

Lukács Edit: A vállalati tervek tipológiája

In: Lukács Edit (szerk): Ünnepi tanulmányok Czabán János professzor 70. születésnapjára, Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet 2005. (pp. 76-85) ISBN: 963 661 690 6

## Lukács Edit

egyetemi adjunktus

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

### A vállalati tervek tipológiája

*Ha a terv fogalmát meghalljuk, a hétköznapi ember talán egy épület tervdokumentációját, esetleg egy gép rajzait képzelel el. Tervekkel minden nap találkozunk. Állandóan tervezünk és ez természetes a számunkra. Hasonlóképpen a vállalat is (annak vezetése) állandóan tervez. A különbség azonban jelentős, mert a vállalati terveket általában szigorúan dokumentálják, azaz papír formátumban állítják elő, tárolják és sokszor féltve őrzik. Manapság rengeteg tervezési fogalom van forgalomban. Ki ne hallott volna már éves vagy középtávú tervekről, stratégiai és taktikai tervezésről, marketing- és pénzügyi tervekről? Egyre inkább bekerülnek a köztudatba olyan, részben idegen kifejezések, mint pl. kontingenciatervek, vagy projektervek. A tervezési tevékenység eredményeképpen elkészülnek a különböző típusú vállalati tervek. A tervezés tárgyának megfelelően a tervezés igen széles területet, problémakört fog át, ennek megfelelően eltérő célú és tartalmú terveket dolgoznak ki. E tanulmány célja a tervezési fogalmak csoportba gyűjtése.*

A vállalati terveket különböző szempontok alapján rendszerezhetjük. Anélkül, hogy minden létező tervezési kategóriát felsorolnánk, látszik, hogy a különböző elnevezések, fogalmak gyakran a tervezésnek, vagy a terveknek különböző típusait jelenítik meg, azok elhatárolására szolgálnak. Legalább ilyen gyakorinak tekinthető azonban a tartalmi átfedés, az egymáshoz nagyon is közel eső tartalom a különböző elnevezések mögött. Ennek oka, hogy a konkrét megnevezés vagy fogalom a tervezést más és más szempontok alapján közelíti meg, annak más és más metszetét kívánja hangsúlyozni. Ahhoz, hogy némiképp eligazodjunk a különböző kategóriák, fogalmak között, de még inkább azért, hogy a gyakorlatban elősegítsük a helyes, a vállalat adott helyzetéhez leginkább illeszkedő tervezési megoldást, induljunk ki a tervezés különböző metszeteinek a felvázolásából.

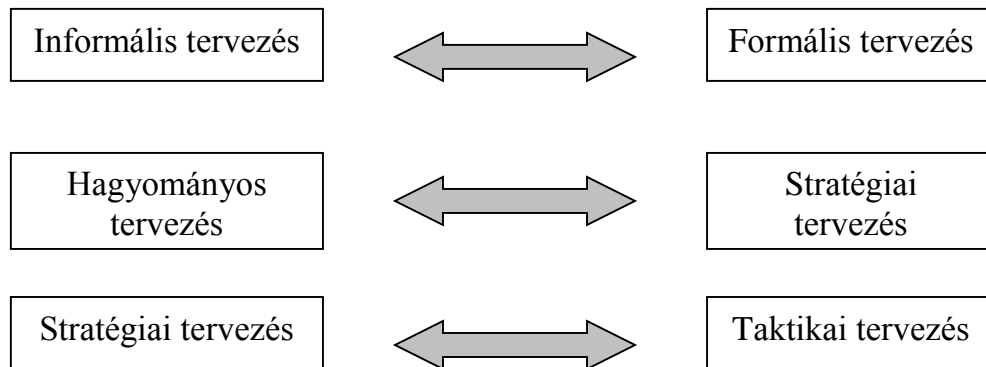
#### 1. Tipusok a tervezés elvei és módszerei szerint

A tervezés technikáját, elveit és módszereit vizsgálva különböző egymásnak részben ellentmondó megközelítéseket találunk. Ezekben a megközelítési módokban jól nyomon követhető a tervezés fejlődése. Különböző szempontok alapján a szerzők eltérően csoportosítják, állítják egymással szembe az egyes megközelítéseket. A leggyakoribb ellentétpárok a tervezés témakörében, (1. ábra).

##### 1.1. Informális és formális tervezés

Még a XX. század elején is a nagyvállalatoknál az informális tervezés volt a jellemző. E rendszer jellemzője, hogy a vezetők nem használnak formalizált tervezési eljárásokat, nem

készítenek tervdokumentációt, mert a terveket ismereteik és tapasztalataik alapján a saját fejükben alakítják ki, formálják meg. A tervezés tehát egy gondolkodásmódot, és a vezető direkt utasításaiban jelenik meg. Nagyobb szervezetek esetében ez a módszer a technika fejlődésével, a piac változásának felgyorsulásával nem sokáig volt alkalmazható. Azonban ez nem jelenti azt, hogy a módszer napjainkra teljesen kihalt volna. Szó sincs róla! Gondoljunk bele, egy kicsi szervezet, vagy egy egyéni vállalkozó hogyan próbál a piacon, talpon maradni. Nem azzal tölti az időt és költi a pénzt, hogy átfogó piaci tanulmányokat és elemzéseket készítsen majd azok nyomán a megalapozott tervdokumentációt, stratégiát kialakítsa. Nem. Az informális tervezés a mai napig él, és sikeresen alkalmazható, de a vállalatok egyre szűkebb körében.



1. ábra: A tervezési ellentétpárok

A nagy szervezetek számára elengedhetlenné vált a tervek írásba foglalása, a tervezési folyamat részekre osztása és a tervezési módszerek széles tárházának alkalmazása. Ezeknek a követelményeknek már csak a formális tervezés tud megfelelni. Formális tervezésről akkor beszélünk, ha a terv megalapozásához, a tervezési döntések előkészítéséhez, tudományos diszciplínák eredményeit is felhasználjuk, a folyamatot szabályozzuk, eredményét írásban is rögzítjük. A vállalati méret és bonyolultság növekedése, valamint a változó, nagy kockázatot jelentő környezet teszi szükségessé formalizált eszközök alkalmazását. A formális tervezés mint kategória a fejlett országokban alakult ki, mint a 60-as évek uralkodó tervezési irányzata. Az elnevezés azt jelenti, hogy a tervezés előre meghatározott keretek között bonyolódó, periódikusan visszatérő, a szervezet különböző szintjeinek szabályozott részvételével zajló, formáiban (táblázatok, mutatók stb.) is kötött folyamat.

A 60-as évek végére, a 70-es évek elejére bebizonyosodott, hogy a formális tervezés előzőekben felsorolt jellemzői nem egyeztethetők össze a tervezés lényegével, hiszen éppen a gondolati, alkotó folyamatot nem lehet előre meghatározott keretek közé szorítani. Másrészt a tervezést igénylő kihívások nem rendszeresen visszatérő periódusokban jelentkeznek, sokszínűségük a szervezet a különböző szintjeinek változatos bekapcsolódását, az elemzési, tervezési eljárásoknak a felvetődő problémákhoz való igazítását követeli meg. E felismerés révén alakult át a formális tervezés a vállalat „testére szabott”, a felvetődő változásokra folyamatosan reagáló és azokat tervszerűen kezelő stratégiai tervezéssé.

A XX. század közepén a formális tervezés empirikus alapokról indult, elméletét később fogalmazták meg. A formális tervezés első megnyilvánulása a II. világháborút követően jelent meg, ez volt a pénzügyi tervezés. A vállalati folyamatok bonyolultsága ekkor érte el azt a kritikus szintet, amely már módszertani segítséget kívánt a vállalati irányítás megalapozásához. A piac ekkor még többé-kevésbé kiszámítható volt, a célok középpontjában a rövidebb távú

nyereség állt. A pénzügyi tervezés fontosságát később sem veszíti el, beépül az őt követő tervezési rendszerekbe, és elmélete valamint módszertana tovább fejlődik.

A technológiai változások, a környezet egyre gyorsabb változása, a piac kiszámíthatóságának csökkenése új módszerek alkalmazását igényelték. A hosszú távú tervezés veszi át a főszerepet, amely az első átfogó, nagy kitekintésű tervezési rendszer. Jellemzője, hogy a tervezési időhorizont kitágul. A fő feladat a növekvő piacon minél nagyobb részesedés kiharcolása, melynek eszköze a termelés bővítése és a költségek leszorítása. Ebben az időszakban jelennek meg és egyre nagyobb teret hódítanak a formalizált prognosztikai és termelésprogramozási tervek.

A hosszú távú tervezést az 1970-es években felváltotta a stratégiai tervezés. A tervezés módszerének változását a környezet kiszámíthatatlansága és a piaci trendek megtörése tette szükségessé. A prognosztikai számítások többé nem alkalmazhatók. A piac növekedési üteme lelassul, a verseny egyre élesebbé vélik és a fogyasztók oldaláról egyre fontosabb szemponttá válik a minőség iránti igény.

A 1980-as évek újabb radikális változást hoztak a vállalatok környezetében. A környezet változása, az újabb és újabb technológiák megjelenése, a globalizáció, mind-mind számtalan kihívást állított a vállalatok elé. Ezekre a kihívásokra próbált választ találni a stratégiai menedzsment. A vállalat rendszerszemléletű vizsgálata e korszak legfontosabb jellemzője. A stratégiai kialakítása és sikeres megvalósítása a jó tervezési módszereken túl, a vállalati kultúrán és a szervezet rugalmasságán is múlik.<sup>2</sup>

## 1.2. Hagyományos és stratégiai tervezés

A tervezés módszereiben és elveiben jelentkező eltérések alapján két nagy csoportra oszthatjuk a tervezést: hagyományos és stratégiai tervezésre.<sup>3</sup>

Hagyományos tervezés körébe sorolhatjuk a klasszikus pénzügyi tervezést, majd az abból kifejlődött hosszú távú fejlődést és a szocialista tervgazdasági tervezést is. A hagyományos szemléletben, függetlenül attól, hogy szocialista vagy tőkés gazdaságokról, illetve vállalatokról beszélünk jellemzően célként a korábbi teljesítmények túlszárnyalása, folyamatos fokozása jelent meg célként. A piaci elvárások és változások elkerülték a tervezők figyelmét. A hagyományos tervezési rendszer másik fontos jellemzője, hogy a mesterségesen kialakított és szabványosított tervezési időtávok egyáltalán nem vették figyelembe az egyes iparágak gazdasági sajátosságait, fejlődési tendenciáit. Ez az összehangoltság nemcsak az időhorizont, hanem az alkalmazott módszerek területén is megmutatkozott. A hasonló módszerek alkalmazása azonban egyes vállalatok, iparágak esetében megfelelő információ szolgáltatott, mások esetében viszont akár téves értékelések és döntések is születhettek ezek alapján. Csath Magdolna a hagyományos tervezés főbb sajátosságait a következőkben foglalta össze:

- Mesterségesen megállapított tervezési időhorizont (1, 5, 10, 15, 20 év)
- A múlt teljesítményeinek javítására való törekvés
- Részletes adatgyűjtés és adatelemzés elsősorban a múlttól
- Célközpontú gondolkodás
- Egyszerű tervezési metodikák (trendszámítás)
- Terv megvalósítását segítő vezetési mechanizmus hiánya
- Folyamatok továbbvitelére való törekvés
- Szűk tervezési szakértői gárda

---

<sup>2</sup> Lukács Edit: Development of Corporate Planning

microCAD 2004 International Science Conference, 2004. március 18-19. Miskolc (pp.129-138.)

<sup>3</sup> Csath Magdolna: Stratégiai vezetés – vállalkozás Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1990.(11-21.oldal)

- Megvalósítás és tervezés elszakad egymástól
- Gyakori nem teljesítés.

A hagyományos tervezés időszakában a tőkéselvű vállalatok nem vagy csak ritkán szembesültek erőforrás hiánnyal. Számukra e felfogás válságát az okozta, hogy a piaci igények egyre gyorsabb ütemben változtak, és ezeket a változásokat a meglehetősen merev rendszerű hagyományos tervezési technikák nem voltak képesek hatékonyan kezelni. A '60-as évek előtt, az összkereset stabil növekedésének időszakában, a programozás, költségvetés készítés, éves pénzügyi tervezés, később a hosszú távú tervezés mellett a szintetizáló, több szempontot is figyelembe vevő, és nem az adatok extrapolációján alapuló stratégiai tervezés ismeretlen volt. A szervezet és vezetélméleti kutatók ekkor alkották meg kéttényezős modelljeiket. A szervezetek működését és vezetését befolyásoló tényezők két fő csoportja a szervezet környezete és belső adottságai voltak.

A '60-as, '70-es évek kutatásai kétoldalú összefüggéseket elemeztek, egy-egy tényező kapcsolatát vizsgálták. A környezet és szervezet kapcsolatát elemezte pl. Lawrence - Lorsch, Burns - Stalker, Khandwalle, méret és struktúra kapcsolatát az Aston csoport vizsgálta, a technológia és struktúra kapcsolatát Woodward elemezte.<sup>4</sup> Az elemzések és azok bírálatának hatására egyre inkább világossá vált, hogy több tényező is befolyásolja a szervezet működését. A kezdeti kéttényezős modellek többtényezősé bővültek. A kutatók felismerték, hogy a szervezetek működését befolyásoló tényezők a stratégián - mint a környezeti változásokra való tudatos felkészülés, a kihívásokra adandó válaszok megfogalmazása - keresztül jutnak érvényre.

Chandler foglalkozott elsőként a környezet, stratégia és szervezet közötti összefüggésekkel. A stratégia kidolgozásának lényeges eleme a külső és belső adottságok vizsgálata. A szervezet eredményes működése szempontjából döntő fontosságú, hogy a vállalat, illetve annak vezetése hogyan érzékeli és értékeli azokat, majd milyen válaszokat fogalmaz meg. A hagyományos tervezés módszerei már nem voltak alkalmasak a gyorsan változó környezet kihívásaira, azonnal válaszolni akaró vállalatok számára. Megjelent a stratégiai tervezés.

### 1.3. Stratégiai és taktikai tervezés

A szakirodalmat tanulmányozva a tervezés ellentétpárjai között a harmadik a stratégiai és a taktikai tervezés összehasonlítása. Bár e kifejezések rendkívül elterjedtek, lényegük és a közöttük lévő különbségek értelmezése korántsem olyan egyszerű, mint ahogy gondolnánk. Főleg nem akkor, ha a gyakorlati vezetés számára is szeretnénk hasznos útmutatást nyújtani az ezen tervezési típusok körülírásával. A nehézséget valójában az okozza, hogy a különbség a két tervezési típus között inkább relatív, mint abszolút. Sőt bármennyire is igyekszünk magyarázni a különbséget, mindig a kettő szoros kapcsolatához, elválaszthatatlanságához jutunk. Célszerű tehát leszögezni azt, hogy a tervezés mindkét típusára szükség van, azok kiegészítik egymást. Amellett tehát, hogy az alábbiakban megkísérelünk szempontokat adni a közöttük lévő különbségekhez, tudnunk kell, hogy ez a két tervezési típus nem választható szét.

A tervezés hatókörének egyik eleme – a már külön is tárgyalt – időhorizont. Számunkra most az érdekes, hogy minél hosszabb periódusra érvényesül egy terv hatása, annál inkább stratégiai típusúnak tekinthető. A hatás időbeni terjedelme szorosan összefügg a megváltoztathatóságával is. Minél kevésbé változtatható a terv kihatása, annál inkább a stratégiai jelleg dominál, és fordítva.

Egy további elem, amire a hatókör vizsgálatánál figyelemmel kell lennünk az az, hogy a tervezés a vállalat működésének, a szervezetnek mennyire „széles”, ill. „szűk” területét érinti.

---

<sup>4</sup> Donnelly-Gibson-Ivancevich: Fundamentals of Management Business Publications Inc. Plano, Texas 1984.

Minél inkább szerteágazó ez a hatás, és minél inkább következményekkel jár a szervezet legkülönbözőbb szintjein, annál inkább beszélünk stratégiai tervezésről. A gyakorlatban ez azt is jelenti, hogy – egyéb tényezők azonossága esetén – a vállalati szintű tervezés inkább a stratégiai típusba sorolható, míg az alsóbb szintek ilyen irányú tevékenysége taktikai jellegű. Végül érdemes megemlíteni, hogy a taktikai tervezés inkább eszköz (akció-) orientált, szemben a stratégiával, amely tartalmazza a vállalat hosszabb távon elérni kívánt, átfogó, céljait. Hozzá kell azonban itt is tenni, hogy maguk a cél és eszköz fogalmak is relatívak.

## 2. A vállalati tervezés típusai, csoportosítása<sup>5</sup>

Ha tervekről, tervezésről beszélünk, akkor sok fogalom jut eszünkbe. A rövid és hosszú távú terv fogalma, vagy a beruházási terv, pénzügyi terv fogalma mindenki számára ismerősként cseng. A vállalati tervezés a vállalati működés és gazdálkodás minden kérdésére, lehetséges változására választ keres. Amilyen sokrétű egy vállalat tevékenységi rendszere olyan sokrétűek lehetnek a tervei is. A vállalati terveket számos szempont és ismerv alapján osztályozhatjuk.

**2.1. Rangsorolás szerint**, megkülönböztetünk primer és szekunder tervezést. Mint láthattuk a vállalati tervezés egy folyamat, a környezet és a piac változásainak megfelelően állandó változtatásokra van szükség. Primer terv alatt az első változatot értjük, míg a szekunder tervek az első változatok módosított, az új feltételekhez igazított változatai.

**2.2. Részletezettség szerint**, megkülönböztetünk durva (keret) tervet és finom (részlet) tervet. Közismert, hogy a vállalat környezete milyen gyorsan változik, állandóan alakul. A jó terv mindig a környezeti feltételeket figyelembe véve készül el. A tervezés során minél hosszabb időtávban gondolkozunk, annál nagyobb a bizonytalanság. Hogy ezt a bizonytalanságot kiküszöböljük, hosszabb távra keretterveket, főbb határpontokat tűznek ki, míg a rövidebb távra precízen kidolgozott finom, vagy részletes tervek készülnek.

**2.3. A tervezés terjedelme szerint** globális (teljes) tervezést és parciális tervezést különböztetünk meg. A globális tervek, az adott vizsgált terület egészére vonatkozóan határoznak meg célokat és megvalósítási módokat, míg a parciális tervek, csupán a rendszer egy kisebb részére vonatkoznak.

**2.4. A résztervekkel kapcsolatos döntések időbeli viszonya szerint** szimultán és egymás utáni (szekvenciális) tervezést említhetünk. Minél bonyolultabb az a rendszer, amelyre vonatkozóan tervet készítünk, annál több párhuzamos tevékenység fordul elő benne. Ilyen párhuzamosan történő tervezés lehet például két egymással szorosan össze nem függő vállalati funkcionális terület tervezése. Más esetekben a rendszer elemeinek egymásra épülése miatt nem lehet szimultán tervezni, csakis szigorúan az egymásra épülés rendjének megfelelő sorrendben.

**2.5. A tervek időtáv szerint**-csoportosítása a legismertebb. A tervezés és a tervek talán legáltalánosabb (és ennek megfelelően erősen leegyszerűsített) elkülönítése azok időhorizontja szerint történik. Ennek megfelelően szokás hosszú távú, középtávú és rövid távú tervezésről beszélni. E szempont szerint beszélhetünk távlati (5 év vagy hosszabb), középtávú (3-5 év) és rövid távú (1-2 év) tervekről. Az itt példaként említett időtávok azonban egyre rövidülnek. Sőt egyes iparágakban már a 3 éves időtáv is hosszúnak tekinthető. Természetesen az, hogy egy vállalat számára, mi tekinthető hosszú, vagy éppen rövid távnak, nagyon is relatív. Így – bár erre sok kísérlet történt – egységes normák a tervezés időhorizontjára vonatkozóan nem állíthatók fel.

A tervezési szakirodalom sokat foglalkozik a vállalati tervezés témakörében a tervezés időhorizontjával<sup>6</sup>. A szerzők többé-kevésbé egységesen kezelik az időhorizontok elnevezését és időtávját is. A rövid és középtáv értelmezése, módszereinek meghatározása során nem

<sup>5</sup> Oberhofer: Tervezés és költségek Leoben Ausztria, 1984.

<sup>6</sup> Steiner, George: A.: Top Management Planning, MacMillan and Company, New York 1969, 1985. (pp. 7-20.)

találkozunk ellentmondásos véleményekkel. A hosszútáv értelmezésekor azonban többféle megközelítéssel találkozhatunk. Egy vállalat életében a tervezés leghosszabb időtávja, a működés élettartama lehet(ne), de ebben a tényezőben óriási különbségeket találunk a vállalatok között. Gondoljunk arra, hogy az induló vállalkozások jelentős része, már az alapítás évében tönkremegy, tevékenységét befejezi, míg más vállalatok több évtizede, akár évszázada is működnek. Így a vállalati életgörbe hosszát (alapítástól a megszűnésig terjedő időintervallumot) nem tekinthetjük a tervezés hosszú időtávjának. „Hosszútávnak általában azt az időintervallumot tekintjük, amennyi idő elteltével a vállalatnál működő emberek, tárgyi eszközök (állószerkezetek), termékek és technológiák kilépnek, elavulnak, elhalnak”<sup>7</sup>. Ez az időtáv iparáganként, vállalatanként más és más, de azt bizonyosan állíthatjuk, hogy az öt évet meghaladó időtartam. A különböző időtartamra vonatkozó tervek nem függetlenek egymástól, hanem szervesen kapcsolódnak. A hosszabb időszakot átfogó tervek konkretizálása a rövidebb időszakokra készülő tervekben valósul meg.

- Éves tervek: A vállalatok évi tevékenységének legfontosabb gazdasági, műszaki és szervezési feladatait foglalják magukban. Feladatokat tartalmaz, tehát taktikai terv, amelyet azonban a stratégia jelentősen befolyásol. Kidolgozásának körülményei mások, mint a távlati tervé, mert itt már a tervezők rendelkezésére állnak a stratégiai tervek, a piaci környezet konkrét információi. Gyakorlatilag ez már egy cselekvési vezérfonal.
- Operatív tervek: A napi működés, az egyes vállalati funkciók terei sorolhatók e csoportba. Régebben az időtávját hónapokban mérték. Mára ez a tervezési periódus annyira lerövidült, hogy akár egy-egy műszakra vonatkozóan is lehet tervezni, azaz pár óra időtartamra.

Sokáig tartotta magát az a nézet, és a vállalati tervezés gyakorlata is azt követte a tervgazdálkodás négy évtizedében, hogy a rövid táv az éves, a középtáv az ötéves terveknek felel meg, a hosszú távú tervek pedig általában öt évnél hosszabb időhorizontra vonatkoznak. Könnyen belátható, és az élet bizonyította is, hogy az ilyen típusú egységesítés csakis kívülről volt a vállalatokra kényszeríthető, és csakis formailag volt végrehajtható. Nem véletlen, hogy az ily módon formalizált éves és középtávú tervek nem váltak a vállalati irányítás vezérfonalává. Hosszú távú tervek készítéséről pedig az általános gyakorlatot figyelembe véve nem is beszélhetünk.

**2.6. Flexibilitás szerint** a tervezést két csoportba sorolhatjuk, merev tervezés és rugalmas tervezés. Már oly sokszor hangsúlyoztuk a környezet dinamikus változását. Ilyen feltételek mellett a merev tervezés, amely egy tervezési formula rögzített végrehajtását jelenti nem alkalmazható. A merev tervezés az 1950-60-as évek jellemzője volt, amikor is a pénzügyi és a hosszú távú tervezés volt a meghatározó. Ezek a tervezési módszerek azért is alakultak át, mert nem tudták a vállalatok igényeit már kiszolgálni. Helyükre a rugalmas tervezés lépett, amely szabadabban kezelte az időtávokat és nyitottabb volt a környezettel szemben. A stratégia tervezés és az azt követő stratégiai menedzsment időszaka már egyértelműen a rugalmas tervezés időszakának tekintendő.

**2.7. A cselekvési fázisok** szerint a tervezés folyamatának egyes lépcsőfokait különböztetjük meg. Így beszélünk a tervezés előkészítéséről, a végrehajtás tervezéséről és az ellenőrzés tervezéséről. Paradoxnak tűnik, de a tervezés rendjét és módszereit is meg kell tervezni egy vállalatnál.

**2.8. Ismétlés szerint** periodikusan ismétlődő és aperiodikus tervezést említ a szakirodalom. A periodikus tervezés jellemzője, hogy előre rögzített időtáv alapján újra és újra átdolgozzák a terveket. A periodikus tervezés két legismertebb módszere a gördülő tervezés és a csatlakozó (kapcsolódó tervezés). Ez a tervezési módszer a pénzügyi és a hosszú távú tervezés időszakában

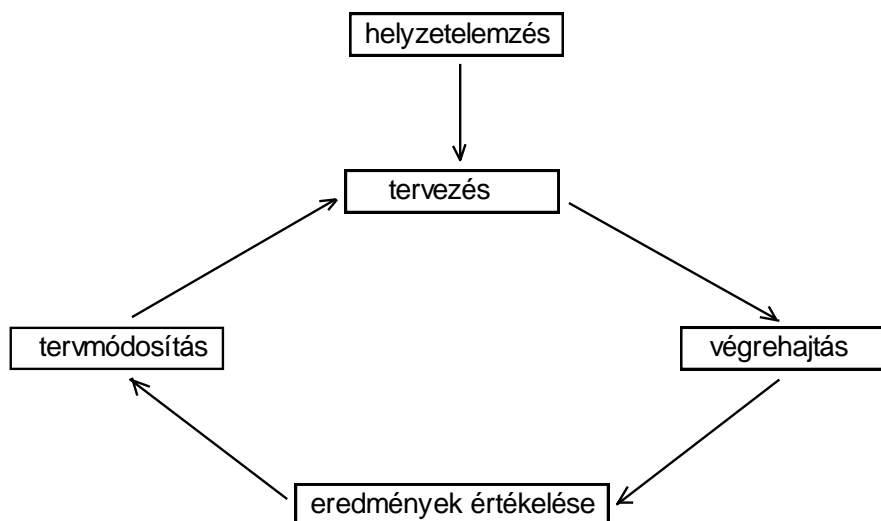
---

<sup>7</sup> Horváth László: A vállalat távlati terve (Időhorizontok, ciklusok, stratégia) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1973.

volt a legjellemzőbb. Az aperiodikus tervezés már napjaink tervezési felfogása. Jellemzője, hogy a környezet változásait állandóan figyelve, érzékenyen reagálva a vállalat a terveit állandóan átdolgozza, módosítja, ha azt a változó feltételek miatt szükségesnek tartják.

**2.9.** A legelterjedtebb a terveket **üzemi funkciók szerint** csoportosítani. A legismertebb funkcionális tervek a következők, termelési terv, értékesítési terv, pénzügyi terv, munkaügyi terv, marketing terv, tőkeellátási terv, kutatási fejlesztési terv, beruházási terv, készletezési terv, bérezési, ösztönzési terv stb. Ez a csoportosítás strukturális oldalról közelít és azt vizsgálja, hogy a vállalati működés mely területeire irányul a tervezés. A végső eredményben, a tervben az ennek megfelelő részeket nagyon gyakran tervfejezeteknek, tervezési köröknek is nevezik. A kérdés most már az, hogy ebben a metszetben hogyan építendő fel a tervezés, ill. a terv. A legkézenfekvőbb megoldás az, ha a tervezést ráépítjük, hozzáillesztjük a vállalati működési folyamatokhoz. Ennek megfelelően különíthetjük el pl. a reálfolyamatok, innovációs folyamatok, értékfolyamatok, valamint a társadalmi-szociális folyamatok tervezését.

A tervezés körfolyamat, amelyet a 2. ábra szemléltet. A kezdeti helyzetelemzés a szervezet működése során beépül a tervezési körfolyamatba az eredmények értékelésénél. Bármilyen tervezési módszert is válasszon a szervezet, szigorúan gondoskodni kell a körfolyamat fönntartásáról. Ebben a rendszerben jutnak el a pozitív és negatív visszajelzések a döntéshozókhoz, amelyeket be kell építeni a folyamatos működésbe. Ebből is látszik, hogy a tervezés egy folyamat, amely állandó önkorrekciók sorozata. Enélkül nagy a veszélye a szervezet fölbomlásának, még rosszabb esetben a diszfunkcionalizálódásának. A diszfunkcionalizálódás gyakorlatilag azt jelenti, hogy tevékenysége nem felel meg a vállalat küldetésének. Ez utóbbi sok szervezetet kerített már hatalmába, sokszor akár anélkül, hogy erről a szervezet tagjai tudomást szereztek volna.



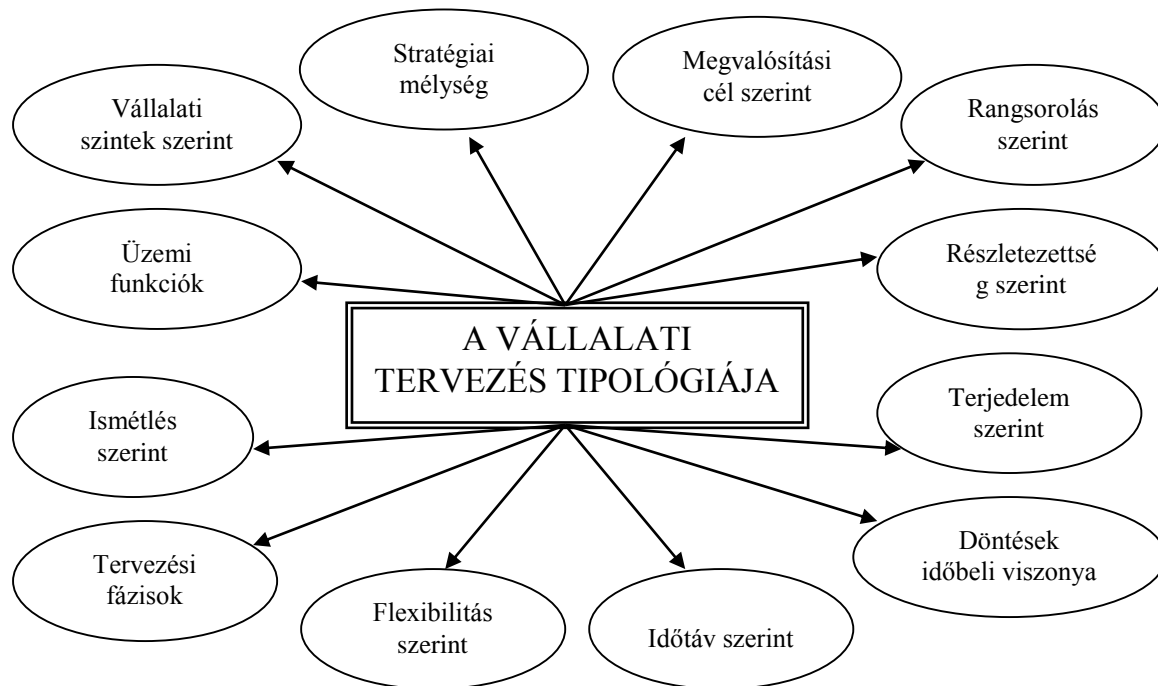
2. ábra: A tervezési körfolyamat

Egy másik, csak részben hasonló megoldás lehet, amikor az alaptevékenység tervezése, pénzügyi tervezés, innovációs tervezés, erőforrás-tervezés fő csoportokat képezzük. Ezekbe azután könnyen beilleszthetők olyan, egyébként nagyon fontos résztervek, mint a marketingterv, a humán erőforrások terve stb.

Fontos megemlíteni, hogy a stratégiai tervezés irodalma különbséget tesz még a tervek között térbeli elhelyezkedésük szerint is.

**2.10. Vállalati szintek szerint** a stratégiai tervezés három szinten értelmezi a terveket, összvállalati, divízió és SBU - üzleti egység szintje. Ezek a csoportok a divízionális formában működő, multinacionális és nagyvállalatoknál értelmezhetőek. Másként nevezhetjük e terveket a térbeli kiterjedésük alapján vertikális terveknek is.

**2.11. Stratégiai mélység szerint** a stratégiai tervezés szintén három csoportot különböztet meg, a stratégiai, taktikai és operatív terveket. E megközelítés szerint a vállalatot horizontálisan vizsgáljuk. Stratégiai terv célokat határoz meg, eredmény orientált és a vállalat egészét átfogja, ezért komplex tervnek is nevezhetjük. A taktikai terv a stratégiai terv végrehajtását segíti és támogatja, szűkebb általában funkcionális területen értelmezhető, míg az operatív terv, napi rutinszerű feladatok tervezését tartalmazza.



3. ábra A vállalati tervek tipizálása

A következőkben ismertető jelleggel kitérünk néhány „közkézen forgó” tervezési típusra, amelyek már korántsem csoportosíthatók egy-egy vizsgálati metszet szerint, azonban szerepük a tervezésben igen lényeges.

**2.12. Fejlesztési tervek**, vagy más néven **projektervek**, **akciótervek** azok, amelyek egy-egy objektum, elérni kívánt cél megvalósításának programját tartalmazzák. Jelentőségük nemcsak azért kiemelkedő, mert fejlesztési tervet nagy horderejű célok elérése érdekében szokás kidolgozni, hanem azért is, mert maga a tervezés a változásokhoz kapcsolódik. Ily módon nem formálisan visszatérő aktus, nem előre meghatározott időbeni és keretek között zajló tevékenységsor, hanem a vállalat helyzetéből, a jövőre vonatkozó fejlesztési igényből táplálkozó és abból kiinduló folyamat. A fejlesztési tervek egy célra, vagy a célok egy szűk körére koncentrálnak, jelentőségüknél fogva azonban nem nélkülözhetik a komplex, a vállalati működés valamennyi területére kiterjedő feltétel- és hatásvizsgálat.

**2.13. A kontingenciatervek** azok, amelyek számolva a jövő bizonytalanságával, szélsőséges esetekre is gondolva próbálnak választ adni a „Mi lenne ha?” kérdésre, és előre betervezni azt a lépéssort, amelyet a vállalatnak az esemény(ek) bekövetkezésekor várhatóan követni kell. Szükségességük aligha vitatható, elterjedésük azonban koránt sem tekinthető gyorsnak.



A vállalati tervek típusait csoportosítva, a vizsgált csoportosítási ismérvek sokszínűek ugyan, de minden bizonnyal nem teljeselek. Számtalan szempont és megközelítés fordul elő a szakirodalomban, a legjellemzőbbeket sorolta fel ez a tanulmány.

### **Irodalomjegyzék:**

- 1 Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő: Stratégia és szervezet Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1997.
- 2 Barakonyi Károly: Stratégiai menedzsment Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest 2000.
- 3 Barakonyi Károly: Stratégiai tervezés Nemzeti Tankönyvkiadó Rt. Budapest 1999.
- 4 Bayer B. József: A kis –és középvállalatok és a gazdasági fejlődés Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1986.
- 5 Bayer József: Piac, verseny, stratégia Vinton Kft. Budapest 1991.
- 6 Bowman, Cliff – Asch, David: Strategic management MACMILLAN PRESS Ltd. 1987.
- 7 Bracker, Jeffrey: "The Historical Development of the Strategic Management Concept," Academy of Management Review, April 1980, (pp. 219-224.)
- 9 Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan, AULA, Budapest 2001.
- 10 Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés. "Leadership" Kft. Sopron-Budapest
- 11 Csath Magdolna: Stratégiai vezetés- vállalkozás Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest 1990.
- 12 Dessler, Gary: Organization and management. A contingency approach. Prentice-Hall, London 1976.
- 13 Donnelly-Gibson-Ivancevich: Fundamentals of Management Business Publications Inc. Plano, Texas 1984.
- 14 Fülöp Gyula –Lukács Edit-Szegedi Krisztina: Szemelvények a Stratégiai management irodamából Bíbor Kiadó, Miskolc 1997.
- 15 Hamel, G. –Prahalad, C.K.: A vállalat alapvető képessége, New York Free Press 1995.
- 16 Grant, John H. and William R. King, "Strategy Formulation: Analytical and Normative Models," in Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning, ed. Dan E. Schendel and Charles W. Hofer (Boston, Mass.: Little, Brown, 1979), p. 104.
- 17 Horváth László: A vállalat távlati terve (Időhorizontok, ciklusok, stratégia) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1973.
- 18 Hussey: A tőkés vállalati tervezés gyakorlata, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1983.
- 19 Lorange, Peter: Strategic planning and control Blackwell Business 1993.
- 20 Lukács Edit: Development of Corporate Planning  
microCAD 2004 International Science Conference, 2004. március 18-19. Miskolc (pp.129-138.)
- 21 Megyeri Endre (szerk.): Új management módszerek Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest 1970.
- 22 Mészáros Tamás: A jövő stratégiája – a stratégia jövője. AULA Kiadó, Budapest 2002.
- 24 Mészáros Tamás: Múlt és jövő a vállalati tervezésben Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1987.
- 25 Mintzberg: Kézműves stratégia Crafting Strategy, Harvard Business Review, no.4. 1987.
- 26 Mintzberg: The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ. 1994.

- 27 Mohai György: A vállalati tervezéstől a stratégiai módszerekig Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1989.
- 28 Salamonné Dr. Huszty Anna: Jövőkép, misszió, stratégia
- 29 Steiner, George: A.: Top Management Planning, MacMillan and Company, New York 1969, 1985.
- 30 Vecsenyi János: Vállalalkozási szervezetek és startégiák AULA, Budapest 1999.