, a költségek csökkentésével és a nyereség növelésével. A rendszer környezete azonos a vállalat makrogazdasági környezetével (szállítók, vevők, versenytársak, jogi, törvényi szabályozók stb.).

A vállalat gazdálkodásának hatékonysága nagyban függ vállalatirányítási rendszerének kiterjedtségétől, minőségétől. Az informatikailag magas szinten támogatott és jól szabályozott folyamatok révén a vállalat ügyvitelle racionalisabban kialakítható.

Az irányítási tevékenységek egy folyamatos, iterációs szabályozási kör mentén meghatározott sorrendben követik egymást (4.14. ábra). Az ábrán látható tevékenységek mindegyike megtalálható a vállalatoknál.

Kisebb vállalatoknál a vezetők által közvetlenül irányított szervezeti egység végzi a tervezési és elemzési feladatokat, nagyobb vállalatoknál erre a célra külön csoportot vagy osztályt hoznak létre.

A technikai fejlődésnek és a vállalatok megnövekedett információs igényének köszönhetően az önállóan működő, szigetzerű számítógépes programokat felváltották az integrált vállalatirányítási rendszerek (ERP – Enterprise Resource Planning System).

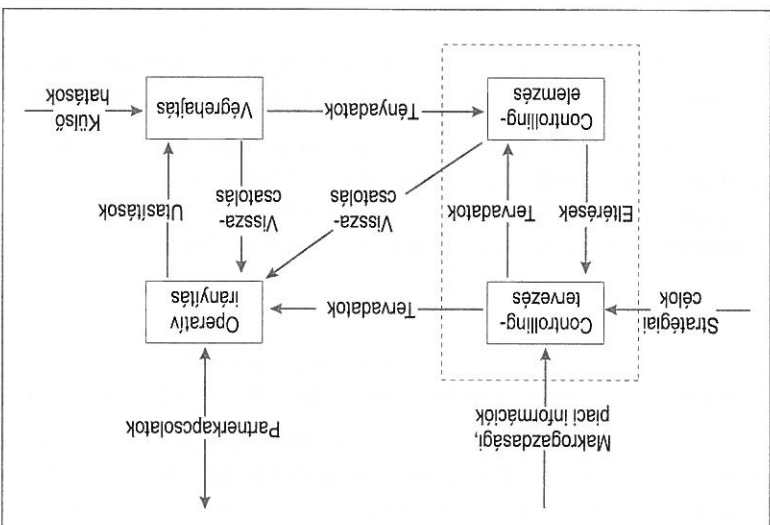
Az integrált vállalatirányítási rendszer olyan számítógépes szoftverrendszer, amely kiterjedésében, funkcionálitásában teljes körűen támogatja a vállalatok gazdálkodásával kapcsolatos tevékenységeket.

A vállalatirányítási rendszerek mint információs rendszerek a következő főbb tevékenységeket támogatják:

- alapbizonylatok rögzítése (bemenő információk),
- az alapbizonylatok adatainak számítógépes feldolgozása (folyamatok),
- az elektronikus vagy papír alapú kimenő bizonylatok, riportok előállítás (kimenő információk).

Az integrált vállalatirányítási rendszereket az alábbi tulajdonságok különböztetik meg a hagyományos ügyviteli rendszerektől:

- teljes körűen lefedik a vállalat gazdasági-üzemviteli folyamatait, adatfeldolgozásait, modulokból állnak, másképpen mondva modulás felépítésűek,
- a modulok egymással integrált kapcsolatban álló funkciókból állnak,
- a modulok központi adatbázisra épülnek, így az adatokat csak egyszer kell rögzíteni, rugalmasan kezelhetők és alakíthatók, bármely vállalatra ráhúzhatók, testre szabhatók,
- rendszerfunkciói egyéges elvek szerint épülnek fel, egyéges elvek szerint működnek, és egyéges felhasználói felülettel rendelkeznek.



4.14. ÁBRA. A vállalatirányítás szabályozási köre

Az integrált rendszerek alrendszereit két nagy csoportba sorolhatjuk, az egyik a tranzakció-feldolgozó modulok csoportja, (OLTP – Online Transaction Processing) a másik, a vezetői információs rendszer (MIS – Management Information System) körébe tartozó modulok, szoftverek csoportja.

A következőkben – egy példában – a Megatrend Zrt. magyar szoftverfejlesztő cég, Infosys V2.1 Integrált Vállalatirányítási Rendszerén keresztül mutatjuk be egy vállalatirányítási rendszer főbb jellemzőit.

A tranzakció-feldolgozó modulok működésének áttekintése

Beszerzési modul

A beszerzési modulban lehetőség van a szállítói ajánlatok, megrendelések, szerződések rögzítésére. A teljesített megrendelt és beérkezett tételek alapján történik az anyag- és más készletszintek változásainak nyomon követése s egyidejűleg a szállítók felé az automatikus elszámolás.

Lekérdezési lehetőségek: szállítónkénti megrendelések, számlázott kifizetett és ki nem fizetett szállítói megrendelések stb.

Értékesítési modul

Az értékesítési modulban lehetőség van a vevői ajánlatok, megrendelések, szerződések rögzítésére. A vállalat által teljesített megrendelések és szerződések alapján történik az automatikus kiadási készletmozgások nyilvántartása és automatikusan a vevői számlák kiállítása.

Lekérdezési lehetőségek: vevőnkénti megrendelések, számlázott kifizetett és ki nem fizetett vevői megrendelések stb.

Készlet modul

A modul főbb feladata az anyagok, a félkész- és késztermékek készletváltozásainak nyilvántartása, a készletek alakulásának, pillanatnyi szintjének mennyiségi és értékbeni kimutatása. A növekedés típusú készletmozgásokról bevételezési bizonylatot, a csökkenés típusú készletmozgásokról kiadási bizonylatot kell rögzíteni a rendszerben. A modul támogatja a készletleltározási feladatokat is.

Lekérdezési lehetőségek: készletforgalom, raktárankénti készletszintek, cikkcsoportonkénti, cikkenkénti készletszintek, készletleltárlista stb.

Termelési modul

A modulban lehet rögzíteni a termékek egységmennyiségéhez tartozó normaadatok, azaz a gyártáshoz szükséges erőforrások szükségességét. Ezek például a következők: a norma szerinti anyagszükséglet, a norma szerinti gépírásszükséglet, a norma szerinti előmunka-ráfordítás, és amennyiben ismert, az energiaszükséglet.

A termelési terv termékeként vagy termékcsoportonként tartalmazza a tervezett gyártási mennyiséget. A gyártási tervben rögzítik a termék előállításának lépéseit, a gyártási műveleteket, a gyártási programokat.

Lekérdezési lehetőségek: termékenkénti termelés, üzememenkénti termelés, gépkapacitás leterheltség, munkaerő leterheltség stb.

Humánerőforrás moduli

A modul feladata a ber- és járulékaiknak számfeljtése, a társadalombiztosítási adatszolgáltatás aktualizáljt jogszabály szerinti formában történő biztosítása. A modulban lehetőség van különféle időbéres és teljesítménybéres bérelszámolási módok együttes alkalmazására, valamint igény szerinti berköltség felosztások elvégzésére.

Lekérdezési lehetőségek: dolgozónkénti berkarton, dolgozónkénti bérlista, dolgozói bérelszámolási lap, berköltszestítő stb.

Pénzügy moduli

A modul kezeli a vevő- és szállítótársamla, a pénztári és banki teljesítések nyilvántartását, a vevő kintlévőségeket, a szállítói tartozásokat, a késedelmi kamatok számítását. A rendszer teljes körű vevő és szállítói folyószámlát vezet. Az adóbevallások fel- dolgozása és nyomtatása automatikusan történik. A számlák, a banki, és a pénztári bizonylatok adataiból lehetőség van cash flow kimutatások és cash flow előrejelzések készítésére.

Lekérdezési lehetőségek: vevő számlanapló, szállítói számlanapló, pénztárnapló, banknapló, folyószámla, cash flow kimutatás, vevő kintlévőségek, szállítói tartozások stb.

Tárgyeszköz-modul

A tárgyeszköz-modul fő feladata az eszközmozgások – az eszközök állományának növekedése, illetve csökkenése – nyilvántartása és az értékcsokekés kiszámítása. A modul támogatja az eszközleltározási feladatokat is.

Lekérdezési lehetőségek: eszközkarton, aktiválási bizonylat, értékcsokekés, eszközleltárlista stb.

A vezetői információs rendszer működésének áttekintése

A vállalat működési folyamatait feloldozó, tranzakciós modulok azon túl, hogy ellátják kötelező nyilvántartási feladataikat, tényadatokat is szolgáltatnak a vállalat elemzők és döntéshozók számára, valamint bázis- és tényadatokkal látják el a tervezőket és a vállalat vezetőket a tervezési feladatok elvégzéséhez.

Amikor egy integrált vállalatirányítási rendszer bevezetnek kerül egy vállalatnál, akkor szinte magától adódik, hogy a vállalat vezetői újragondolják működésüket, belső ügyviteli szabályzatukat, sok esetben még számviteli politikájukat is. Ennek egyik oka az, hogy egy új és egyben más logikájú rendszerhez kell igazodniuk. A másik ok pedig az, hogy a bevezetés első fázisában újra kell definiálni a vállalat szervezetét, annak tevékenységét.

Amennyiben a vállalat vezetői úgy döntenek, hogy az integrált vállalatirányítási rendszer keretein belül bevezetnek egy vállalatit tervezést támogató rendszert is, akkor úgy kell kialakítani az integrált rendszert, hogy az figyelembe vegye a különböző tervezé-

4.3.3. A vállalati tervezés informatikai támogatása

si szintek tevékenységeinek információs igényeit is. Ez azt jelenti, hogy a tranzakció-feldolgozó rendszert, a vezetői információs rendszert és a tervezés rendszerét együtt, összefüggésben célszerű meghatározni, kialakítani.

A vállalati irányítási rendszerek technikai szempontból eltérő módon, de lényegüket tekintve azonos elvek szerint támogatják a tervezési és a vezetői döntési folyamatokat. Bizonyos vállalati mérettől fölfelé a tervezési folyamat és a vezetői döntések informatikai támogatása szinte nélkülözhetetlen, épp a szükséges információk viszonylag nagy mennyiségének köszönhetően.

A tranzakciófeldolgozó rendszerek (OLTP) állítják elő a tervezéshez, elemzéshez szükséges előző időszak (múltbéli) és a tényidőszak (jelenbéli) adatokat, a maguk teljes részletettségében, egy központi adatbázisban (ERP-adatbázis) eltárolva.

Mivel az integrált vállalati irányítási rendszerek adatbázisa túl sok, túl részletes adatmennyiséget tartalmaz, és emellett a szerkezetük feldolgozási, elemzési, illetve vezetői döntésselőkészítési szempontból nem optimálisan lett kialakítva, szükségesnek látszott egy független adatbázis létrehozása. Az ilyen típusú adatbázisokat adattárházaknak (Data Warehouse) nevezzük.

Az adattárház tehát olyan speciális adatbázis, amelyben a vállalati tranzakációs adatok elemzési és tervezési célból átszervezték formában lettek összegyűjtve és eltárolva. Az ERP-adatbázisok elsősorban operatív vezetési információk lekérdezésére alkalmasak, a stratégiai és taktikai vezetői döntések előkészítésére már nem igazán.

Ahhoz, hogy jól működő vezetői információs rendszert lehessen létrehozni, a rendelkezésre álló adatok új típusú kezelésére és feldolgozására van szükség. Az információ-technológia már ezen feladatokat elvégzésére is megalkotta a maga rendszerét, melyek az ún. üzleti intelligencia fogalomkörébe sorolhatók be.

Az üzleti intelligencia (BI, Business Intelligence) olyan módszerek, fogalmak halmazát jelenti, melyek a döntéshozás folyamatát támogatják, ún. tény alapú rendszerek alkalmazásával.

Tény alapú rendszerek pl. a következők lehetnek:

- Vállalati irányítási rendszerek (ERP, Enterprise Information Systems)
- Vezetői információs rendszerek (EIS, Executive Information Systems)
- Döntéstámogató rendszerek (DSS, Decision Support Systems)
- OLAP-eszközök (OLAP, Online Analytical Processing)
- Adatbányászati eszközök (Data mining)

Látható, hogy a tény alapú rendszerek között szerepelnek a vállalati irányítási rendszerek is. A vállalati irányítási rendszerek nem tekinthetők a vezetői információs rendszerek közvetlen kiszolgálóinak, de belőlük célszerű kiindulni, mert saját céljukon kívül, a vezetői információs rendszerek részére is az ERP-k az elsődleges adatforrások.

A példánkban szereplő vállalati irányítási szoftver az intelligens alkalmazások közül az OLAP-rendszert (Online Analytical Processing) használja. A gyakorlatban az adattárház és az OLAP fogalma gyakran összemossódik, mert az adattárház elemzési, döntés-

támogatási, adatbányászati és vezetői információs feladatát általában valamilyen OLAP-rendszer látja el.

Az OLAP-rendszerekkel kapcsolatos alapfogalmak

Tényadatnak (mutatószám) nevezzük azokat a mérhető, számszerűsíthető adatokat, melyeket elemzési és tárolni szeretnénk.

Dimenzióknak nevezzük azokat a jellemzőket, tulajdonságokat, melyek szerint a tényadatokat valamilyen szempontból csoportosítani szeretnénk. A dimenziók egymástól független jellemzői egy-egy tényadatnak.

Dimenziók lehetnek:

- idő,
- hely,
- termék,
- alapanyag,
- szállító,
- vevő,
- raktár,
- költségnem,
- költséghely,
- költségviselő stb.

A dimenziók elemei hierarchiákba rendezhetők. A hierarchia alatt, ebben az adatelelemek közötti fasztruktúraszertől alá- és fölérendelt viszonyt vagy másnéven, halmaz, rész-halmaz, elem tulajdonságú viszonyt kell érteni.

Hierarchikusan felépített adatszerkezetek lehetnek:

- idődimenzió esetén:
- év – hónap – nap,
- egy raktár esetén:
- telephely – raktár – polc – raktár.

Az OLAP-rendszer adatmodeljének jellegzetessége, hogy az adatokat egy n dimenziós „kocka” pontjaként képzeljük el. Ezt az adatszerkezetet „adatkockának” nevezzük. Az általánosított értelmezés szerint az adatkockát tehát n dimenziós adathalmazként határozhatjuk meg. Az adatkockát egy adott gazdasági területhez hozzárendelve készíthetjük el.

A kocka felbontása alatt azt a legkisebb adategységet értjük, amely egységekben az adatot még elérhetővé szeretnénk tenni úgy, hogy az adat jellemzéséhez minden dimenziót felhasználjunk. Adat-kockánként egyszerre több tényadat is szerepelhet, de csak is azonos felbontásban.

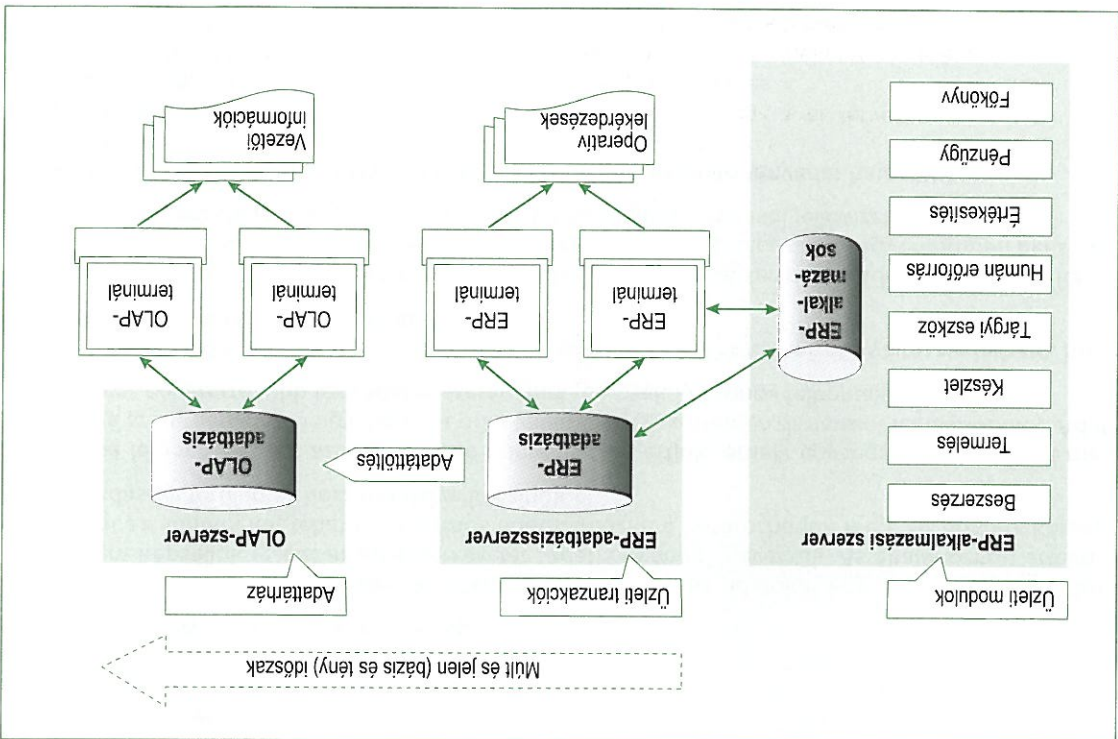
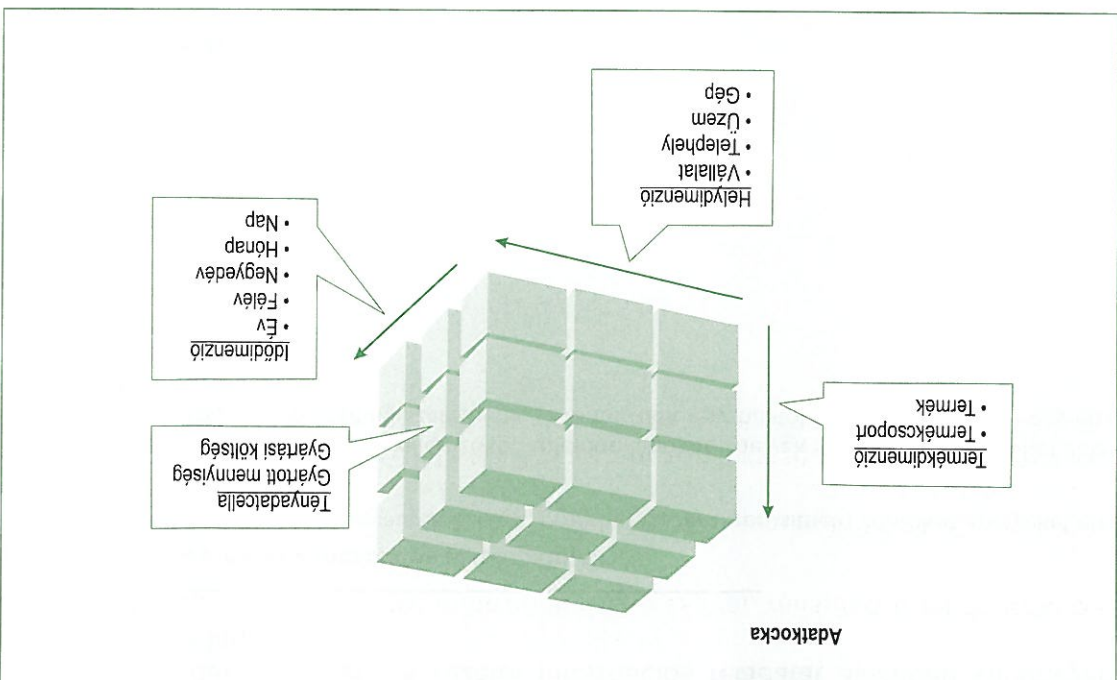
A következő példában az általános n dimenziós adatkocka háromdimenziós változata látható, mert ez az, ami még ábrázolható, áttekinthető.

A reprezentált gazdasági terület egy termelővállalat. A vállalat termelési adataiból építjük fel az adatkockát. A tényadatok a kocka celláiban találhatóak. Egy adott tényadatot egyértelműen beazonosít a háromdimenziós kocka idő – termék – hely koordinátaháromassal jellemzett cellája.

A kocka legkisebb felbontásaként a következőkkel jellemezhető tényadat határozható meg:

- adott napon,
- adott üzemben,
- adott gépen,
- gyártott mennyiség,
- gyártási költség.

Az ábrán szerepelnek a dimenziók és azok hierarchiái is (4.15. ábra).



Az ERP- és az OLAP-rendszerek együttesen biztosítják a tervezési folyamatok és a vezetői döntés-előkészítés számára a múlt és a jelen tényadatainak elemzési lehetőséget, egyrészt az adatok célszerű informatikai tárolásával, másrészt a rendszerbe beépített különféle elemző algoritmusok segítségével (4.16. ábra).

A tervezéshez szükséges adatok az ERP adatbázisából és az OLAP adatbázisából is kinyerhetők. Ez függ a tervezés szintjétől, időtávjától, illetve az adatok részletezettségétől. Az OLAP-adatbázis fele adatátvitelő algoritmusok biztosítják az ERP-ben lévő forrásadatok megfelelő szűrését, és a szükséges aggregációt (az adatok megfelelő struktúrába rendezését).

4.3.4. A vállalatiirányítási rendszer Tervező modulja

A Tervező rendszer integrált kapcsolatban áll a vállalatiirányítási rendszer minden egyes tranzakciófeldolgozó-moduljával.

A Tervező modul menürendszer (4.4. táblázat) mutatja be az ellátott tervezési feladatokat (funkciókat), illetve innen indíthatók a legkülönbözőbb tervezásmítási és terv-korrekciós munkálatok.

4.4. TÁBLÁZAT. A Tervező modul menüje

Törzsadatok	Tervezési funkciók
Vállalat törzs	Beszámolótervezés
Telephely törzs	Termékkértékesítés tervezés
Üzletág törzs	Szolgáltatásértékesítés tervezés
Tervcsoport törzs	Igénybeveit szolgáltatások tervezése
Termékcsoport törzs	Egyéb bevételek tervezése
Értékesített szolgáltatások törzs	Egyéb ráfordítások tervezése
Vásárolt szolgáltatások törzs	Pénzügyi műveletek bevételeinek tervezése
Reláció törzs	Pénzügyi ráfordítások bevételeinek tervezése
Tervezett devizaárfolyamok törzs	Rendkívüli bevételek tervezése
Bérjáruk törzs	Rendkívüli ráfordítások tervezése
Bérbesorolás törzs	Amortizációtervezés
Energiafűtő törzs	Átlagbértervezés
Gépköltségfűtő törzs	Bétköltségtervezés
Közvetlen költségek törzs	Energia-egységek tervezése
Közvetett költségfűtő törzs	Energiafűtő tervezése
Egyéb bevételek jogcím törzs	Normakarbantartás
Egyéb ráfordítások jogcím törzs	Termelés tervezés
Pénzügyi műveletek bevételek jogcím törzs	Termék-előállítás
Pénzügyi ráfordítások jogcím törzs	Projekttervezés
Rendkívüli bevételek jogcím törzs	Karbantartás tervezés
Rendkívüli ráfordítások jogcím törzs	Beruházás tervezés
Jogosultsági rendszer	Anyagok egységárána tervezése
Rendszerparaméterek	Beszterés tervezés
	Anyagvásárlás, termeltetés tervezése
	Növénytermesztés tervezése
	Allattenyésztés tervezése

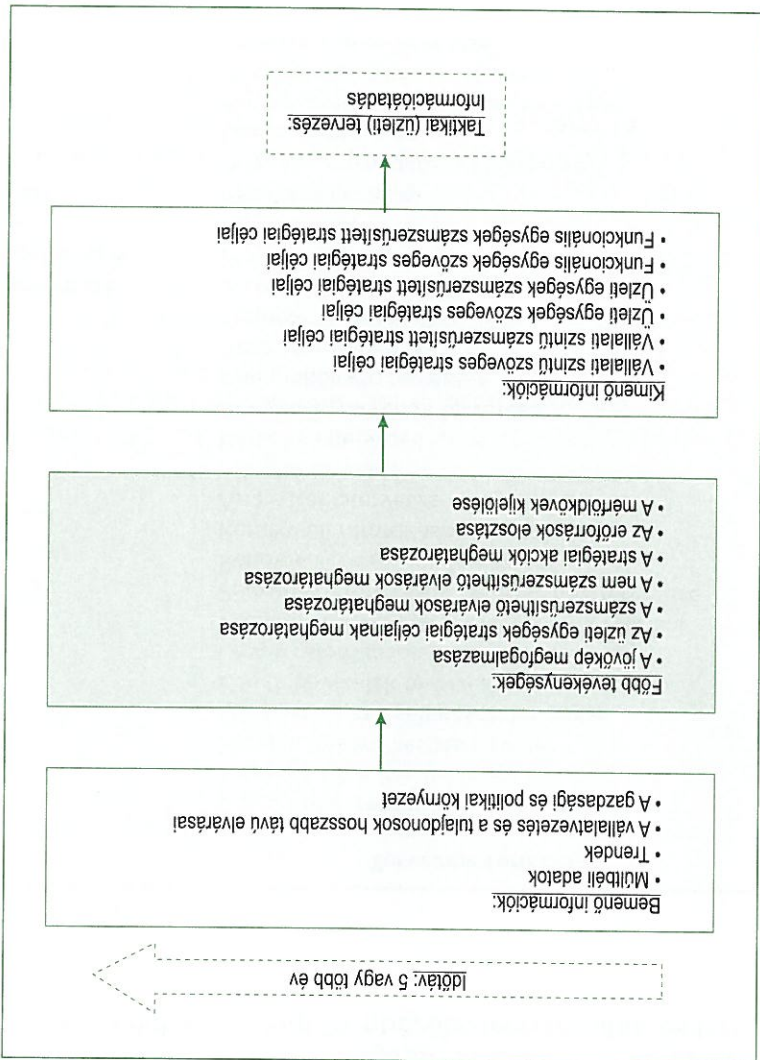
A Tervező modul funkciói

A Tervező modulban két fő dimenziót lehet megkülönböztetni: az **idődimenziót [a)]** és a **szervezeti egységek dimenzióját [b)]**.

a) A Tervező rendszer idődimenziója

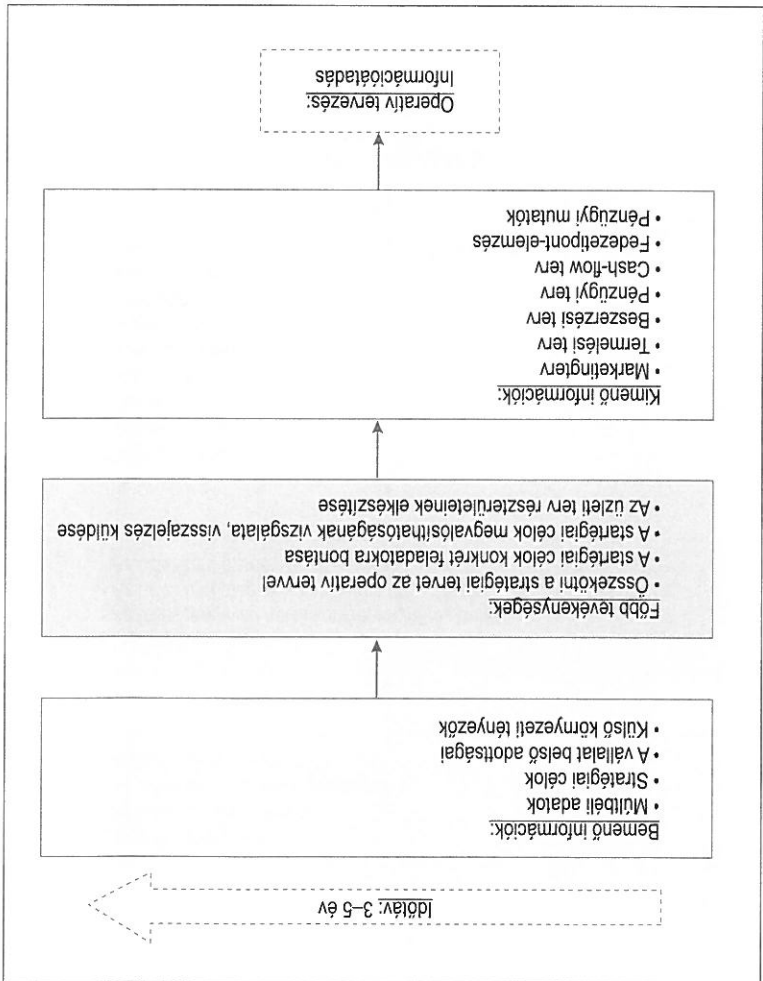
A stratégiai tervezés

A tervezési folyamat áttekinthető diagramja (4.17. ábra) szemlélteti a stratégiai tervezési tevékenységeket, a szükséges bejövő információkkal és létrehozott kimenő információkkal. A stratégiai tervezési folyamat eredménye a hosszú távra szóló stratégiai terv. Ez a terv készül el az első lépésben.



4.17. ábra. A stratégiai tervezés információs folyamata

4.18. ÁBRA. Az üzleti tervezés folyamata



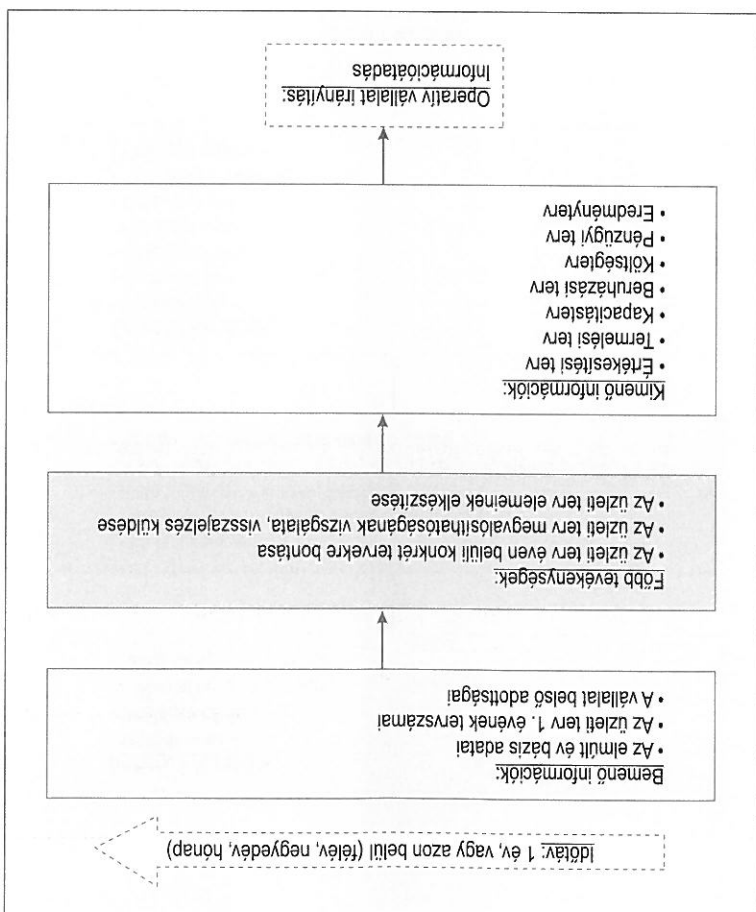
Az üzleti tervezés

A tervezési folyamat áttekintő diagramja (4.18. ábra.) szemlélteti az üzleti tervezési tevékenységeket, a szükséges bejövő információkkal és létrehozott kimenő információkkal. Ennek a folyamatnak az eredménye a középtávra szóló üzleti terv. Ez a terv készül el az második lépésben.

Az operatív tervezés

A tervezési folyamat áttekintő diagramja (4.19. ábra.) pedig szemlélteti az operatív tervezési tevékenységeket, a szükséges bejövő információkkal és létrehozott kimenő információkkal. Az operatív tervezési folyamat végeredménye a rövidebb távra szóló operatív terv. Ez a terv készül el a harmadik lépésben.

4.19. ÁBRA. Az operatív tervezés folyamata



b) A szervezeti egységek dimenziója

A vállalatoknál általában változatos szervezeti struktúrák fordulnak elő. A vállalaton belüli egységek többnyire költségcentrumokként vagy profitcentrumokként működnek.

Például: Vállalatcsoport – Vállalat – Üzletág – Önelszámoló egység (Szervezeti egység)

Ezek az egységek egymással alá-fölérendeltségi viszonyban állnak. A vállalati struktúrák egymástól eltérhetnek, kevesebb vagy több szintű is előfordulhat, de a hierarchikus jellegű faststruktúra mindig jellemző. Gyakori felépítés a kétszintű struktúra.

Például: 1. szint: Vállalat – 2. szint: Önelszámoló egység (Szervezeti egység) vagy 1. szint: Vállalatcsoport – 2. szint: Vállalat

4.3.5. Példa a Tervező modul működésére

A Tervező modul számára a kitűzött feladat a számviteli törvényben előírt éves beszámolóhoz (mérleg, eredménykimutatás és az üzleti jelentés pénzügyi elemző táblái) tartozó tervértékek kiszámítása, a beszámoló tervaltozatának (ún. Beszámolótervnek) elkészítése. A beszámolótervek elkészíthetők többéves, éves, féléves, negyedéves és havi szinten.

A vállalati tervek felbonthatók szervezeti egységekenkénti tervekre, illetve az egyes szervezeti egységek mint profit- vagy költségcentrumok önálló beszámoló terveit összesíthetni lehet a rendszerrel a vállalati szintre. A Tervező modul részterveinek kapcsolatrendszerét 4.20. ábra szemlélteti.

Az ábra az alábbi területek tervezési folyamatait kapcsolja egybe:

Termékértékesítés tervezése

A termékértékesítés tervezésének célja a saját gyártású termékek vagy kereskedelmi áruk, cikkek-kénti vagy cikkcsoportonkénti értékesítésének, mennyiségű és árbevételű tervének elkészítése.

• A szokásos, választható tervezési szintek:

vállalati szintre vagy

szervezeti egységeként külön-külön.

• A szokásos, választható időszak-periódusok:

éves,

havi gyakoriság.

• Megadható az értékesítés forrása:

termék saját gyártásból,

külső partnerrel vásárolt áru,

vállalatcsoporton belüli partnerrel vásárolt áru,

bérmunkában gyártott termékek stb.

• Megadható az értékesítés relációja:

belül

EL-n belüli export,

EL-n kívüli export stb.

Szolgáltatásértékesítés tervezése

A szolgáltatásértékesítés tervezésének célja a közvetített szolgáltatások értékesítésének, mennyiségű és árbevételű tervének elkészítése.

Igénybevett szolgáltatások tervezése

A vásárolt szolgáltatások tervezésének célja az igénybevett szolgáltatások vásárlásának, mennyiségű és költségtervének elkészítése.

Üzemi általános költségek tervezése

Az üzemi általános költségek tervezésének célja a termeléssel szoros kapcsolatban álló költséghe-lyek, költségtypusonkénti költségeinek bázis alapú megtervezése.

Központi irányítás általános költségeinek tervezése

A központi irányítás általános költségei tervezésének célja a termeléssel nem kapcsolatban álló költséghe-lyek, költségtypusonkénti költségeinek bázis alapú megtervezése.

Egyéb bevételek és ráfordítások tervezése

Pénzügyi műveletek bevételeinek és ráfordításainak tervezése

Rendkívüli bevételek és ráfordítások tervezése

Az amortizáció tervezése

Az amortizáció tervezésének célja a tárgyi eszközök különböző leírási kulccsal számítás, várható időszaki és halmazított értékcsokkokkenésének kiszámítása, tervezése.

Átlagbértervezés

Az átlagbér tervezésének célja a fizikai és a szellemi dolgozók (vezetők külön) tervezett átlagbérének bázis alapú, emeléssel korrigált értékének kiszámítása, tervezése.

Bérköltségtervezés

A bérköltség tervezésének célja a fizikai és a szellemi dolgozók (vezetők külön) tervezett átlagbérére és a tervezett munkabérek alapján bázis alapú, emeléssel korrigált értékének kiszámítása, tervezése.

Energia-egységarak és költségek tervezése

Az energia-egységarak és költségek tervezésének célja a különböző energiatípusok bázis alapú, korrigált értékének kiszámítása, tervezése.

Normakarbantartás

A normakarbantartás célja a termelési tervezés és az előkalkuláció részére ún. tervezői normákat ki-alakítani, amelyek meggyezhetnek, de el is térhetnek a termelési irányítási rendszerben lévő tényleges normaadatoktól. A norma megmutatja, hogy termékeként, egy adott termék egyégsényi mennyiségére számítva mennyi a norma szerinti erőforrás-szükséglet mennyiség- és erőforrástípusonként (anyag-, előmunka-, gépóra szükséglet stb.)

Termelési tervezés

A termelési tervezés célja az értékesítési terv tervezésének és az aktuális készletszintek figyelembe vételével termékeként meghatározni a tervezett gyártandó mennyiségeket.

A tervezés végrehajtása

A rendszer betölti termékeként az aktuális készletszinteket, az értékesítési terv tervezett mennyiségeit, meghatározza a tervezett termelési mennyiségeket és kiszámolja a terv szerinti zárókészlet mennyiségét.

Termék-előkalkuláció

A termékekénti előkalkuláció célja kimutatni az erőforrássegységet tervek és a normák szerint a közvetlen önköltséget, a szűkített önköltséget a teljes önköltséget, és a fedezet.

Anyagok egységáráinak tervezése

Az anyagegységarak tervezésének célja a különböző anyagcikkek bázis alapú, korrigált értékének kiszámítása, tervezése.

Beszerezéstervezés

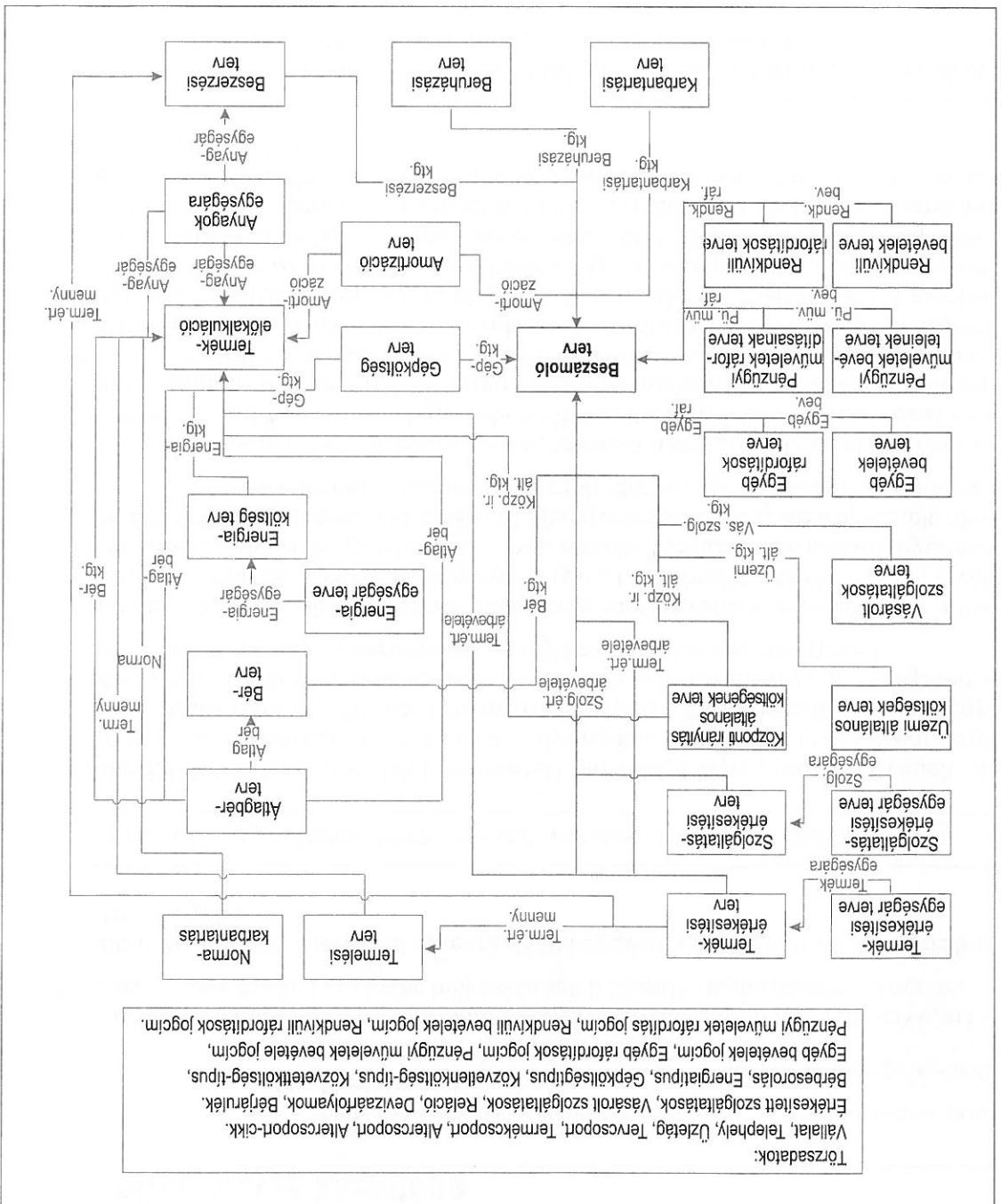
A beszerzés tervezésének célja az anyagok beszerzésének megtervezése, a beszerzési igénytől és aktuális készlet mennyiségtől függően.

Karbantartástervezés

A karbantartás tervezésének célja a tárgyi eszközökön elvégzendő időszakos és rendkívüli karbantartási munkák megtervezése, a szükséges ütemezésben, az igényelt erőforrások megtervezésével.

Beruházástervezés

A beruházás tervezésének célja a tárgyi eszközökön elvégzendő értéknövelő fejlesztési munkák, illetve új tárgyi eszköz létrehozására irányuló értéktérmetto munkák megtervezése, a szükséges ütemezésben, és az igényelt erőforrások megtervezésével.



4.4. Költségvetés készítése

„Egerek és emberek legjobban kifundált terveit azok, amelyek rava-
szul lekerényesek.”
Robert Burns: Egy egérhez

Ebben a fejezetben áttekinthetjük a gyakorlatban használt tervtípus – a költségvetés vagy budget (magyar helyesírással: büdzsé) – legfontosabb ismérveit. A vállalatoknál a különböző céllal elkészített költségvetéseknek van egy jellegetes, közös formai jegyük.

Minden költségvetés meghatározott időszakra készül, s az időszakokat az ún. fordulónap zárja.

A leggyakoribb fordulónap a vállalat (szervezet) gazdasági vagy pénzügyi évének záró, illetve egyben a következő időszak nyitóidőpontja: a mérlegkészítés és eredménykimutatás aktuális napján dátuma. Ennek megfelelően **a tipikus költségvetés egy éves időtartamú**, így általa a vállalat tud tenni – a jogszabályokban is rögzített – kifelé, illetve befelé irányuló beszámolási és tájékoztatási kötelezettségeinek.

A hivataltos beszámolók elkészítésének kényszere mellett fontos tényező lehet a különböző érdekcsopottok tájékoztatási igénye is (pl. a tulajdonosok tájékoztatása a vállalat jövedelmezőségéről és gazdálkodási helyzetéről, tőzsdei információk nyújtása stb.). A legjellemzőbb éves időtartamú költségvetések mellett készülhetnek rövidebb (havi, negyed- és fél éves), valamint hosszabb időtávú (pl. két éves) büdzsék is. Ahhoz, hogy a költségvetések a beszámolási, tájékoztatási igényeket hatékonyan ki tudják elégíteni, tartalmi és formai jegyeikben kifejezetten egyértelműeknek, azaz erősen formalizáltaknak kell lenniük. A nagymértékű formalizáltság biztosítja a költségvetések összehasonlíthatóságát, mérhetőségét, ellenőrizhetőségét és összesíthetőségét. Ebből következően konkrét kialakításuknál törekedni kell a nehezen formalizálható (kvalitatív és így szubjektív) jellegű tényezők használatának mellőzésére, s elsöbbséget kell adni a számszerűsíthető (kvantitatív és így objektívnek tekintett) tényezőknek. Ez az elsőbbség azonban törvényszerűen abszolútta válik: a formalizáltság „rátelpszik” a tervezési (és gondolkodási) folyamatra, eluralkodik a rövid távú szemlélet, amelynek egyenes következménye, hogy a költségvetési látásmód mechanikussá teszi a tervezési eljárásokat.

A költségvetés – a formalizáltság követkelményének megfelelően – a vállalat közlelbbi vagy távolabbi időpontokra vonatkozó céljait mérhető módon, értékbeni kategóriákban, pénzben fejezi ki:

A vállalati célokat meghatározott metódika alapján, a szervezeti struktúrának megfelelően, minden egyes szervezeti egység számára konkrétan és következetesen **részbüdzsék (ún. keretek)** formájában bontják le és írják elő, betartandó határidőkkel és a felelősök kijelölésével.

A felelősségi körök, illetve a részbüdzsék átfogó, minden vállalati területre kiterjedő rendszere biztosítja a költségvetés-készítés komplexitását. A részbüdzsék kialakítása-

sának konkrét módja igazodik a vállalati információáramlási irányok kialakításának valamelyik változatához. A tipikus megoldás: a felülről lefele (top-down) nyitású eljárásmű tervezés. (4.21. ábra)

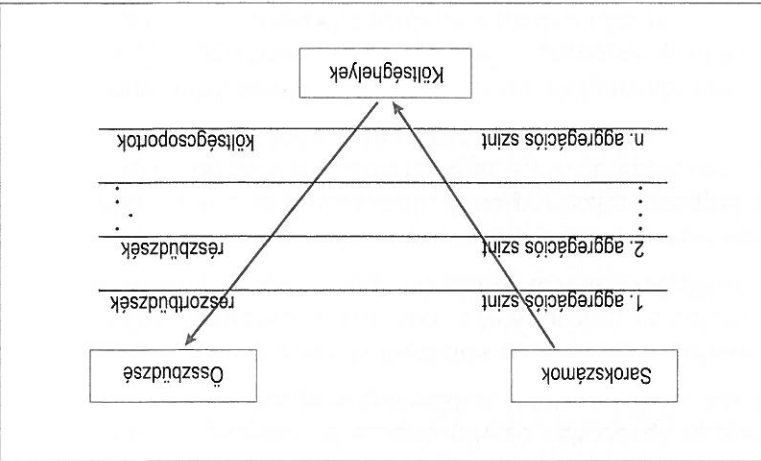
Az egyes vállalati szintek vezetői felelősek az őket közvetlenül érintő költségvetési értékekért, illetve a bűdzsék betartásáért. Az ellenőrzési funkciót általában a vállalat tervezésért felelős részlege tölti be a folyamatban. A tervezési folyamatban tehát az egyes vállalati részlegek (egészen költségvetési bontásig) felülről lefele haladva kapják a számokat (pénzügyi kereteket), majd ezt követően – az egyes szintek befolyásolási lehetőségeitől függően – alulról felfelé irányuló folyamatban áll össze a vállalat teljes költségvetése.

A részbűdzsék általában költséggnemek szerint állnak össze. A tervszámok kialakításának menete elméletben megfelleltethető lenne a tervezés belső logikáját követő tervezési körök rendszerének, a gyakorlatban azonban – éppen a formális jegyek túlsúlya miatt – a tervfeljezetek struktúrájának megfelelő elkészítés a jellemzőbb.

A vállalatok gyakorlatában a formalizáltság egészégtelen hatásainak csökkentése érdekében kialakíthatók olyan megoldások, melyek célja a tervezési folyamat merevségének oldása, rugalmasságának növelése. Idetartoznak az ún. gördülő tervezési rendszerek.

A gördülő tervezés szinonimája a folyamatos tervezés lehet. A tervezés folyamatossága (gurulása, mozgásban tartása) a rendszeres időközönként végrehajtott termódosításokat, a tervszámok áttevvezését jelenti. De nem feltétlenül mechanikusan, hiszen éppen ezt a hatást próbáljuk méréskelni. A módszeres, köteleességszerű végrehajtás azzal a veszéllyel járhat, hogy a tervezési folyamat merevé válik. Szereencsésb úgy fogalmazni, hogy a terveinket akkor kell felülvizsgálni, ha a vállalat belső és külső környezetében kellően nagy horderéjú változás történik.

A rugalmasság növelésének másik elterjedt módja, amikor érezvén az egyterves tervezés korlátait, felmerül a változatok készítésének igénye. Ezt többnyire az optimista-nak, illetve pesszimista-nak nevezett tervváltozatok tesztetik meg. Mivel a tervezés alapfilozófiája gyakorlatilag ettől nem változik, s az optimista-pesszimista kategóriák



4.21. ÁBRA. A költségvetés (felülről lefele) top-down nyitású eljárása

kifejezetteen szubjektívek, általában először „a lehető legjobb becslés” változat, mint „realista” terv készül el, s ebből kiindulva extrapolálják a másik két változatot. A költségvetések merev szemléletet oldja az a tervezéstechnikai megoldás is, amikor az ún. elkülönített keretek eszközéhez nyúlnak. Ezek az elkülönített keretek (önálló tervezési körök vagy tervek) – vagy ha úgy tetszik projekttervek – általában egy kiemelt célra irányulnak, s azok viszonylag nagy jelentőségre való tekintettel igénylik a különválasztást és a különválasztott tervezést.

A projektek tervezése tartalmi és formai szempontok miatt is különös figyelmet érdemel. Kisebb-nagyobb méretű projektek gyakorlatilag minden vállalkozásnál előfordulnak. Ezek lehetnek egyszerűbbek és összetettebbek is, ami persze méretükkel nem feltétlenül függ össze. Ezeknél – tervezési szempontból – sokkal fontosabb differenciáló tényező a projektek időtávjá. Vannak olyan projektek, amelyek egyetlen tervezési időszakra (általában egy gazdaságkodási éven) belül teljesülnek, s vannak olyanok, amelyek több tervezési cikluson keresztül húzódnak át. Ez a különbségtétel – azon túl, hogy számviteli szempontból is eltérő elszámolást jelent a projekteknél – a tervezési folyamatokban is érezteti a hatását. Ellenlét feszül ugyanis aközött, hogy amíg a projektekkel kapcsolatos érdemi döntések az üzleti tervezés döntései közé sorolhatók, addig a projektek költségtervei az aktuális éves költségvetés-készítés feladatai közé tartoznak.

Ez azt jelenti, hogy az üzleti tervezési folyamatban kell elkészíteni a projektváltozatokat, és ugyanebben a körben versenyeztetni őket és kiválasztani a teljesítendő projektet. A teljesítés részletezett végző kidolgozása azonban mindenképpen az éves költségvetés(ek) része. A projektek tervezésének ez a két vetülete lényegi szemléletváltást igényel. Az üzleti tervezés során ugyanis a jövőbeli működés kapcsán felmerülő hozamok és ráfordítások mérlegelése történik, míg az éves költségvetésben a folyó működés hozamait és ráfordításait veszik számba. Ez a többéves időtávú projekteknél sok problémát okozhat. Az ellentmondás feloldására megoldás lehet, hogy a vállalat üzleti tervét évente megújítják, s így folyamatosan pontosítják az eredmény- és ráfordításbecsléseket.

A projektterv nem más, mint egy adott projekt idő-, minőség- és pénzügyi korlátok közötti teljesítésének részletes dokumentációja. Főbb tartalmi elemei a projektteljesítési folyamat időterve, a költségterv és a pénzáramlási terv. A tervekben a fő alkotórészek mellett szerepelhetnek további lényegesnek tartott információk is: a projekt végrehajtása során, illetve a befejezéssel a bekövetkező változások kezelésére vonatkozó akciótervek, de akár a minőség, beszerzésekkel, kockázatokkal stb. kapcsolatos tervek is. A projektek tervezésének is iterációs és ismétlődő folyamataknak kell lennie. Hiszen itt is több szintű tervezésről van szó: a feladatokat és célokat össze kell hangolni a felső vezetési szinttől kezdve a legalsó szintű tevékenységekig.

Mint minden tervezési eljárásban, hangsúlyos szerepe van a költségvetés-készítés folyamatában a visszacsatolásnak. A nagy részletességgel szabályozott tervekészítési folyamatban a visszacsatolások módját is következetesen kell meghatározni. Ennek különböző formális és informális változatai lehetnek:

- Tervezésű költség-ellenőrzési rendszer (folyamatelemek beépítése: „rész költség-ellenőrzés” – „összbüdzsék-ellenőrzés” – „eredmény-előrejelzés” – „éves zárás” – „éves-záró jelentés” – „összehasonlítás a bázisbüdzsével”).

- Hatékony költségelosztás (minden büdzséfelölőnek tisztában kell lennie a gondjai-ra bízott eszközök felhasználásával, így adminisztratív megoldás például, hogy könyvelés előtt a büdzséfelölők minden bizonylatot szignálnia, a költséggnemet és a költséghelyet kontroznia kell).
- A tervtől való eltérések kezelése (a türeshatáron túlmenő minden eltérést – közvet-lenül azután, hogy felismerhetővé, illetve előreláthatóvá válik – jóvá kell hagyni a felettes vezetővel, s ha szükséges, a lehető legrovidebb időn belül termdosítást kell kezdeményezni).

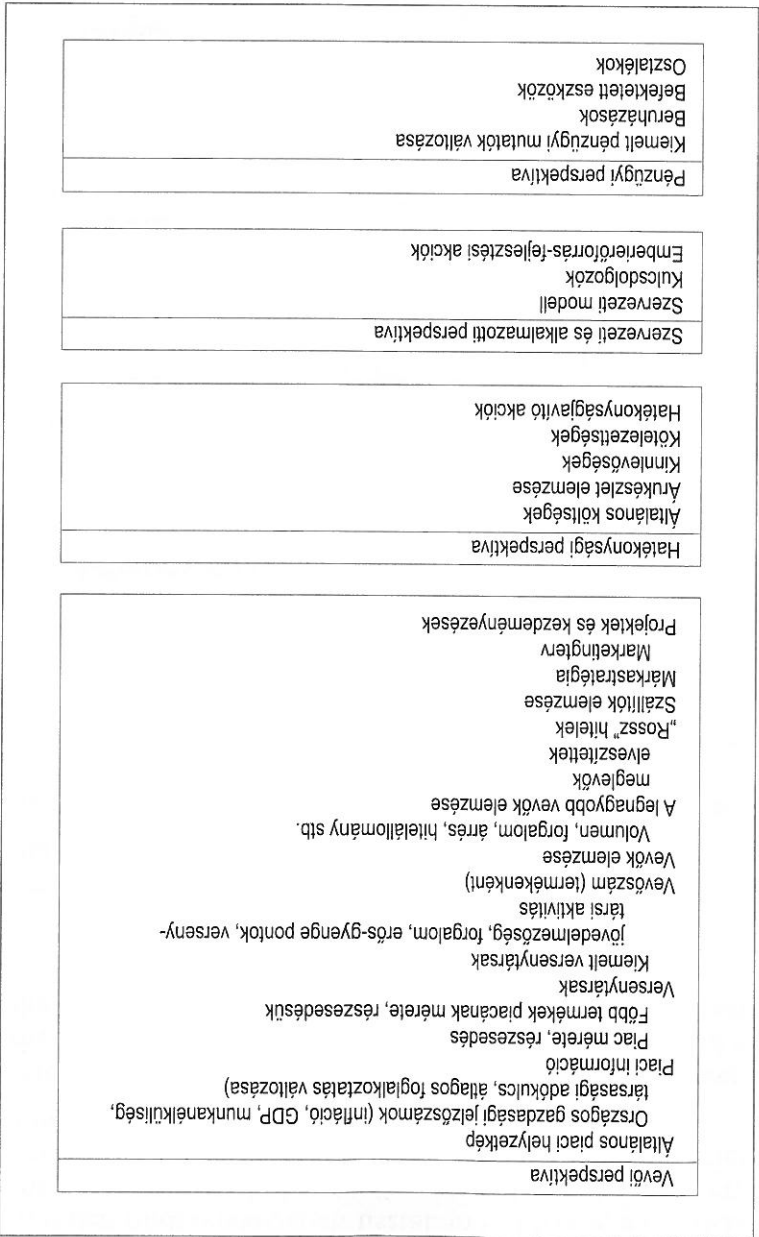
Példa az éves költségvetés struktúrájára és tartalmi elemeire

Egy finn papírgyártó és kereskedő cég kereskedelmi leányvállalata éves költségvetésének főbb tar-talmi elemei (4.22. ábra).

Általános keretfeltételek			
• anyavállalati keretfeltételek			
• anyavállalati jóvőkép			
• anyavállalati fő célok			
• vállalati SWOT			
Leányvállalati jóvőkép és üzleti elvek			
Kockázatok			
• verseny			
• pénzügyi			
• jogi			
• környezeti			
Lehetőségek			
• új piac			
• új termékek			
• stb.			
Pillanatfelvelel			
000 euró		Előző év	
Összes értékesítés (tonna)		lény	
Összes forgalom (euró, nettó érték)		Idel év	
A legfontosabb mutatószámok		Jövő év	

4.22. ÁBRA. Egy példa tartalmára (folytatás a következő oldalon)

4.22. ÁBRA FOLYTATÁSA



4.5. A tervezés filozófiájának változása – a kerettervezéstől az advanced planning rendszerekig

A hagyományos kerettervezés formalizmusa sok tekintetben gátjává vált annak a valólati fejlődésnek, melyet a folyamatosan változó környezethez való állandó alkalmazkodási igények váltott ki. Az új vállalati működési modellek, vállalatirányítási rendszerek felbukkanása és elterjedése fokozatosan ráirányította a figyelmet a vállalat tervezési rendszerének a megújítására is.

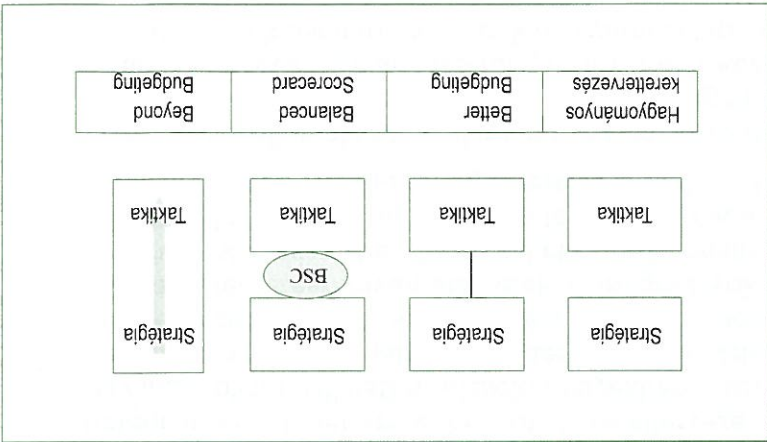
A tervezési rendszerek fejlődésében, megújulási folyamatában kijelölhető néhány jelentősebb mérföldkő. (4.23. ábra)

A meglévő tervezési rendszer hatékonyságnövelésének igénye

A költségvetés-készítés hagyományos keretei közül kitörni akaró, a tervezés vállalati vezetésben betöltött szerepét javítani kívánó vezetők először a tervezési rendszer hatékonyságának növelésében, a folyamat fejlesztésében gondolkodtak. A rendszer meghatározó elemeit a helyén hagyták, nem szakítottak alapvetően a meglévő mód-szeretannal. **A fejlődés a folyamat „jobbá tételében” lelt**, kisebb-nagyobb tartalmi és formai korrekciókban, egyes újdonságoknak felfogható tervezési elem beemléseivel (better budgeting rendszerek).

Itt a tartalmi fejlődés nagyon lenyeges eleme, hogy felbukkannak (legalábbis nyomokban) a tervezési folyamatban a **stratégiai gondolkodás** néhány jellegzetes „tünete”. A stratégiai tervezés – amennyiben létezett – nem képezett eddig egységes tervezési rendszert a taktilikai tervezéssel (legyen az üzleti tervezés vagy éppen költségvetés-készítés). A better budgeting alapú tervezési rendszerekben már megfigyelhető egy vékony „köldökszínör”. Ez többek között megnyilvánult abban, hogy a vállalatvezetés a tervezési folyamatban a vállalat céljait megalapozottabban – a valódi folyamatoknak fokozottabban megfelelően – alakította ki. (Tervejezetek helyett a metodika elmozdult a tervezési körök irányába.).

4.23. ÁBRA. A tervezési rendszerek megújulási folyamata



Ugyancsak a stratégiai szemlélet térnyerését mutatja, hogy erősödött a célok megalkalmazásához szükséges elemzésekben a **benchmarking-tevékenység**, a piaci változásokhoz és a versenytársak magatartásához való igazodás. Új metodikai elemek bukkannak fel: előtérbe kerülnek a büdzsé alapú számítások helyett az ún. **dinamikus előrejelzések**.

A tartalmi elemek gazdagodásával párhuzamosan formai előrelépés is tapasztalható. A fejlődés **lényege a tervezési folyamat egyszerűsítése**. Ez is a stratégiai szemléletre vezethető vissza, hiszen a jelszó „a lényeges dolgokra való összpontosítás” lett. Ez a tervek részletezettségének, a szükséges keretek számának csökkentéséhez vezetett. Egyszerűsítették a tervek kialakítás folyamatát is, lényegesen kevesebb lett a tervalku, az egyeztetési fórum, helyette kialakították a lekérdézési, ún. riportolási rendszereket. A tervezési folyamatot – éppen ennek az egyszerűsítési hullámnak köszönhetően – al-**kalmassá** tették arra, hogy az **számtástechnikai eszközökkel** (tervezési szoftverekkel) modellezhető, **támogatható** legyen. Mindezek a tervezés hatékonyságának növekedését eredményezték, ám korántsem oldódott meg minden probléma.

A nem formalizálható tényezők beemlése a tervezési folyamatba

Míg a legjobb megoldások sem találhatók megfelelő eszközt a tervezési folyamatban a nem formalizálható tényezők kezelésére, noha ezek szerepe egyre inkább növekedett a vállalati működésben. Gondoljunk csak a vállalat értékét meghatározó tényezőkre, ahol jól kitapintható trend, hogy a hangsúly a hagyományos erőforrásokról áttevődik az ún. absztrakt, immateriális vagyonelemekre. A nem formalizálható tényezőket nem hagyhatja figyelmen kívül a vállalat tervezési folyamata, különösen nem a stratégiaalkotás. Ehhez viszont a stratégiai és az operatív tervezési tevékenységeket össze kell – működőképesen – kapcsolni egyetlen integrált tervezési rendszerre. Ezt az igényt elégítette ki látványosan a Balanced Scorecard rendszer, ahogy ezt korábban, a könyv első fejezetében már bemutattuk.

A tervezési filozófia megváltozása

Az ezt követő mérföldkőnél a tervezés már egyértelműen filozófiát vált, miközben új alapokra helyeződik. Felszámolja a mérveknél tekintett irányítási rendszereket, a vállalat stratégiája kitüntetett szerephez jut. A kerettervezés utasítás-ellenőrzés szisztemáját felváltják olyan vállalati modellek, melyekben a vezetői (tervezési) döntéseket decentralizálják, azokat a legalsóbb vezetési szintekre delegálják. Joggal nevezik ezeket a tervezési szisztemákat „költségvetésen túli”, ún. beyond budgeting rendszereknek. A vállalat tervezési folyamatát ezek a megoldások már sikeresen integrálják egyetlen tervezési rendszerbe. Mivel ezeket a tradicionális tervezési módszerek meghaladásának tekintik, velük kapcsolatban találkozhatunk a „(az eddigi gyakorlatot túl-)haladó” ún. advanced planning megnevezéssel is. (4.5. táblázat)

Az új tervezési filozófián alapuló valamennyi tervezésszisztema-megoldás jellemzője, hogy felhasználva a kerettervezés előnyös tulajdonságait, kreatív módon, a tervezés és a vállalati működés logikai összefüggéseit állítja a középpontba. Egyik legismertebb képviselője ezeknek a modelleknek a folyamat alapú (költség)tervezési rendszer,

4.5. TÁBLÁZAT. A „Better budgeting” és a „Beyond budgeting” összehasonlítása

	Better budgeting	Beyond budgeting
Fő célok	• hatékonyság fokozása • a tervezés karcsúsítása • egyszerűsítés	• hatékonyság és hatássosság fokozása • stratégiai célok figyelembe vétele • egyszerűsítés • a menedzsment rendszerének teljes átalakítása
Fő eszközök	• hagyományos rendszerű költségvetés	• Balanced Scorecard • tevékenység alapú költségcsökkentés • benchmarking • rugalmas pénzügyi és beruházástervezés
Megvalósítás	• evolúciós jellegű • kis lépések • a hagyományos tervezés kiegészítéseként	• forradalmi jellegű • radikális lépések • a hagyományos tervezés helyett

Forrás: JENSEN (2001, 94–101. o.) és HOPE-FRASER (2003, 108–115. o.) alapján

melynek tervezési elve azon alapul, hogy nem a költséghelyekre jutó költségeket kell megtervezni, hanem – a gyártandó termékekkel kiindulva – a termékek előállítását szolgáló különböző vállalati folyamatokban felhasznált összes erőforrás költségeit.

4.6. Kinek készül az üzleti terv?

A vállalalkozás üzleti terve tartalmi és formai jegyeinek legmarkánsabb meghatározó tényezője, hogy milyen céllal készül a tervdokumentum. Az üzleti tervet a gyakorlatban ugyanis a legkülönbözőbb célok elérésére dolgozzák ki, amely célok elsősorban attól függnék, hogy kinek, azaz milyen vállalati érdekcsoport számára készült el azt. Az érdekcsoportok széles spektruma miatt a vállalat az üzleti tervek különböző tartalmú és formájú változatait készíti el, leginkább attól függően, hogy a felhasználónak milyen konkrét igényei vannak.

Valamennyi üzleti terv-változat alapanyagát a vállalat aktuálisan kidolgozott tervdokumentumai (stratégiai – taktikai – operatív tervei) adják. Azt, hogy a rendelkezésre álló információkból melyek kerülnek be az egyes konkrét céllal készülő üzleti tervekbe, függ az érdekcsoport pozíciójától: mennyire fontos az érdekcsoport a vállalat számára, milyen mértékben képes az érdekcsoport befolyásolni a vállalat működését, mihozzatalához igénylik a tervet, milyen kézzel fogható igényeik vannak, s így tovább. Eből az következik, hogy – az érdekcsoportok betöltött pozíciójától függően – az üzleti tervek kidolgozottságuk mélységében, részletettségükben, számszaki adattartalomukban igen csak különbözők lehetnek. Az érdekcsoportok betöltött pozíciója nyíl-

van nemcsak formai különbségeket idéz elő, hanem ha belegondolunk ténylegesen repükbe, realitás- és szintességbe, s más szubjektív ráhatásokat is okoz. Az üzleti terv elkészítésének nyilvánvalóan legfontosabb célja – összhangban a tervzés jelentőségéről elmondottakkal – hogy hatékony eszköz legyen (a többi vezetési eszközzel együtt) a vállalat vezetőinek kezében a vállalat irányításában, működésében, az üzleti tervet ebben az esetben a vezetés ön maga számára készíti, így konkrét kialakításában a vezetés által elvárt tartalmi és formai jegyeknek van elsődleges szerepe. Amilyen a vezetés hatékonysága és színvonala egy adott szervezetben, nagy valószínűséggel a tervezési tevékenység minősége is annak megfelelő lesz.

Az üzleti tervezésnek a vállalatirányítási eszköz-funkciójához szorosan illeszkedő célja, hogy a tervek a vállalati teljesítmények értékelésében kiindulási pontok legyenek. E szerepében a terv alapja a különböző időszakok terv-tény elemzéseinek, mérési a vállalat különböző részlegeinek (gyáregységek, technológiai sorok, egységek stb.) teljesítményét, így lehetőséget biztosít a vállalatvezetés számára ezen részek munkájának minősítésére, illetve a tulajdonosoknak a vezetői teljesítmény megítélésére. Látható, hogy ha a terv már nem befelé, a vezetőket, illetve a munkatársakat, hanem külső irányba, például a tulajdonosok felé készül, abban az esetben vezetési eszköz szerepe háttérbe szorul az információnyújtó, tájékoztató funkció ellenében.

A tulajdonost ugyanis általában nem a vállalat működésétésének hogyanja, hanem annak eredménye érdekli: így a számokra készített üzleti tervekben másfajta és más részletezetttségű információk szerepelnek, mint a működést segítő és biztosító tervekben. Nem beszélve arról a tényről, hogy a tulajdonos, illetve a vezetőknek a vállallattal kapcsolatos érdekei gyakran ellentétesek, így szubjektívvá válhatnak a tervek az igazságtartalom és szintesség tekintetében. Ez a tényező hangsúlyozottan jelenik meg, ha armenyiben nem konkrét – személyekhez köthető – tulajdonosi körölről van szó, hanem például kisvállalkozások „névtelen” tömegéről vagy éppen önkormányzati, illetve állami tulajdonról, ahol a tulajdonosi érdek elvont, jogi kategória.

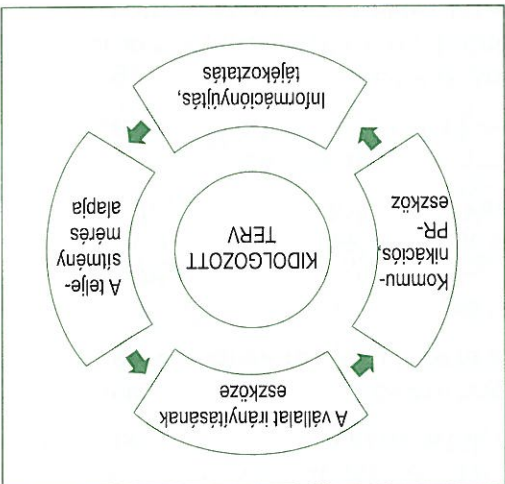
Ez az információnyújtó, tájékoztató funkció érvényesülhet a munkavállalók, illetve azok érdeképviseleti szervei számára közvetített üzleti tervek tartalmában is. Mivel a vállalat működésétésért annak vezetése a felelős, így ezekben az üzleti tervekben is az szerepel, amit a vezetés a cégről láttatni akar a munkavállalók számára.

Az üzleti tervek információnyújtási, tájékoztatósi funkciója érvényesülésének klasszikus és egyben legjelentősebb esete, amikor az üzleti terv készítésének célja idegen forrás (külső tőke vagy hitel) bevonása a vállalat finanszírozásába. Az üzleti terv ilyen esetben nélkülözhetetlen dokumentum. Mivel a vállalatvezetés jól felfogott érdeke, hogy a befektetők vagy hitelnyújtók bizalmát elnyerje, nyilvánvaló az üzleti terv konkrét célja, amelynek érdekei nem feltétlenül esnek egybe – talán ellentétesek is – a vállalatunk érdekeivel. Ilyen körülmény állhat fenn például stratégiai szövetségessé váló megállapodáskor.

Ezek az alapesetek azt mutatják, hogy a tiszta funkciók – irányítási eszköz, a teljesítményértékelés alapja – mellett hangsúlyozott célja az üzleti terveknek a különböző érdekcsoportok számára az információnyújtás és tájékoztatás. Ennek a funkciónak az

4.24. ÁBRA. Az üzleti terv céljai

előtérbe kerülése tükrözi, hogy az üzleti tervezés funkciói közé feltétlenül be kell sorolni a kommunikációs eszköz szerepét. Mivel az érdekcsoportokkal kapcsolatban egyértelmű cél, hogy köztük és a vállalat között kialakuljon a bizalom légköre, ezért az üzleti tervnek speciális PR-eszközöknek tekintendők. Korrekt használatukkal a tervek javítani tudják a vállalatot kialakult képét, meggyőződéseket és benyomásokat. Az üzleti tervek legfontosabb céljait – összefoglalóan – a 4.24. ábra szemlélteti.



A jól elkészített üzleti terv azokat az információkat nyújtja, amit a célcsoport elvár tőle. De tisztában kell lenni az üzleti terv „műfajából” adódó korlátokkal is. Az üzleti terv mint dokumentum statikus forma. Gyakorlatilag a vállalat jövőbeli „gyorsfénypéje”, ami – szándékosan vagy sem – csak azokat az információkat mutatja, amelyeket látni vagy láttatni lehet. A fénykép hasonlatnál maradva, bőven lehetnek homályos területek a háttérben. Olyanok, amikről sejtjük, hogy vannak, de az üzleti tervben a rájuk vonatkozó információk elegendően, vagy teljesen hiányoznak.

4.7. Értékfolyamatok az üzleti tervezésben

A vállalat jövőjére vonatkozó bármely döntésnek – így természetesen a különböző időtávra vonatkozó tervezési döntéseknek is – van valamilyen (közvetlen vagy közvetett) pénzügyi feltevése és pénzügyi következménye. Ezeknek a tényezőknek az elemzése és vizsgálata valójában a pénzügyi tervezési folyamatokat jelenti, mely folyamatoknak az eredménye a pénzügyi terv. A pénzügyi feltevések és következmények nyomom követése elengedhetetlen tartozéka mind a stratégiai, mind a taktikai tervezésnek.

A pénzügyi tervezés szerepét – azaz a pénzügyi feltevéseknek és következményeknek tervezésbeli jelentőségét – többféleképpen lehet megítélni. A jelentőségét alábbecslők hajlamosak csak az egyik vagy másik vetületet hangsúlyozni. Ennek megfelelően pénzügyi tervezés címen mintegy „kiszámítják” a meghozott értékesítési – termelési – beruházási – erőforrás-átosztási döntések pénzügyi kihatásait. A jelentőségét túlhangsúlyozók számára pedig a pénzügyi feltevések és lehetőségek egyfajta áthághatatlan korlátként jelennek meg a tervezési folyamatokban és döntésekben.

Könnyű belátni, hogy a két elem (feltevések és következmények) folyamatos vizsgálata lehet csak a helyes felfogás, illetve gyakorlat. Mindezek alapján pénzügyi tervezés – re azért van szükség.

- Mert a vállalat gazdálkodási döntései egymással kölcsönhatásban vannak, és egy- mástól elkülönítve nem kezelhetők.

- Segít a vállalat vezetőinek abban, hogy elkerüljék a meglepetéseket, és előre átgondol- ják, hogyan fognak reagálni azokra az eseményekre, amelyek nem lehet elkerülni.
- Befektetési döntéseket nem szabad a vállalatban és környezetben lejátszódó folya- matok mérlegelése és megértése nélkül meghozni. A pénzügyi tervezés egyike azoknak az eszközöknek, melyek segítségével mélyebben is megérthetjük ezeket az összefüggéseket és folyamatokat.

- A tervezés egyben célkitűző folyamat is. A pénzügyi tervezés nemcsak segít a cé- lok konkretizálásában, hanem a helyes célok kiválasztásának irányába orientál.*

A pénzügyi tervezés – kiemelt jelentősége miatt – sokszor túlnő a vállalati tervezési rendszer keretein, s önálló területként működik (legtöbbször szoros kapcsolatban a vállalat számviteli és kontrolling rendszerével). Ez azt eredményezi, hogy a pénz- ügyek tervezése elszakad az integrált vállalati tervezéstől, fölé emelkedik, attól függet- lenül működik. Az is előfordul, hogy egy vállalatnál csak a pénzügyi tervezés létezik, egyéb tervezési tevékenység csak virtuálisan van jelen.

Igy a gyakorlatban sokszor a pénzügyi tervezést nem a természetes tervezési folyamatok értékbeli vetületeként értelmezik, hanem olyan önálló tevékenységként, melynek cél- ja a vállalat pénzügyi teljesítményeinek nyomon követése, pénzügyi mutatóinak ki- számítása és prognosztizálása, valamint a vállalati pénzügyi dokumentumok folya- matos elkészítése.

Ennek megfelelően a pénzügyi tervezés alapvető funkciójának leggyakrabban az alábbi feladatok elvégzését tekintik:

- A mindenkori vállalati eredmény tervezését, a jövődelemterv elkészítését.
- A pénzügyi beszámolás dokumentumainak (mérleg, eredménykimutatás, üzleti je- lentés) kimunkálását.
- A likviditási tervek összeállítását.
- A cash flow tervezését.

Ezeknek a konkrét feladatoknak az elvégzését a gyakorlatban már nem a vállalati ter- vezés, sokkal inkább a számvitel, a kontrolling vagy éppen a pénzügyi vezetés téma- körei közé sorolják be, így összefüggérendszerüket is ezen területeken belül célszerű vizsgálni.

A pénzügyi folyamatok azonban az üzleti tervezés keretei közül sem rekeszthetők ki. Mind a tervezés stratégiai, mind taktilikai időhorizontján szerepük nyilvánvalóan befo- lyásoló, de nagyon sokszor inkább meghatározó.

Pénzügyi hatások a stratégiai tervezési folyamatokban

A stratégiai tervezés mindenkori feladata, hogy előkészítse és megfogozza mindazokat a döntéseket, amelyek tartósan befolyásolják a vállalat jövőjét. Emiatt a pénzügyek kiemelt szerepet kapnak a tervezési folyamat összes lényeges mozzanatában – az elemzési fázistól a megvalósítás ellenőrzéséig.

* FORRÁS: Jelen–Mészáros–Szelecki–Virág (1999)

A stratégiai diagnózis felállításaakor a funkcionális területek között elvitathatatlanul egyik leghangsúlyosabb a pénzügy. A vállalatról világos összképet csakis akkor lehet kapni, ha a pénzügyi helyzetet is felmérjük. Tisztában kell lenni, mekkora a jövőbeli mező, ehhez az egyes üzleti egységek hogyan és mennyiben járulnak hozzá, illetve milyen a vállalat likviditása. A teljesítmény elemzése mellett legalább ennyire fontos a költségkelemzés, illetve a fedezeti számitások. A gazdaságossági elemzéseket celszerű számviteli nézőpontból is áttekinteni: a pénzügyi kimutatások (pl. mérleg és eredménybeszámoló) elemzése számos speciális információ forrása lehet.

A stratégiai tervezés elemző fázisának alapvető elemi módszereinek alkalmazásakor a teljes körűség csak akkor biztosított, ha az elemzések kiterjednek az értékfolyamatokra is, a pénzügyi szempontok is szerepet kapnak. Így pl. nyilvánvaló, hogy az ötéves Porter-modellben a különböző versenytényezők működésének együttes eredője meghatározza az adott ágazatban működő vállalatok profittermelő képességét. Ugyanígy a stakeholder-modellben a vállalat és érdekeltei közötti konkrét pénzmozgások kifejezetten befolyásolhatják a stratégiai döntéseket. A vállalat alapvető képességeinek azonosításának folyamatában meghatározó szempont az egyes erőforrások és képességek jövőbeli termelő pontenciáljának értékelése részben a fenntartható versenyelőny, részben a megfelelő szintű megteremtés szempontjainak fényében. A SWOT-elemzés is végső soron arra keresi a választ: hogyan értékelhetők a vállalat erős és gyenge pontjai, illetve a környezeti lehetőségek és veszélyforrásai annak érdekében, hogy a megfelelő profitcélok kialakíthatók legyenek.

A tervezés célkialakító fázisában is végig jelen van a pénzügyi befolyás. A vállalat jövőbeli tevékenységstruktúrájához kapcsolódó fejlesztési és diverzifikációs tervek nem alakíthatók ki ki folyamatos pénzügyi kontroll nélkül. A fejlesztési elvárások és a reálizálható célok között kialakuló eltérés (rés, szakadék) elemzésekor központi szerepe elsősorban a pénzügyi helyzetnek van. Hasonló a diverzifikáció tervezésekor az új üzletiágak kívánatos és nemkívánatos hatásainak, következményeinek feltárása. Az új üzletág áttekintésekor a piaci, műszaki szempontok mellett figyelni kell a pénzügyi megfontolásokra is.

A célok megvalósításának fázisában ugyanígy kiinduló pont lehet az egyértelmű pénzügyi cél, a profitelváras. A tervezés során folyamatosan össze kell vetni a különböző cselekvési alternatíváknak a tervezett profitnövelésre irányuló hatásait. E hatások kapcsán vizsgálni szükséges, vajon megvalósultak-e a kitűzött célok, illetve ha nem, milyen módosításokat kell elvégezni a konkrét akcióprogramok tervezésekor.

Pénzügyi szempontok az üzleti tervekben

A pénzügyi szempontok befolyásoló hatásait néhány kiemelt példával lehet szemlélgetni. A rövidebb időtávra szóló üzleti tervek céljaikban jóval konkrétabban a stratégiai tervekhez képest. A vállalkozások legáltalánosabb üzleti céljai között nagy valószínűséggel szerepelnek a következők is:

- A tevékenység (termelés, szolgáltatás) jövedelmezőségének folyamatos javítása.
- A likviditás biztosítása.
- A tevékenység-portfólió korszerűsítése, javítása.

Hogyan hatják át ezeket a célokat a pénzügyi folyamatok?

A jövedelmezőség fokozása

A jövedelmezőség minősítésére – számos lehetőség közül – a ROI (Return On Investment – tőkebefektetések hatékonysága) pénzügyi mutatószámot használhatjuk. A mutató az egyes üzletágak (üzleti) eredményét viszonyítja az adott üzletág működésében lekötött tőke átlagos értékéhez. A rentabilitás fokozása így értelemszerűen két irányból közelíthető: vagy az adott üzletág eredményességét növeljük, vagy ugyanott a befektetett tőke nagyságát csökkentjük.

Amennyiben a ROI-mutató számlálójában található üzleti eredmény növelése a célunk, akkor végig kell tekinteni mindazokat a lehetőségeket, amelyek az alapvető-kénység (a termelés és az értékesítés) tervezési folyamatában rejlenek.

A termelés tervezésénél fel kell tenni és meg kell válaszolni az alábbi kérdéseket:

- Milyen nagy a rendelkezésre álló termelési kapacitás? Mekkora ebből a kihasználáslan, illetve a felesleges?
- Számíthatunk-e eredményjavulásra, ha a kihasználatlan kapacitásokat új üzletágak indítására használjuk fel?
- Melyek lehetnek a kapacitásnövelés extenzív, illetve intenzív módjai?
- Nagyobb beruházások nélkül lehetséges-e a kapacitásnövelés (pl. szűk keresztmetszetek kiküszöbölésével)?
- Milyen cash flow, illetve hozadékkövetelménye van az indítandó beruházásoknak?

Az értékesítés tervezése pedig nyilvánvalóan a marketing területén meghozott intézkedések megfogalmazását jelenti. Cél az értékesítés mennyiségének további növelése, a marketing minden eszközünek bevetésével: újabb értékesítési területek felkutatása, új elosztási csatornák indításával, árpoltikáival, minőségjavítással, reklámtámasz s így tovább.

Az üzleti eredmény javítására tett intézkedések termelési és értékesítési döntéseivel párhuzamban a fedezetiösszeg-elemzésre támaszkodva, állandó figyelmet kell fordítani a működési költségek csökkentésére. Ki kell dolgozni a változó, illetve az állandó költségek mérséklésére irányuló vállalati akciókat is.

A ROI-mutató nevezője is tárgya a tervezendő intézkedéseknek. A befektetett tőke csökkentésére tett intézkedéseket a tárgyi és forgóeszközök területén, a készletoptimalizálás során kell érvényesíteni!

A likviditás biztosítása

A rentabilitás fokozása mellett kiemelkedő jelentőségű a másik pénzügyi cél teljesítése: a vállalkozás fizetőképességének folyamatos megőrzése. A vállalatnak el kell érnie, hogy mindenkor, minden pénzügyi időtáv vonatkozásában (így akár naponta is) abban a helyzetben legyen, hogy teljesíteni tudja aktuális fizetési kötelezettségeit. E cél jellegeből adódóan, ennek biztosítása elsősorban az operatív pénzügyi tervezés feladata. Az operativitás miatt az ilyen típusú feladatok nem a vállalkozás tartósan lekö-

tött eszközeit érintik javarészt, hanem inkább a forrásokat, illetve az azok finanszírozásában szerepet kapó pénzügyileg mobilabb forrásokat.

A likviditás biztosítása pragmatikus pénzügyi alapelvek betartását jelenti. Így például a forrás- és költségvetés céljait a lehető legalacsonyabb szintre tervezni, hogy lehetőleg minél kevesebb forrásra legyen szükség. Ugyanakkor ügyelni kell arra, hogy ez ne tétlenjen meg minden határon túl, hiszen a szezonális ingadozásokat vagy éppen a rendkívüli eseményeket is biztonsággal kell tudni finanszírozni.

A tevékenységportfólió korszerűsítése, javítása

A pénzügyi szempontok hangsúlyosabb figyelembe vétele új megvilágításba helyezi az alapvető tervezési módszereket, így például a termékstruktúra optimalizálását szolgáló portfóliómátrixokat is.

A portfóliómátrix kategóriái (az egyes termékek, szolgáltatások, illetve üzletek) új dimenzióba kerülnek, amennyiben a jövedelmezőségük, illetve cash flow kilátásaik lesznek típzálásuk meghatározó szempontjai.

Mindezek alapján a következő táblázatban foglaltak szerint készíthetünk egyfajta termékstruktúrát, mely alapján lehet a termékek stratégiai sorsát meghatározó döntéseket hozni.

Pénzügyi tervek és pénzügyi kimutatók

A pénzügyi folyamatokat – megtervezésük után – különböző időtávú, formájú és tartalmú kimutatókban, tervekben rögzítik. Ilyen kimutatókat, mint általában egyéb terveket, a vállalatok évente készítenek el, de ezek közül lehetnek negyedévente, havon-

4.6. TÁBLÁZAT. A termékportfólió javítása

TERMÉKKATEGÓRIA	Hozadék/ROI	Cash flow	TERÁPIA
ROI-termékek	+++ ++ +	++++ +++ ++ ++	Erősítsük őket!
Cash-hozók	0 - --	++ + 0	Fejtsük őket!
Cash-rablók	--- --- ---	- -- --	Likvidálni őket!
Felfutóban lévő termékek	? -- --	? -- --	Keressük meg, és tártuk fel őket!

ta, hetente sőt akár naponta is. Ezek a pénzügyi tervek és kimutatások általánosságban a következő tartalmakkal és jellemzőkkel bírnak:*

- A terveknek és kimutatásoknak tartalmazniuk kell azt az egyértelmű feltételt, szert, amely alapján a számok elkészültek. Ezt tekinthetjük az egyik legfontosabb elemnek, mivel maguk a tervek és kimutatások ez alapján készültek, s hiánya a dokumentumokat hiteletlené teszi.

- A pénzügyi dokumentumok meghatározó része a klasszikus pénzügyi kimutatások: a mérlegek, az eredménykimutatások és a cash flow tervek. Mindezeket a szükséges időtávokra és részletettségükkel készítik el. A kimutatásokat nemcsak a számviteli előírások keretrendszerében készítik el (statikusan, számviteli fordulónapokon), hanem az operatív pénzügyi irányítás szempontjainak figyelembe vételével is. Ennek megfelelően készítik el a vállalatok forgalmi szemléletű finanszírozási (likviditási) terveiket, szükségleteiknek megfelelően, rövidebb-hosszabb időszakra. Ezeket a kimutatásokat bevételi-kiadási terveknek is szokták nevezni. A likviditási tervekben kiindulva készítik el a szükséges időtávokra a tervezett cash flow kimutatásokat is, melyekkel megtervezhető a vállalat működési (s termelési) üleg pénzügyi szemléletben befektetési és pénzügyi) tevékenységeinek hatásai a vállalat pénzügyi helyzetére.
- A felsoroltakon kívül más pénzügyi kimutatások is hasznosak lehetnek. A különböző pénzügyi elemzések és prognózisok közül kiemelhetők a fedezetsszámítások, illetve a fedezeti pont meghatározása.

4.8. Üzleti terv a pályázatokban

„Soha nincs rá idő, hogy jól csináljuk, de arra mindig van idő, hogy újracsináljuk.”

Murphy törvénykönyvéből

A vállalkozások hosszabb és rövidebb távú céljaik eléréséhez vagy folyamatos működésük biztosításához külső pénzforgásokat (leggyakrabban banki hiteleket vagy különböző pályázatok útján elnyerhető támogatásokat) vesznek igénybe.

Az idegen pénzeszközök bevonásának különböző esetében közös pont, hogy írásos hitel- vagy támogatási pályázatot/kérelmet kell készíteni, figyelembe véve a pénzügyi juttatás szervezet által megadott formai és tartalmi követelményeket. Ezek között általában – mint feltétlenül csatlakozó dokumentum – szerepel a vállalkozás üzleti terve. Az üzleti tervek megfelelő alapot kell tudni biztosítani a helyes gazdasági döntéshozatalhoz és a külső forrásokat biztosító szervezetek (bankok) számára a forrásnyújtás indoklásához.

A külső tőkeadók általában olyan adatokat keresnek az üzleti tervben, amelyek a várható sikerrel és a vele összefüggő kockázatról informálnak. A bankokat és a pénz-

* Ernst-Young (1995, 144. o.) nyomán

intézeteket elsősorban a cég jövőbeni fizetőképessége, valamint az adott biztosítékok érdeklik (ilkkviditási és diszponibilitási mutatók, nyereségszámítások, hitelgarancia stb.).

Az üzleti tervnek – bármilyen „kiszerezésben” készüljön is – célszerű tartalmaznia az alábbi fő tartalmi részeket.

Osszefoglaló

Ebben tömören – néhány oldalban – meg kell ismételni a terv egyes fejezeteiben részletezett információk lényegét. (Az szokták javasolni, hogy tartalmazzon mindent, amit beletennénk egy ötperces interjúba.) Ez a pár oldal ne csak teljes és tömör, hanem stílusában lelkés és professzionális legyen. Az összefoglaló az üzleti terv összefoglalásának utolsó lépése, hiszen csak a kész üzleti terv birtokában lehet a legfontosabb megállapításokat kiemelni. Szerkezetileg azonban célszerű bevezető fejezetként az üzleti terv elejére tenni.

A vállalkozás általános leírása

Az üzleti tervnek ebben a részében (egy vagy több fejezetben) azokat az információkat kell áttekintő jelleggel a vállalkozásról leírni, amelyek egyrészt a vállalkozás általános és sajátos jellemzőit mutatják be, másrészt segítenek a tervben kifejtett üzleti elképzelések és célok ésszerűségét és megvalósíthatóságát alátámasztani.

Bár ez a rész inkább leíró jellegű (azaz különböző adatok jól strukturált találasa), mégis itt van helye a vállalkozás stratégiai elképzeléseinek. A stratégiai célok szerepeltetése lehetővé teszi a vállalkozás összefoglalható létezésének okát, illetve a működését meghatározó irányelveket. Ez nem feltétlenül jelenti részletes stratégiai terv csatolását, sokszor elegendő a cég jellemzőjének (missziójának) megjelölése.

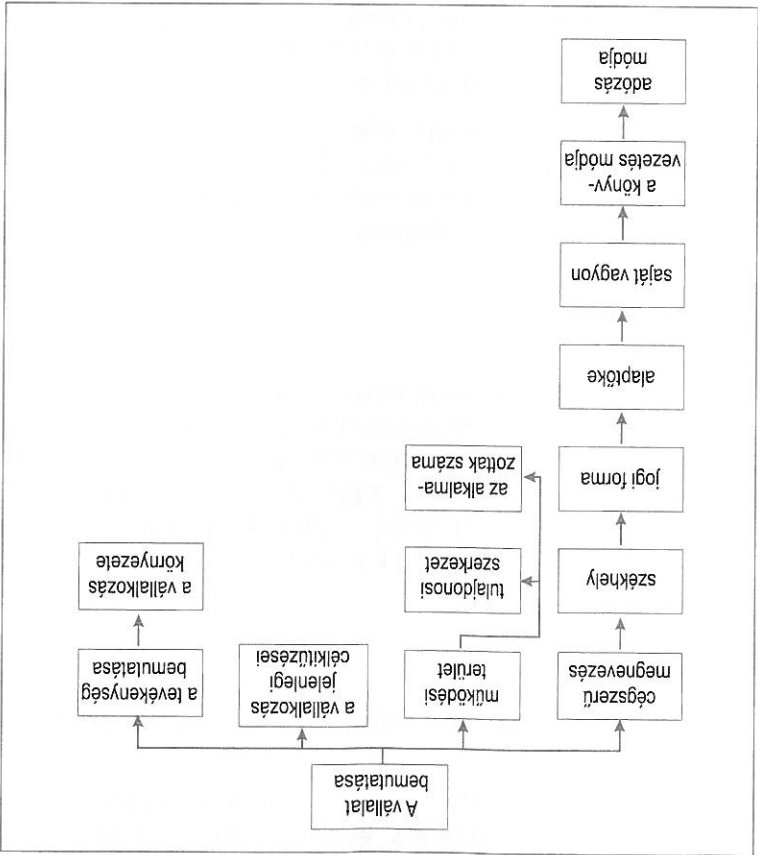
Az üzleti terv stratégiai megalapozottságát jelezheti a vállalkozásban, illetve környezetében megghúzódó kockázatok tudatos kezelése is. Amennyiben a felmerülő kockázatok kezeléséről nem szól önálló fejezet, azokról szintén itt lehet szót ejteni. Ennek kapcsán értékelhetjük a kereslet változásai, a versenytársak magatartásának, a gazdasági körülmények változásai, a törvényes előírásoknak a módosulásai, az infláció jellegéből stb. származtatható hatásokat, s bemutatathatjuk a kockázatokra vonatkozó stratégiai jellegű válaszalternatívákat.

A vállalkozás általános helyzetképe leginkább a 4.25. ábrán látható információk alapján ismerhető meg.

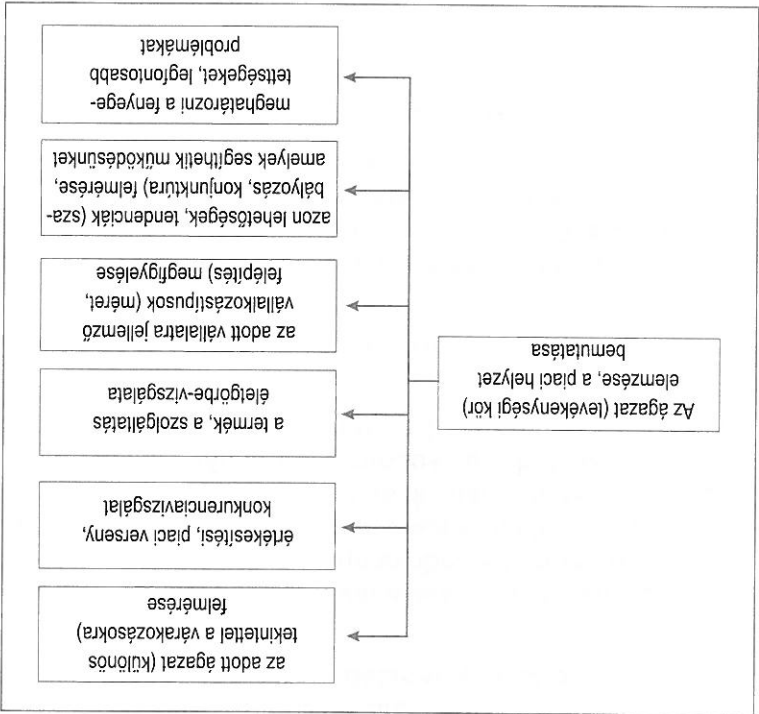
Az általános helyzetkép alapvetően a vállalkozás cégszerű adatainak feltüntetésével megalapozottan, illetve környezetére vonatkozó tényeknek összefoglalásával, gyakorlatilag egyfajta diagnózis. Kitér a vállalkozás ágazatának (tevékenységi körének) jellemzésére, a vállalkozás piaci pozíciójára (4.26. ábra).

Az öndiagnózis során teljes és hiánytalan ismeretűre van szükség az értékelés és ki-fejező kép láttatásához (4.27. ábra).

4.25. ÁBRA. A vállalkozás bemutatása



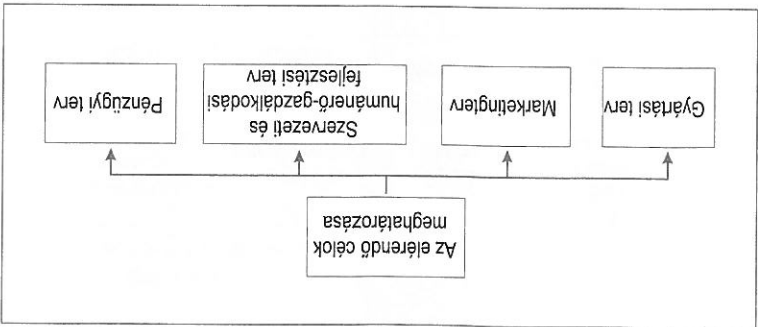
4.26. ÁBRA. A vállalati környezet bemutatása



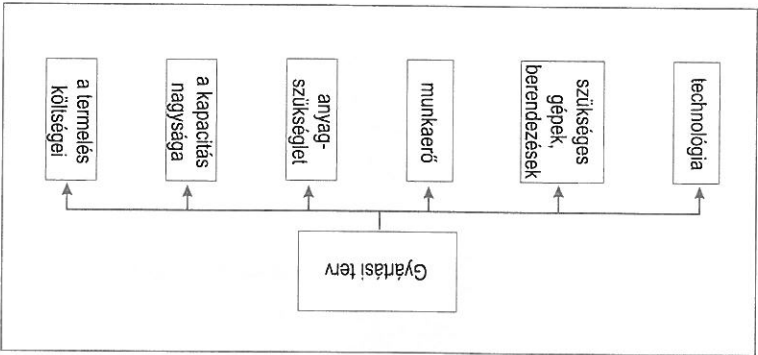
Az elérendő célok bemutatása

- a vállalkozás termelési vagy gyártási terve,
- az értékesítési vagy marketingterv,
- a szervezeti és humánerőforrás-gazdálkodási,
- és a pénzügyi terv. (4.28. ábra)

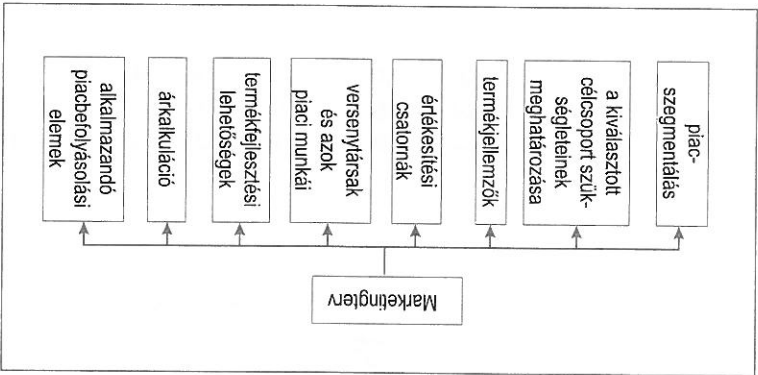
Ezeknek a tervezeteknek egyfajta strukturáját, lehetséges tartalmát a 4.29.-4.32. ábrák szemléltetik.



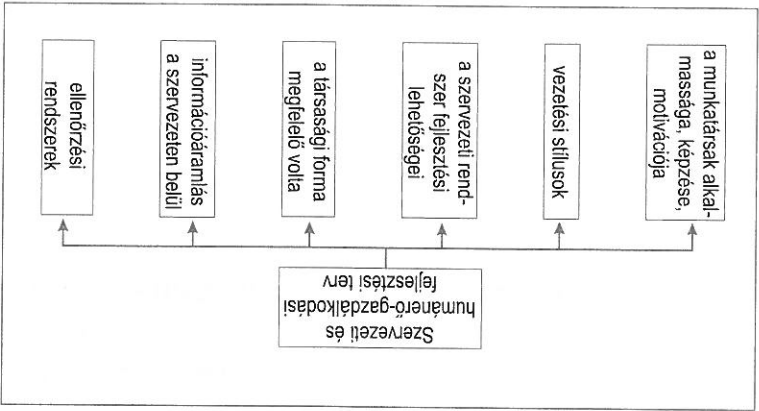
4.28. ÁBRA. A vállalkozás által elérendő célokat be-mutató tervfejezetek



4.29. ÁBRA. A gyártási terv

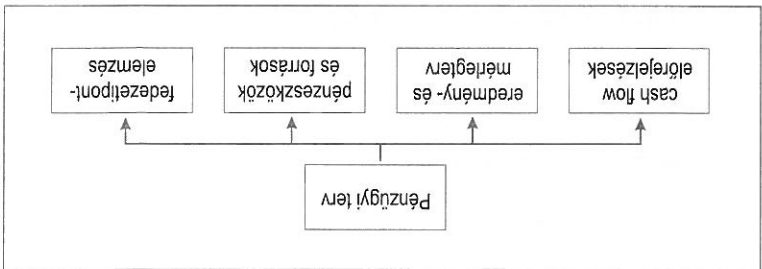


4.30. ÁBRA. A marketing-terv



4.31. ÁBRA. A szervezeti és humán erő-gazdálkodási terv

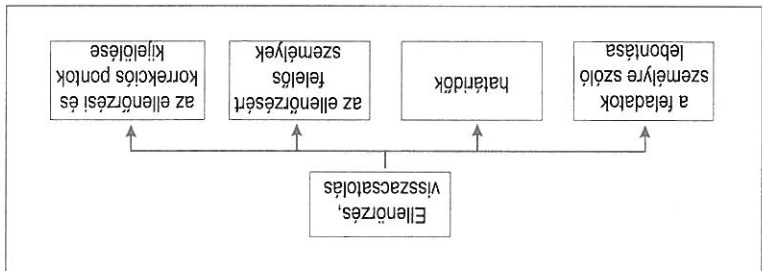
4.32. ÁBRA. A pénzügyi terv



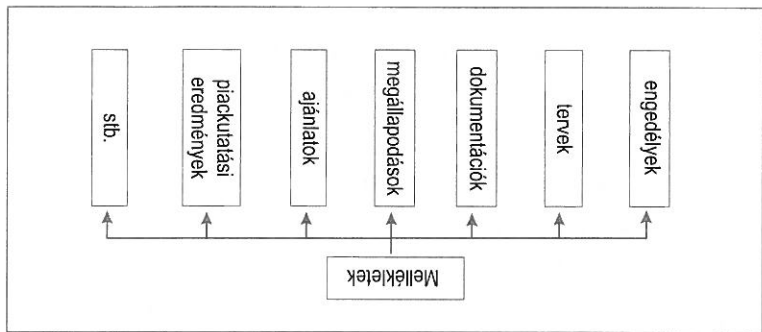
Az üzleti tervben bemutatott célok megvalósíthatóságát, illetve a terv egészének hitelességét növelheti, ha külön figyelmet fordítunk a terv ellenőrizhetőségére, a visszacsatolás lehetőségére. Ezek konkrét formái a 4.33. ábrán láthatók.

A megvalósíthatóság és a hitelesség jegyében készülni el az üzleti terv Függeléke vagy Melléklete. Ide tegyük be azokat dokumentumokat, hatósági igazolásokat vagy szakértői tanulmányokat, amelyekkel további hasznos információkat közölhetünk a terv olvasói és használói számára. (4.34. ábra)

4.33. ÁBRA. Az ellenőrzések és a visszacsatolási módjai



4.34. ÁBRA. Az üzleti terv mellékletei



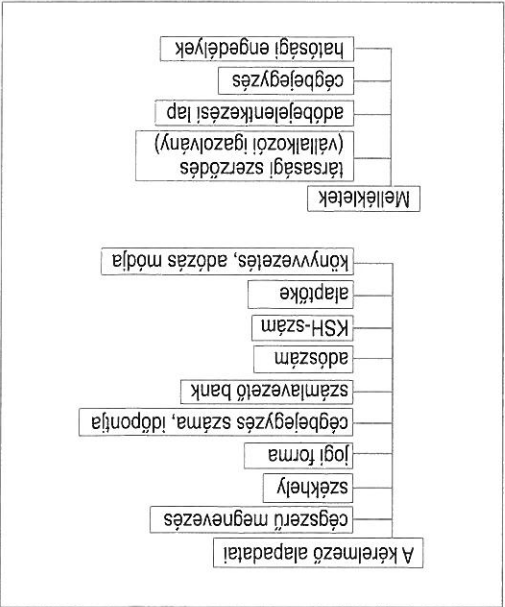
„Bizonyítsd be, hogy nem szorulsz hitelle, azonnal kapsz!”
Murphy törvénykönyvéből

Külső pénzforrások bevonásakor nem minden esetben kell komplex üzleti tervet összeállítani. A pályázatok (hitelkérelmek) saját tartalmi és formai követelményrendszerre célirányosan tartalmazza azokat az információkat, amelyeket a vállalatnak a forrás megszerzéséhez közölnie kell. Ez azt jelenti, hogy egy pályázat, illetve hitelkérelem esetén az üzleti tervben szereplő információ sok esetben fel-, illetve leértékelődik (kevésbé vagy egyáltalán nincs rá szükség), mert a hangsúlyok ugyanis más szempontokon vannak. Az üzleti terv és a hitelkérelem közötti hasonlóságokat és a lényegesebb különbségeket úgy lehet világosan látni, ha áttekintjük a hitelkérelmek felépítésének általános jegyeit.

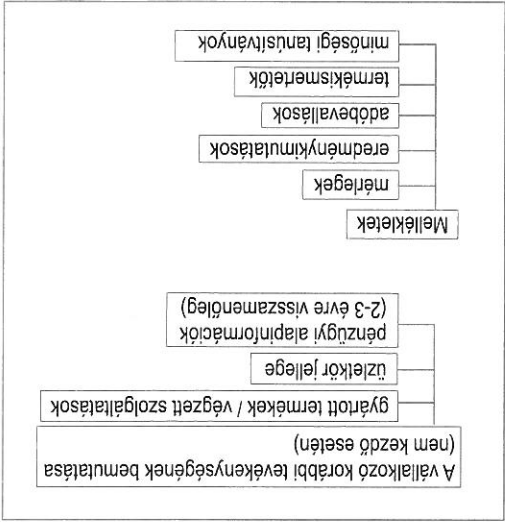
A hitelkérelem – például egy fejlesztési hitel igénybevételekor – a következő fontosabb részekből épül fel:

1. A kérelmező alapadatai (mellékletben az adatokat igazoló dokumentumok). (4.35. ábra)
2. A vállalkozó korábbi tevékenységének bemutatása – nem új vállalkozás esetén (mellékletben a korábbi tevékenység megítélhetőségével kapcsolatos dokumentumok). (4.36. ábra)
3. A hitelből finanszírozott fejlesztés bemutatása. (4.37. ábra)
4. A fejlesztés eredményeként létrejövő termék (szolgáltatás) bemutatása. (4.38. ábra)
5. A fejlesztés teljes ráfordításának bontása és éves ütemezése – a fejlesztés anyagi-műszaki összetétele (mellékletben fejlesztési tervdokumentáció). (4.39. ábra)
6. A fejlesztés pénzügyi forrásainak összetétele és éves ütemezése (mellékletben pénzügyi forrásokkal kapcsolatos igazolások). (4.40. ábra)
7. A hitel folyósításának, illetve lejáratának ütemezése. (4.41. ábra)
8. A fejlesztés működőképességének bemutatása (a vállalkozás tervezett jövedelméhez az elkövetkező 3–5 évben). (4.42. ábra)
9. Fedezetként felajánlott biztosítékok (mellékletben hiteles igazoló dokumentumok). (4.43. ábra)
10. Kimutatás fenálló tartozásokról, folyamatban lévő hitelkérelmekről és lízingekről. (4.44. ábra)
11. Egyéb dokumentumok. (4.45. ábra)

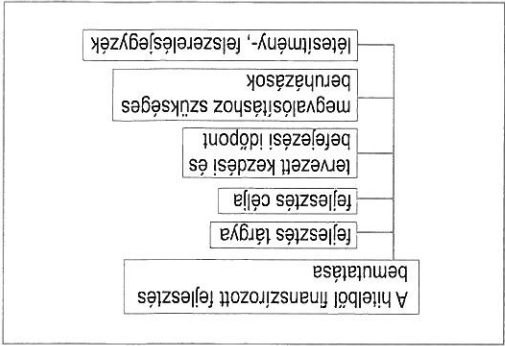
4.35. ÁBRA. A kérelmező alapadatai



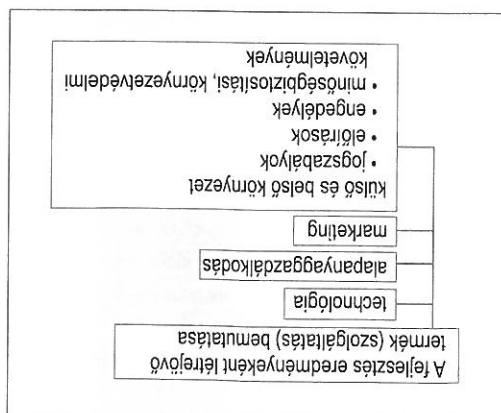
4.36. ÁBRA. A korábbi tevékenység bemutatása



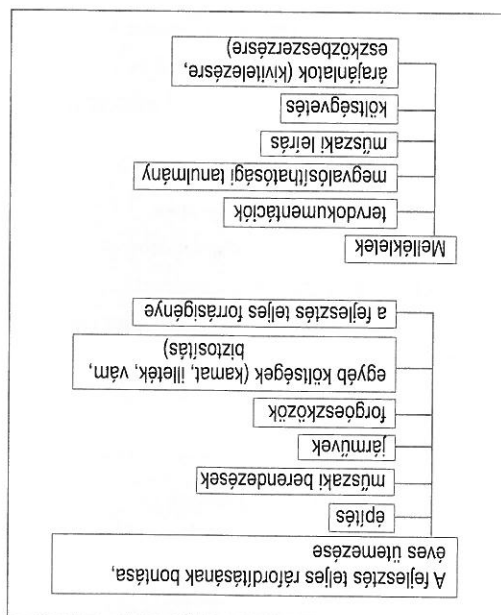
4.37. ÁBRA. A hitelből finanszírozott fejlesztés bemutatása



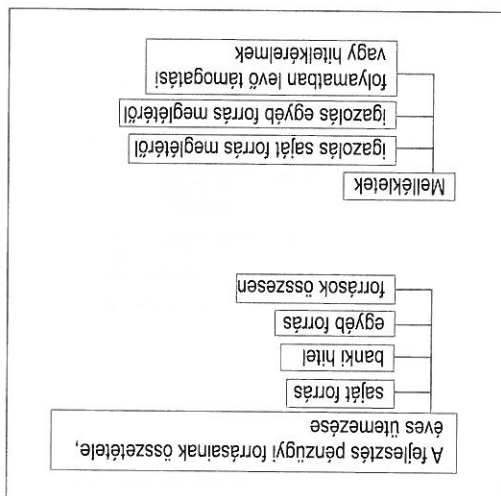
4.38. ÁBRA. A fejlesztés eredményeként létrejövő termék (szolgáltatás) bemutatása



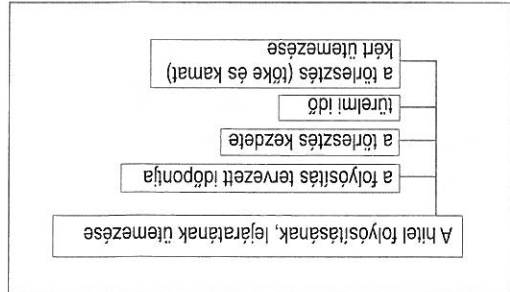
4.39. ÁBRA. A fejlesztés teljes ráfordításának bontása és éves ütemezése



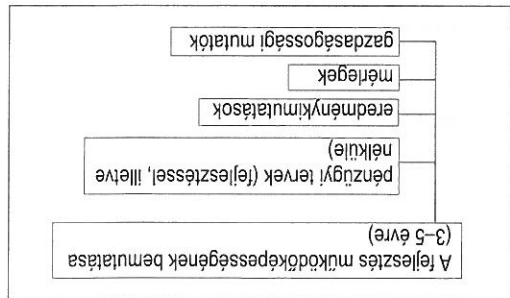
4.40. ÁBRA. A fejlesztés pénzügyi forrásainak összetétele és éves ütemezése



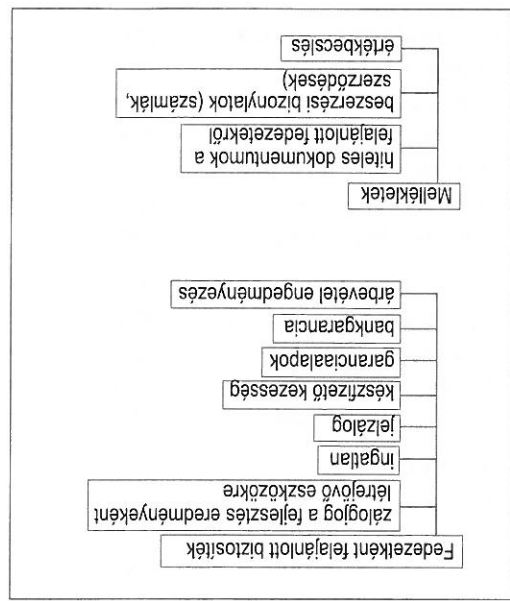
4.41. ÁBRA. A hitel folyósításának, illetve le-
járatainak ütemezése



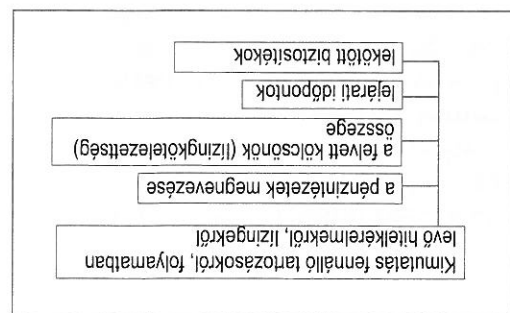
4.42. ÁBRA. A fejlesztés működőképességé-
nek bemutatása



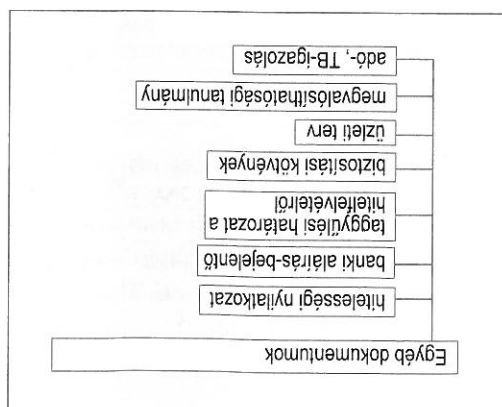
4.43. ÁBRA. Fedezetként felajánlott biztosíté-
kok



4.44. ÁBRA. Kimutatás fennálló tartozások-
ról, folyamatban lévő hitelekrelemekről



4.45. ÁBRA. Egyéb dokumentumok



A hitelkérelmek a bankok szemszögéből

A bankok – saját jól felfogott érdekében – szigorúan megvizsgálják a hiteletért folyó módó vállalkozás múltbeli tevékenységét, eredményét, üzleti tervét és ezek tükrében általában elkészítik saját ügyfél-minősítési rendszerüket.

A bankok azt a vállalkozást tekintik hitelképesnek, amely a termékeit, szolgáltatásait rendszeresen értékesíteni tudja, a felmerülő fizetési kötelezettségeinek folyamatosan eleget tud tenni, illetve ha a hitelező pénzintézetek a vállalkozás számára nyújtott hitelek és az arra felszámított kamatok és díjak visszafizetését biztosítva látják.

A hitelképesség megállapítására és minősítésére a bankok különböző adósmínősítő technikákat dolgoznak ki, amelyek számszerűsíthető (objektív) és nem számszerűsített (szubjektív) tényezők elemzésén alapulnak. Ezek alapját a vállalkozás által készített az elmúlt időszakokra vonatkozó mérlegbeszámolók és a hitel futamidejére elkészített üzleti tervek képezik.

A vállalkozások adósmínősítése során alkalmazott objektív mutatókat az adóst jellemző olyan ismérvekkel számítják ki, amely az adós fizetőképességét, pénzügyi helyzetét jellemzik. Ezekkel a mutatókkal jellemzett banki kockázatot pénzügyi kockázatnak is nevezik. A szubjektív mutatók a vállalkozás üzleti pozíciójáról, az ebből származtatható jövőbeli fejlődési lehetőségekről adnak képet. A szubjektív mutatókkal jellemzett kockázatot üzleti kockázatnak is nevezik. A bank a kialakított adósmínősítési rendszerében a szubjektív elemeket általában 50%-nál nagyobb súllyal nem szerepelteti.

A pénzügyi kockázat minősítése

A vállalkozás legfontosabb pénzügyi mutatói mérlik és jellemzik a fizetőképességet, a bonitást, illetve a hitelezés kockázatát is. A mérlegből, eredménykimutatásból, valamint az adóbevallásból nyerhető különböző, a pénzügyi teljesítményre utaló vizsgálatok (likviditási, jövedelmezőségi, tökélmegfelelési és eladósodottsági mutatók) nagyságát és alakulását vizsgálják. A pénzügyi kockázatot megítélésében fontos annak nyomon követése is, hogy az adott helyzetet a vállalkozás egyre javuló kondíciók mellett érte-e el, vagy éppen romló értékek mellett jutott oda.

Az üzleti kockázat minősítése

A vállalkozás jövőbeni lehetőségeinek felderítése érdekében a banknak képet kell tudni alkotnia a cég üzleti helyzetéről, esélyeiről, a jövőben várható környezeti hatások irányáról és befolyásolásai mértékéről. Az üzleti lehetőségek megítéléséhez vizsgálni kell a vállalkozásnak a környezethez viszonyított helyzetét, alkalmazkodóképességét egyezőval a versenyhelyzetben várható jövőbeni pozíciót. Az üzleti kockázat felmérése során a nem számszerűsíthető információkra – egyedi mérési skálák alkalmazásá- val – támaszkodnak.

A pénzügyi és az üzleti kockázat összegzett eredményei alapján a bank a vállalkozá- sokat hitelképeségi kategóriákba sorolja (nagyon rossz fizetőképességtől a kiváló fizetőképességűekig kialakítva a minősítési osztályokat).

Példa adósminősítési rendszerre (4.7.-4.9. táblázatok).

4.7. TÁBLÁZAT. A banki adósminősítő rendszer fő szempontjai

Az értékelés főbb kategóriái		Elérhető pontszám
Az előző év mérlegadataiból képzett alap- és kiegészítő mutatók		40
Az alapmutatókból és az előző év mérlegadataiból számlított dinamika		20
A tárgyév tervadataiból képzett mutatók		10
Számszerűsíthető adatok elérhető pontszáma		70
Az adós jelenlegi, illetve jövőbeni helyzetére nem vagy csak részben számszerűsíthető információk		30
Elérhető pontszámok összesen		100

Szempont megnevezése		Adható pontszám
Az előző év értékelése		
Jövedelmezőség	10	
Forrásellátottság	10	
Eladósodottság	10	
Pénzügyi helyzet	10	
Összesen		
Dinamika		40
Jövedelmezőség	5	
Forrásellátottság	5	
Eladósodottság	5	
Pénzügyi helyzet	5	
Összesen		
Éves terv értékelése		20
Jövedelmezőség	2,5	
Forrásellátottság	2,5	
Eladósodottság	2,5	
Pénzügyi helyzet	2,5	
Összesen		
Mindösszesen		70

4.8. TÁBLÁZAT. A szám-szerúsíthető tényezők bontása

Szempont megnevezése		Adható pontszám
Jelenlegi helyzet értékelése		
Pénzügyi helyzet	7	
Eszközgazdálkodás	5	
Piaci helyzet	7	
Vezetés színvonala	4	
Számviteli információs rendszer	4	
Jövőbeni helyzet értékelése		
Piaci és marketingstratégia	3	
Összesen		
		30

4.9. TÁBLÁZAT. A nem szerúsíthető tényezők bontása

A tervezés szemlélete meghatározza a vállalat üzleti tervezésének belső logikáját, rendjét s így az ún. tervezési körök egymáshoz való viszonyát is. A legjellemzőbb tervezési szemléletek: a termeléscentrikus, az értékesítéscentrikus és a pénzügycentrikus szemlélet. A tervezési szemléletet az operatív tervezési szint (tervezési irányítás) feladatainak meghatározásában is figyelembe kell venni.

A vállalat gazdálkodásának hatékonysága nagyban függ vállalatirányítási rendszer kiterjedtségétől, minőségétől. Az informatikailag magas szinten támogatott és jól szabályozott folyamatok révén a vállalat ügyvitelét – s így tervezési tevékenységét is – racionálisabban lehet kialakítani.

A vállalati célokat meghatározott metódika alapján, a szervezeti struktúrának megfelelően, minden egyes szervezeti egység számára konkrétan és következetesen részbuddsékek (ún. keretek) formájában bontják le és írják elő, betartandó határidőkkel és a felelősök kijelölésével. Ezenfelül a pénzügyi feltételek és következmények nyomon követése is elengedhetetlen tartozéka mind a stratégiának, mind a taktikai tervezésnek.

A hagyományos kerettervezés formalizmusa sok tekintetben gátjává vált annak a vállalati fejlődésnek, melyet a folyamatosan változó környezethez való állandó alkalmazkodási készszer váltott ki. Az új vállalati működési modellek, vállalatirányítási rendszerek felbukkanása és elterjedése fokozatosan ráirányította a figyelmet a vállalat tervezési rendszerének a megújítására is. Ez a megújulási tendencia a „Better Budgeting”, a „Balanced Scorecard” és a „Beyond Budgeting” fogalmakkal jelzett irányzatokban figyelhető meg.

A vállalkozások hosszabb és rövidebb távú céljaik eléréséhez vagy folyamatos működésük biztosításához külső pénzforrásokat vesznek igénybe. Az üzleti tervnek megfelelő alapot kell nyújtania a külső forrásokkal biztosító szervezetek számára a forrásnyújtás indoklásához is.

Ellenőrző kérdések

1. Milyen jellegzetes tervezési szemléletek különbözhetnek meg? Mik ezek főbb jellemzői, és milyen hatásai vannak a tervezési folyamatra, illetve a tervezési rendszer egyes elemeire?
2. Határoljuk el tartalmában és formai jegyeiben a „tervezési kör” és a „tervfejezet” fogalmakat! Milyen szempontok szerint lehet csoportosítani a tervezési köröket?
3. Mi a tervezési körök helye és szerepe egy vállalati tervezési rendszer kiépítésében?
4. Hogyan lehet meghatározni az üzleti tervezési folyamat kiindulási pontját? Milyen összefüggés van a kiindulási pont, illetve a jellemző tervezési szemlélet között?
5. Hogyan kapcsolódik a vállalat tervezési folyamata és a vállalat gazdasági-üzleti folyamatai vezérlő integrált vállalatirányítási rendszer? Milyen formában és milyen eszközökkel támogatja a vállalati tervezést az informátika?
6. Milyen formai és tartalmi jegyek jellemzik az egyik leggyakrabban használt tervtípust – a költségvetést (büdzsét)?
7. A költségvetés-készítés példáján keresztül indokoljuk meg, miért teszi megevaló a tervezési folyamatát a túlzott formalizáltság?
8. Hogyan és milyen módszerekkel növelhető a különböző típusú tervek rugalmassága?
9. Milyen jellegzetességek vannak a projektterveknek? Hogyan lehet biztosítani a projekttervezés harmonikus illeszkedését az általában vett vállalati tervezési folyamathoz?
10. Milyen „mértéldkövek” figyelhetők meg a vállalati tervezési rendszerek megújítási törekvéseiben? Melyek a változások legjelentősebb mozgatai?
11. Kiknek és milyen célokkal készülhetnek a vállalati üzleti tervek? A célok függvényében ezek a tervek milyen funkciókat tölthetnek be?
12. Hogyan és milyen eszközökkel teremthető meg a vállalati tervezésben a naturális és értékbent tervezési folyamatok összehangja?
13. Vizsgáljuk meg az üzleti tervek szerepét a külső pénzügyi források megszerzésére irányuló pályázatokban, hitelkérelmekben!

- BODNÁR P. 1985. *Termelésirányítási modellek*. Prodinform, Budapest.
- ERNST & YOUNG 1995. *Business Plan Guide*. John Wiley & Sons, Inc.
- HOPE, J. – FRASER, R. 2003. Who needs budgets? *Harvard Business Review*, no. 2. 108–115. o.
- JELÉN T. 1994. Tervezés: a jövőre való tudatos felkészülés eszköze. *Ipar-Gazdaság*, 5. szám.
- JELÉN T. – Mészáros T. – SZÉLECZKI GY. – VIRÁG M. 1999. *Vállalkozások gazdálkodása*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- JENSEN, M. C. 2001. Corporate budgeting is broken – let's fix it. *Harvard Business Review*, no. 10. 94–101. o.
- KANYÓ J. 2007. *Infosys Vállalatirányítási Rendszer – Megatrend Zrt. Budapest (kézirat)*
- KLEINBECSEKEL, H. 1993. *Pénzügyi és likviditási irányítás*. Saldo Rt., Budapest.
- MÉSZÁROS T. 1987. *Múlt és jövő a vállalati tervezésben*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

MENEDZSMENT

Balaton Károly – Tari Ernő (szerk.)
Stratégiai és üzleti tervezés

Bauer András – Berács József
Marketing alapismertetek

Bélyácz Iván
A vállalati pénzügyek alapjai

Bokor Attila és munkatársai
Emberi erőforrásmenedzsment

Demeter – Gelei – Jenei – Nagy
Tevékenységmenedzsment

Görög Mihály
Projektvezetés

Nagy Beáta (szerk.)
Szervezet, menedzsment és nemek

Sárközy Tamás (szerk.)
Vállalati jog

ÚJ MEGJELENT

Bara Zoltán – Szabó Katalin
Összehasonlító gazdaságtan

Blahó András
Európai integrációs alapismeretek

Bod Péter Ákos
Bevezetés a gazdaságtanba

Chikán Attila
Bevezetés a vállalatgazdaságtanba

Constantinovits – Sipos
Nemzetközi kereskedelmi ügyletek

Gálik Mihály – Urbán Agnes
A média-gazdaságtan alapjai

Honvári János
XX. századi magyar gazdaságtörténel

Jenei György
Bevezetés a társadalompolitikába

Kerekes Sándor
A környezetgazdaságtan alapjai

Marjainé – Bisztriczky – Csutora – Kocsis
Környezetgazdaságtan példatár

Lengyel György – Szántó Zoltán
Gazdaságsszociológia

Meyer Dietmar – Solt Katalin
Makroökönómia

Moksony Ferenc
Gondolatok és adatok

GAZDASÁGINFORMATIKA

Cser László – Németh Zoltán
Gazdaságinformatikai alapok

Gábor András és munkatársai
Üzleti informatika

Tasnádi Attila
Számítástudomány gazdaság-informatikusoknak

MATEMATIKA

Ernyes – Mala – Orosz – Racsmány – Szakál
Matematikai alapok

Hunyadi László – Vita László
Statistika I-II.

Hunyadi László – Vita László
Statistikai képletek és táblázatok

Ketskeméty László
Valószínűségsszámítás tömören

Peter I. Hammond – Knut Sydscter
Matematika közgazdászoknak

Temesi József – Varró Zoltán
Operációkutatás

ELŐKÉSZÜLTEN

Simon Judit
Marketingkutatás

Temesi József
A döntéshozatal alapjai

Kaponyi Erzsébet
Európai közösségi jog

Dobák Miklós – Antal Zsuzsa
Vezetés és szervezés

Rechnitzer-Lengyel
Regionális gazdaságtan