

Tervezéstörténet, fejlődési állomások

- 19. század előtt informális tervezés (nem írásbeli)
- 1900-as évek elejétől formális tervezés – nő a vállalatok komplexitása, piaci verseny fokozódása
- 1950-es évekig - pénzügyi tervezés – rövid távú, nyereségorientált
- 1950-es évektől - hosszú távú tervezés – kitáguló időhorizont
- 1980-as évektől - stratégiai tervezés – környezeti változások felgyorsulása, rendszerszemlélet

Forrás: Varsányi Judit (1997)
In: Varsányi-Virág: Cégstratégiák piaci, pénzügyi megalapozása. Műszaki Könyvkiadó, Bp.

A VÁLLALATI TERVEZÉS ALAPJAI 1.

- A tervezés valamilyen kívánatosnak tartott jövőbeli állapot felvázolását és annak elérését lehetővé tevő út és feltételek meghatározását jelenti
- A tervezés mindig megelőzi a cselekvést
- A tervezési folyamat szakaszai:
 - célok megválasztása
 - tényleges és kívánatos helyzet közötti eltérés elemzése
 - hátráltató tényezők számbavétele
 - cél megvalósításához szükséges tevékenységsor megtervezése
 - tervezés kontrollja

A VÁLLALATI TERVEZÉS ALAPJAI 2.

- Alapvető tervezési szemléletek:
 - elfogadható szintre történő tervezés: az „elég jóra”, de nem a „lehető legjobbra” való törekvés
 - optimalizáló tervezés: a lehető legjobb megoldás elérése a cél
 - adaptív tervezési szemlélet: a rendszeren igyekszik változtatni, hatékony működés a cél
- A tervezési munka során kiemelt jelentőségű a jövő, a kockázat és bizonytalanság tényezőinek megfelelő figyelembevétele.

A TERVCÉL

- A tervezés mindig a jelenlegi állapotból indul ki.
- A különböző kívánatos állapotok lesznek a tervgondolások, ebből alakítható ki a vállalat tervcélja.
- A tervcél, olyan kívánt, jövőbeni állapot, amelyet meghatározott gazdasági adatok, mérhető értékek formájában tűznek ki, és amelyet a rögzített időtartam végére kell elérni, megtartani.
- Minden területre meg kell határozni a tervcélokat, amelyek gyakran ellentmondhatnak egymásnak.

AZ IDŐTÉNYEZŐ A VÁLLALATI TERVEZÉSBEN 1.

- A folyamatos változás a vállalat minden részét érinti. A vállalati működés minden részében ható időértékek ismerete, vizsgálata, befolyásolása fontos feladat.
- Ha a gazdasági változásokat folyamataiban, összefüggéseiben vizsgáljuk, a múlt, jelen, jövő tevékenységei együttesen határozzák meg a gazdálkodás jövőbeni alakulását.

AZ IDŐTÉNYEZŐ A VÁLLALATI TERVEZÉSBEN 2.

- Megkülönböztetünk:
 - Statikus tervezést: az értékek az idő egy adott pontjára/szakaszára vonatkoznak.
 - Dinamikus tervezést: több időszakot vizsgál, így a paraméterek időbeni változását is figyelembe veszi.
Lényeg: valamilyen kritérium szerinti optimális fejlődési út feltárása.
- Részletesen: a tervezési időpontot közvetlenül követő szakasz tevékenységei.
Vázlatosan: az adott döntés későbbi hatására is ki kell terjednie, és valamennyi tervezési időszakot egyidejűleg át kell fognia.

A TERVEZÉS KÖRÜLMÉNYEI

- A befolyásoló tényezők alakulása pontosan még a leggondosabb tervezéssel sem látható előre.
- Megkülönböztethetők:
 - Biztos körülmények: valamennyi meghatározó tényezőről kielégítő az ismeretek
 - Bizonytalanság: kevés előrejelzésre alkalmas múltbeli információ áll a rendelkezésre
 - Kockázatos: Csak bizonyos mennyiségű információ áll rendelkezésre és a tényezők is változhatnak

A TERVEZÉSI MÓDSZER MEGVÁLASZTÁSA

Az elkészítendő terv típusa szerint lehet:

- az ismétlődő tevékenységek terveinél (operációkutatás különböző modelljei az alkalmasak),
- az átfogó vállalati terveknél (logikai és matematikai kalkulációs módszerek alkalmazása célszerű),
- az egyedi tervek készítésénél (szakemberek csoportos konzultációi vagy a szimulációs módszerek lehetnek célravezetőek),
- a létesítmények kivitelezésénél (hálós terv alkalmazása a javasolt),
más-más tervezési módszert célszerű alkalmazni.

A vállalati tervek rendszere 1.

- Hosszú távú terv: Célja a vállalat növekedésének , rendszere fejlesztésének koncepcionális felvázolása, a cselekvési stratégia megfogalmazása. Időtartama: 15-20 év. Logikai-kalkulációs módszerrel célszerű dolgozni, az egyes fejlesztési területek kimunkálásához azonban már igénybe vehetők operációkutatási, optimalizációs matematikai eljárások is.

Stratégiai tervezés 1.

Diagnózis: - előnyösségi vizsgálatok

- rangsorolás, időzítés
- hatáselemzés

Prognózisok

Célok: - stratégiai célrendszer

- célok realitásvizsgálata

Döntések: - feltételvizsgálat

- szelekció
- akcióváltozatok
- erőforrások hozzárendelése

Stratégiai tervezés 2.

Döntések: - feltételvizsgálat

- szelekció
- akcióváltozatok
- erőforrások hozzárendelése
- akcióprogram
- tartalékok terve

Akciók

Akciódöntések kulcsfogalmai

- Akciópotenciál
 - a céltermék induló piaci pozíciója és ígéretessége a piaci kilátások alapján
- Az akció sürgőssége
 - a kínálózó helyzet elemzése az elmaradt haszon szemléletében
- Gondozásigény
 - szervezőerő, menedzselési szükséglet, technikai és anyagi feltételek
- Akciókapacitás
 - a szükséges erőforrások rendelkezésre állása, megszerzhetősége és a szükséges áldozatok
- Az akció hatásai
 - a sikeresen kivitelezett akciótól várható jövedelmezőségnövelő hatások

Cégstratégiák értékelési szempontjai

Kidolgozottság	<ul style="list-style-type: none">• Elvek és fogalomhasználat• Szakszerűség
Súlypontok	<ul style="list-style-type: none">• Helyzetismeret, konkurencia• Szerkezeti részek• Esélyek és veszélyforrások
Realitásfok	<ul style="list-style-type: none">• Sorrendiség• Információs és prognosztikai megalapozottság• Megvalósíthatóság
Ösztönző erő	<ul style="list-style-type: none">• Küldetésstudat, cégfilozófia• Hitek, értékrendek, csoportcélok• Belső légkör• Alkotási mozgástér

A vállalati tervek rendszere 2.

- Középtávú terv: minden vállalat készít. Ez a fejlesztés 5-10 évre szóló programja. A hosszú távú tervnél pontosabban számszerűsített és ütemezett módon kell készíteni. Két alapvető részből áll:

Az üzleti terv célpiramisa

Mozgástér

Fejlődés

Likviditás

Forgalom és jövedelmezőség

Üzletpolitika, árpolitika, marketing

Erőforrások felhasználása és költségei

Sávos tervezés

- Legvalószínűbb sáv
 - Múltbeli tapasztalatok
 - Ismert új tendenciák
- Szezonális sáv
- Elérhető legvalószínűbb
 - árbevétel
 - költségtömeg
 - nyereség
- Adalékok a sávos tervhez
 - Új piaci igények
 - Konkurens kivonulása
 - Kiszorulás esélye a piacról
 - Váratlan helyzetek
- Korrekciók
 - Volumenhatások
 - Költségnövekedés
 - Normamódosítás
 - Választékhatások
 - Az ABC elv alkalmazása

Az ABC elemzés elve (Pareto nyomán)

Elemzési kategóriák	Tételek számaránya, %	Tételek értékaránya, %	Megjegyzések
„A” kategória	5	75	Tételenkénti elemzés célszerű. 5% munkaigény mellett a teljes megtakarítás 75%-a realizálható
„B” kategória	20	20	A teljes „B” kategóriát egyetlen közös tételként célszerű vizsgálni
„C” kategória	75	5	Felesleges külön foglalkozni vele.

Operatív kerettervezés

- Operatív kerettervezés (BUDGET): A hétköznapok cselekvési és gazdálkodási terve, koordinációs eszköz. A stratégia tervezés részeként elkészített többéves üzleti terv következő üzleti periódusra vonatkozó sarokszáma jelenti az éves operatív tervezés, az operatív kerettervezés kiindulópontját.

Az előrejelzések legtöbbször csak a folyó évre szólnak

Alapkérdés: a jelenlegi feltételek között sikerül elérni céljainkat?

	Jan.	Febr.	Márc.	Ápr.	Máj.	Jún.	Júl.	Aug.	Szept.	Okt.	Nov.	Dec.
Terv 2004. jan-dec.	Keretterv											
Áprilisi előrejelzés	Térv			Előrejelzés								
Júliusi előrejelzés	Térv						Előrejelzés					
Októberi előrejelzés	Térv				Előrejelzés							

2. előrejelzés Tervév vége

A költségkeretet az éves tervezés során állítják össze. Évközben előrejelzések készülnek. A (keret)terv az év során nem változik!

Forrás: Tiirnitz Tamás á Krekő István: A hagyományos kerettervezésen túl (BCE előadás, 2005. október 27.)

Előrejelzéssel kiegészített éves kerettervezés versus gördülő negyedéves tervezés

A gördülő negyedéves tervezés a hagyományos előrejelzésnél távolabbi jövőbe tekint előre

	Q1 J1	Q2 J1	Q3 J1	Q4 J1	Q1 J2	Q2 J2	Q3 J2	Q4 J2
Jahresplanung J1								
Forecast 1								
Forecast 2								
Forecast 3								
Jahresplanung J2				Vorlauf				
Rollierende Planung 1	Q1 J1	Q2 J1	Q3 J1	Q4 J1	Q1 J2			
Rollierende Planung 2		Q2 J1	Q3 J1	Q4 J1	Q1 J2	Q2 J2		
Rollierende Planung 3			Q3 J1	Q4 J1	Q1 J2	Q2 J2	Q3 J2	
Rollierende Planung 4				Q4 J1	Q1 J2	Q2 J2	Q3 J2	Q4 J2

Nincs szükség éves kerettervre. Az öt negyedéves gördülő tervezés ugyanolyan távoli jövőt fog át.

Mi a haszna?

- A pénzügyi mutatók a valós vállalati környezetet tükrözik vissza
- Növeli a vezetés felelősségét
- Az üzleti év vége helyett mindig a következő öt negyedévre figyel oda
- A vezetők figyelmét a számok helyett a piacra irányítja
- A gyakoribb aktualizálás nagyobb pontosságot eredményez

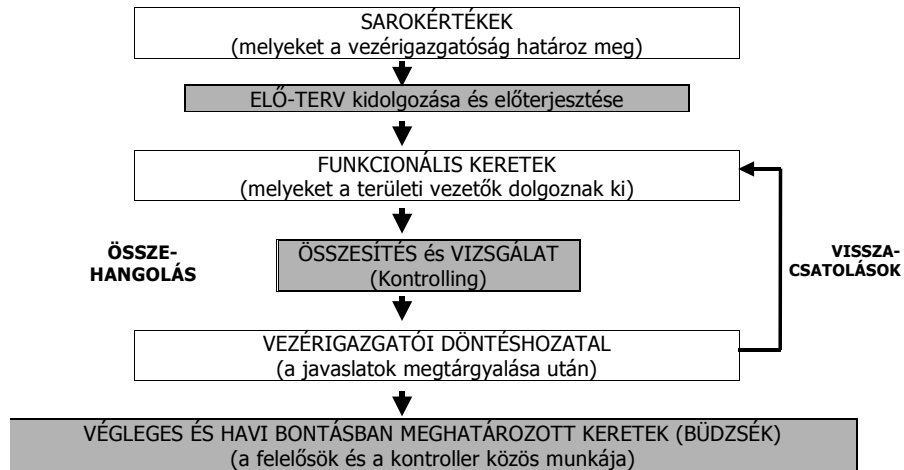
Magyarázat: J = év Q = negyedév

Korábbi durva tervre alapozó negyedéves tervezés

Teljesen új, negyedéves tervezés

A budget kidolgozásának három szakasza

A BUDGET KIDOLGOZÁSÁNAK HÁROM SZAKASZA



Elő-terv kidolgozásának előterjesztése

1. Az egység következő évi célkitűzéseinek figyelembe vétele
2. A konjunktúra elemzése
3. A tevékenységre vonatkozó előrejelzések meghatározása
4. Egy vagy több budget-vázlat összeállítása
5. Egy vázlat kiválasztása: előterv
6. A tervek sarokértékeinek meghatározása és előterjesztése a felelősök felé

Résztevők:

- Funkcionális egységek (marketing osztály, tervező iroda...): tanulmányok és előirányzatok
- Kontrolling: szimulációk
- Igazgatóság vagy igazgatósági bizottság: egy elő-terv kiválasztása, és a főbb elemeinek meghatározása

A beérkező budget-javaslatok összesítése

1. Célkitűzések meghatározása
2. Akcióterv kidolgozása
3. Akcióterv számszerűsítése
4. Az akcióterv pénzügyi vetületének kidolgozása: budget
5. Célkitűzések, akcióterv és budget-tervek közzététele
6. Elemzés és kiértékelés
7. Budget megvitatása és döntéshozatal

Résztevők:

- A budget felelőse: budget javaslat
- (célkitűzések, akciótervek, pénzügyi vonzat
- Kontrolling: budget-javaslatok elemzése
- Igazgatóság: döntéshozatal

A végleges budget meghatározása

1. A beérkező budget-javaslatok konszolidálása
2. Az összefoglaló dokumentumok, az előzetes eredménykimutatás, a pénzügyi terv és az előzetes mérleg kidolgozása
3. Végleges jóváhagyás
4. A végleges budget felterjesztése a felső vezetés elé

Résztevők:

- Kontrolling, pénzügy: budget véglegesítése, számszerűsítése
- Igazgatóság: jóváhagyás

A tervezési kézikönyv megalkotásával szembeni igények

- Célkitűzések
 - Az információs helyzet javítása
 - A kooperációs-készség erősítése
 - A tervezés hatékonyságának javítása
 - Az általános motivációs hatások elérése
 - A munkatársak továbbképzése
 - A tervezés jelentőségének bemutatása
 - A tervezés lefutásának bemutatása

Keretek kidolgozásának módszerei

- Top-down (felülről lefelé): a felsőbb szintű keretek lebontása az alsóbb szintűekre
 - előnye, hogy a kerettervezési folyamat hozzáigazítható a vállalati célokhoz
- Bottom-up (alulról felfelé): az alsóbbak összegezéséből adódnak a felsők
 - előnye, hogy az alsóbb szintek jobb helyismerete és motivációja érvényre jut.
- Ellenáramlatú eljárás: a kettő ötvözete

A kerettervezés folyamata 1.

- A sarokszámok a vállalatvezetőség stratégiai elképzeléseinek lefordítása a következő üzleti évre.
- A divíziók a sarokszámok alapján készítik el egyéni terveiket (először mennyiségben, majd értékben). A kontrolling összehangolja ezeket a tervezési folyamatokat, az egyedi terveket eredménytervekké ötvözi, majd ezt a vállalatvezetés elé viszi.

A kerettervezés folyamata 2.

- Elméletileg szimultán kerettervezésre lenne szükség, a valóságban ez folyamatos. A koordináció legfontosabb eszköze a tervezési naptár.
 - Pénzügyi területen - pénzügyi számítások,
 - Beruházásoknál - beruházás-gazdaságossági számítások,
 - Költséghelyek kereteinél - rugalmas tervköltség számítás,
 - K + F - projektervezés
- A keretek betartatása a keretellenőrzés (beszámolás) tárgya. Az eltérések rögzítése mellett, feladata az eltérések okainak feltárása, jelentőségük megbecslése, az eltérések elemzése.

Miért kerül sok erőfeszítésbe a hagyományos kerettervezés

Hosszútávú irányvonalak hiánya	A controlling és az operatív irányítás azzal küzd, hogy top-down irányvonalak híján nincs mihez igazodnia.
Szükségtelenül hosszú tervezési folyamat	A felsővezetés világos állásfoglalása híján csak nagyon ritka esetben sikerül olyan kerettervet készíteni, amely már első vagy második változatában megfelel a felsővezetés elvárásainak.
Tárgyalási játékok	Mivel az operatív vezető abból indul ki, hogy mind változó javadalmazásának mértéke, mind pedig előrejutási lehetőségei a megtérülési és bevételi célok teljesülésétől függenek, ezért minimális ajánlattal kezd bele a kerettárgyalásokba.
Részletezettség	A végrehajtó egységek igyekeznek bebiztosítani magukat, bármi történjék is. Igyekeznek felmenteni magukat a felső vezetés elé kerülő összes ügyben.
Gyenge folyamatirányítás	A végrehajtó egységek úgy vélik, hogy nem kell támogatniuk a (keret)tervezés általuk nem különösebben hasznosnak tartott folyamatát.
IT-támogatás	Az elterjedt, sokat hibázó táblázatkezelő programok nem képesek a korszerű informatikai támogatásra.

A kerettervezés csekély használhatóságának okai

Stratégiai irányultság hiánya	A stratégiai és operatív tervezés nem kapcsolódik össze egymással. Elmarad a stratégiai célkitűzések operacionalizálása.
Szigorúan egyéves időszakban gondolkodik	A kerettervezés számai általában egyetlen évre szólnak. Nagyon ritka esetben fordul csak elő, hogy kitekintenek az érintett üzleti éven túlra is.
Nem pénzügyi tényezők megtervezése	Hiányoznak a pénzügyi adatokat befolyásoló nem pénzügyi szempontok, amelyek a teljesítménymércékből vagy a kritikus sikertényezőkből vezethetők le.
Befelé forduló szemlélet	A költség- és forgalmi kereteket gyakran nem a piaci és versenyhelyzet alapján határozzák meg, hanem a meglévő kapacitásokból vezetik le azokat, vagy egyszerűen módosítják az előző évi keret nagyságát.
Naprakészség és eltérések	Szükséges esetben elképzelhető, hogy a reménybeli bekövetkezést 18 hónappal megelőzően tervezik meg a cég fejlődését. Az új üzleti év kezdetekor a társaság rájön, hogy a tervszámok nincsenek összhangban a valós helyzettel.
Integrálatlan tervezés	Miközben a kerettervezés központi eleme legtöbbször az eredmény megtervezése, a tervnek a mérlegre gyakorolt hatását nagyon ritkán számszerűsítik.

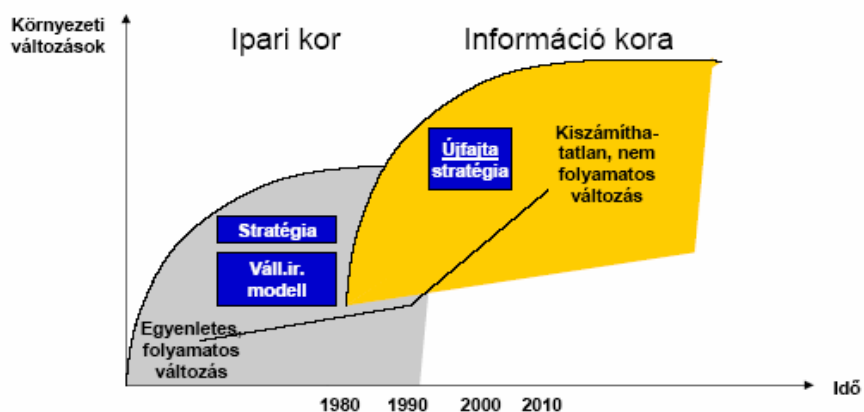
- Forrás: Tiirnitz Tamás á Krekó István: A hagyományos kerettervezésen túl (BCE előadás, 2005. október 27)

A hagyományos kerettervezés minden területen gátolja a működést

	<i>Elvárások</i>	<i>Ezzel szemben a keretek...</i>
Befektetők	Értéknövelés	- nem foglalkoznak a szellemi tőkével
Ügyfelek	Jövedelmezőség Elégedettség, hűség	- nem adnak útmutatást - vállalati célok vs. elégedettség
Folyamatok	Idő, minőség és költségek	- gátolják a folyamatok javítását
Munkatársak	Tanulás és fejlődés	- korlátozott vállalkozókedv
Vállalat- vezetés	Vállalati kultúra Feszített célok Korai felismerés	- a teljesítmény- és kontrollfilozófiát támogatják - inkrementális gondolkodáshoz vezetnek - kevésbé megbízható előrejelzések

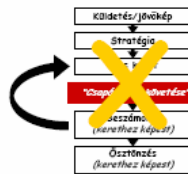
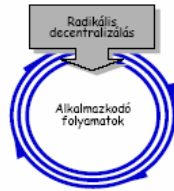
Forrás: Tiirnitz Tamás á Krekó István: A hagyományos kerettervezésen túl (BCE előadás, 2005. október 27.)

Beyond budgeting: a környezet változása



• Forrás: Tiirnitz Tamás á Krekó István: A hagyományos kerettervezésen túl (BCE előadás, 2005. október 27.)

Beyond budgeting elvei (rugalmas folyamatok)



1. A célok legyenek kihívóak és relatívak
2. Utólag honoráld a közös sikert
3. A folyamatos tervezésbe vond be a feleket
4. A kellő időben add oda az erőforrásokat
5. Dinamikusan koordináld a tevékenységet
6. Relatív kulcs-teljesítménymutatókat értékelj

1. Ne inkrementális számokról tárgyalj!
2. Ne adj előre fix egyéni ösztönzőket!
3. Ne évente és top-down készüljön a terv!
4. Ne oszd szét előre az erőforrásokat!
5. Ne építs az éves operatív tervezésre!
6. Ne éves kereteket végy alapul!