

A VALLALATI TERVEZÉS - KÜLÖNÖSEN AZ ÉRTÉKESÍTÉS TERVEZÉS NÉHANY KÉRDÉSE

Várhelyi Gézáné dr.^M

Az MSZMP KB 1986. novemberi Ülése áttekintette és értékelte a népgazdaság helyzetét, az azt előidéző okokat és határozott a teendőkről is. A vonatkozó gyakorlati tapasztalatokat, tudományos elemzéseket, vállalati magatartás-vizsgálatokat és a közvéleménykutatások eredményeit az előkészítő szakaszban egyaránt feldolgozó, hasznosító oknyomozó értékelés több kritikus pontot jelölt meg. A konvertibilis elszámolású exportunkban hagyományos volumenhordozó termékeinknél - mint amilyen pl. a gabona, hús - olyan jelentős - 30-50 %-os - piaci éresés következett be, amely több száz millió dollár bevételkiesést jelentett.

Az időlegesen kedvezőtlenül ható tényezők mellett - többek között az időjárás okozta többlet import, termelés és export árualap kiesés - az alapvető okot mégis a strukturális problémák kiéleződése jelenti.

A világgazdaságban végbemenő változások a magyar gazdaság hagyományosan vezető szektorát - melyek egyúttal exportunk meghatározói is, pl. az élelmiszertermelés - tartósan leértékelik. A helyzetértékelő diagnózis problematikus tényezőként emelte ki a gazdaságirányítás és a tervezés bizonytalanságait, következetlenségét, és gyengeségeit a stabilizáció megvalósítási folyamatában.

A felsőszintű tervező apparátus hiányosságai mellett, a vállalati tervezőmunka megrekedt a hagyományokhoz való ragaszkodás, a formalizmus szintjén.

Ily módon szükségessé és elengedhetlenné válik, hogy a vizsgálódások homlokterébe kerüljön a vállalati tervezés, különösen a válságágazatokban, mint amilyen a húsipar is. De nemcsak a külföldi piacokon, hanem a belföldi piacon is lényeges változások következtek be. A gazdaságirányítás rendszerében bekövetkezett változások - különösen a szabá-

^MKÉE Élelmiszeripari Főiskolai Kar, Társ.tud.Int., Ipargazdaságtan Tanszék

lyozó rendszerben és a szervezeti rendszerben történtek - alapjaiban érintik az élelmiszergazdaság gazdálkodó egységeinek működési feltételeit. Ezen egységek viszonylagos "védettsége" fokozatosan megszűnik, ami párosulva a belföldi fizetőképes kereslet stagnálásával, illetve csökkenésével a versenyhelyzet kialakulását eredményezi a belföldi piacon.

Erre a vállalatoknak fel kell készülni, ami szükségessé teszi az alapvető szemlélet megváltoztatását a tervezés területén.

1. Az értékesítés előtérbe kerülése, a marketing szemlélet érvényesítésének szükségessége

Tervgazdálkodásunk elmúlt negyven évén keresztül domináló szerepet töltött be a termeléscentrikus tervezési gyakorlat - amelynek okai már elméletileg tisztázottak. Az utóbbi öt-hat évre tehető az értékesítési orientáció előtérbe kerülése, amely többek között összefügg a gazdaságirányítási rendszerben bekövetkezett változásokkal a népgazdaság és a vállalatok mindenkori helyzetével, a hiány és a vállalatok egyrésze monopolhelyzetének csökkenésével.

A marketing szemléletmód a termelési szemlélet szükségszerű megváltozásából keletkezett, s kifejezi az egyenrangúvá vált fogyasztói kereslet megnövekedett szerepét a piacon. Természetes azonban, hogy a termelési szemléletet sem lehet szó szerint értelmezni, hiszen a termelési szemlélet alapján folyó termelés is végsősoron fogyasztói igényeket szolgál. De míg a termelés szemléletben azt keresik, hogy a termelt cikkeket hol adhatják el, addig a marketing alapján dolgozó vállalat azt termeli, amire szüksége van a fogyasztónak, illetve a fogyasztókat arra készíti, hogy az ő termékeit vásárolják. A kétfajta szemléletmód természetesen alapvető vonásokban különbözik egymástól.

2. Rövidebb-hosszabb távon megoldandó feladatok az értékesítés tervezés megreformálása érdekében a húsiparban

A meglévő vállalati szervezetek tipikusan termeléscentrikus jellegűek. Az értékesítési feladatokhoz jobban alkalmazkodó szervezetre vonatkozó állásfoglalásokat, elképzeléseket annak alapján teszem meg, hogy a vállalatvezetés számára - még a belföldi piacon is - elengedhetetlenül szükséges a vállalati marketing szervezet kialakítása, perspektívikusan pedig egy marketing típusú vállalati szervezet létrehozása.

A húsipari vállalatok fejlődéstörténetének fontosabb szakaszait a szervezeti változásokkal lehet legjobban érzékelteni:

- az első szakaszban az államosítást követő években közép-irányító szerv segítette az ország területén meglévő kis húsüzemek lakossági húsellátási tevékenységének zavartalanosságát.
- a helyi államhatalmi szervek - tanácsok - megalakulását követően 1952-ben már a húsipari vállalatok jelentős része a helyi tanácsai, a nagyobb húsüzemek pedig minisztériumi irányítás alá kerültek, mint önálló vállalatok,
- a harmadik szakasznak tekinthetjük a húsipar fejlődéstörténetének azt a szervezeti változását, amikor a területi erőforrások egyesítése, a technológiai és technikai fejlesztés érdekében a tanácsok és a minisztérium irányítása alá tartozó vállalatok összevonása megtörtént. 1964-ben létrejött az országos közép-irányító szerv, a Húsipari Tröszt.
- a mezőgazdaság és a feldolgozóipar szorosabb kapcsolatának igénye indokolta az állatforgalom összevonását, ami 1969. január 1-vel jött létre.
- a fejlődés jelenlegi szakaszára jellemző, hogy a húsellátás folyamatában a piaci igények kielégítése érdekében kiszélesedő integrációs törekvés bontakozott ki, a jüvedel-

mezőség fokozásának célkitűzésével.

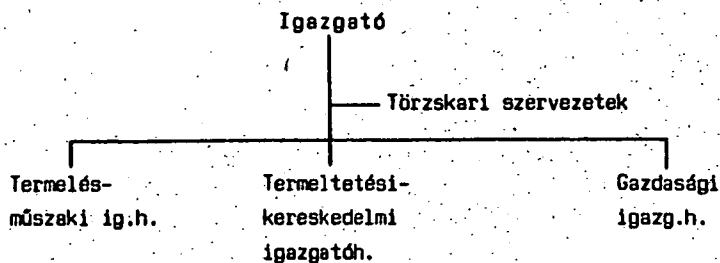
1986. dec. 31-én megszűnt az ÁHT, a vállalatok MÉM irányítás alá kerültek.

A működésbeli változások általában szervezeti változást is létrehoznak. A folyamatban fontos, hogy a működéssel megfelelő szervezet alakuljon ki. A jelenlegi fejlődési szakaszban fő kérdés az iparág vállalati szervezetének kialakítása, amely segítséget, eszközt jelent az önállóság megteremtéséhez a gazdasági versenyben.

A vállalati szervezet korszerűsítését, vagyis olyan szervezet létrehozását, amely az állatforgalmi és húsipari vállalatok önállóságával kikényszeríti a hatékonyság növelését, a vezetésfejlesztés részeként kell megvalósítani.

A jelenlegi vállalati szervezet irányítási rendszere

A vállalatok jelenlegi felsőbb irányítási szervezete szakterületenként elkülönülő:



A vállalati folyamatok felsőbb irányításának szakonkénti rendje jól kialakult a vállalati rendszer több évtizedes gyakorlatában, de a szakok szerint elkülönült folyamatok összekapcsolása csak részben következett be.

Ennek hiányára utalnak a következő jelenségek:

- a folyamatok összekapcsolása igen bonyolult belső működési eljárásokkal biztosítható;
- a tervezés gyakorlatában valamennyi szakmai szervezet középtávú és éves terveit a rendelkezésre álló információk alapján maga készíti el. A felvásárlási, termelési, értékesítési, fejlesztési, munkaerőgazdálkodási, pénzgazdálkodási stb. terveket a vállalat tervezési szervezete foglalja össze jövedelmezőségi tervében.

A tervezés során a tervezési szervezet és a szakmai szervezetek szoros együttműködésére van szükség.

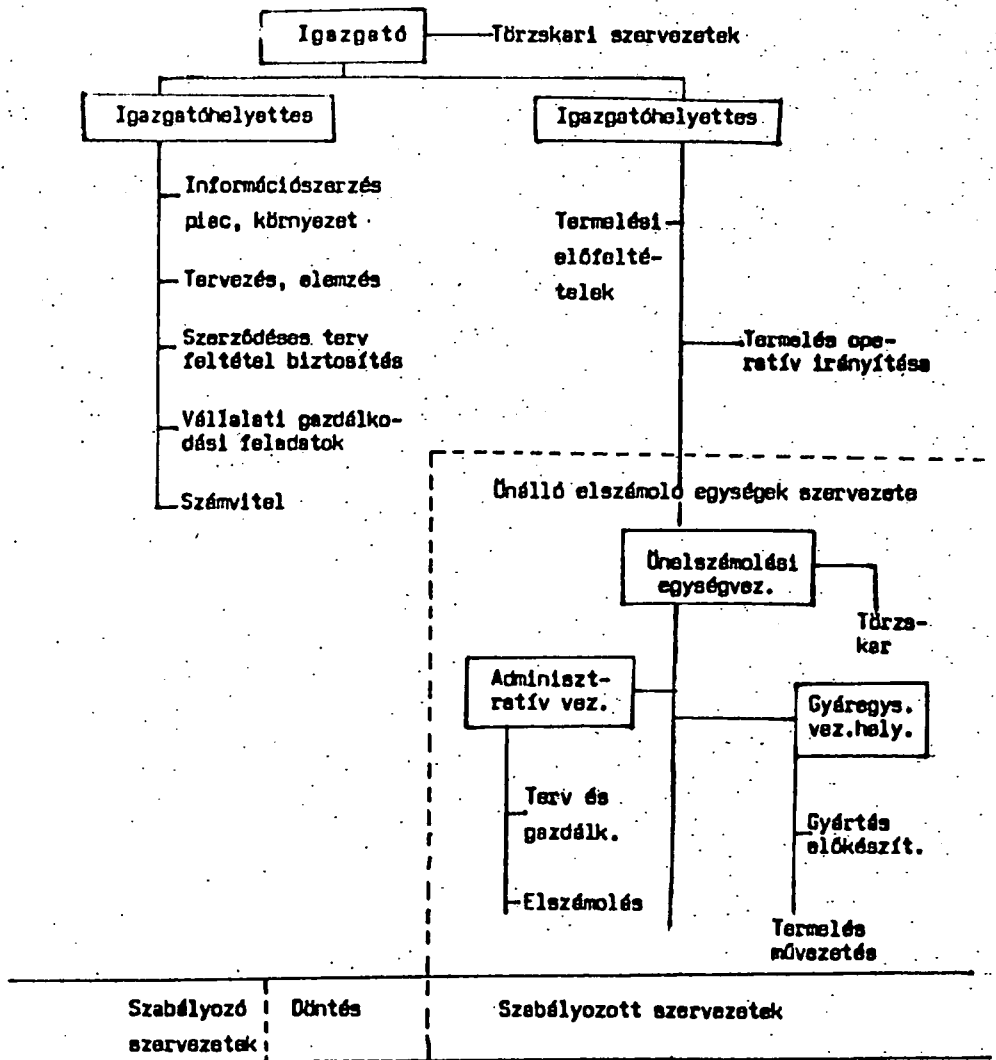
Az együttműködést sokszor olyan gyakorlati akadály nehezíti, hogy a tervezés napjaiban sem állhat meg az élet, a napi feladatok végrehajtása létkérdés. Az ilyen feladatok megoldása sok esetben a felsőbb irányítás közreműködését, döntését igényli. Sokszor úgy tűnik, hogy az operatív intézkedések a legfontosabbak. A távlati - egyébként is számos bizonytalanságot jelentő - megfontolások hátrányt szenvednek az operatív intézkedésekkel szemben.

A kérdés az, hogy a jelenleg kialakult szakvezetői - kereskedelmi, műszaki, gazdasági - munkamegosztás maradjon / esetleg a szakvezetők száma növekedjen/ vagy helyette a vezetés döntésselőkészítő - döntést hozó - végrehajtást irányító-ellenőrző, tehát funkciók szerinti munkamegosztás jöjjön létre.

A vállalat szervezetének egyik ilyen lehetséges változatát mutatja az 1. sz. ébra.

1.sz. ábra

Szervezeti modell



A vállalat egyszemélyi felelős vezetője, a legfőbb vállalati szintű döntési feladatokat magának fenntartva úgy osztja meg helyetteseivel a vezetési feladatokat és azok szervezeteinek irányítását, hogy

- az egyik helyettes a döntéselőkészítő és ellenőrző, tehát szabályozó funkciókat végez,
- a másik helyettese a végrehajtást irányítja a részükre meghatározott vállalati és nem szakmai érdekeket képviselő hatáskörrel és felelőséggel.

A vállalati szervezetek fokozatos, a modellezett szervezet irányába történő átalakításának gazdasági eredménye nem számszerűsíthető, de belátható, hogy: mivel a jelen és jövő feladatai szervezetenként is elkülönülnek /de egymással mégis szerves egységet alkotnak/, a vállalat vezetés mentesül az operatív összehangoló intézkedésektől.

ÖSSZEFOGLALÁS

Alapvető követelmény a vállalati tervezőmunka megújulásában, hogy terjedjen ki a vállalati működés kevésbé számszerűsíthető körülményeire /pl. piacelemzés, szervezés, munkahelyi légkör stb./ A több évtizedes gyakorlat alapján ugyanis a terven általában az előirányzatok részletes kimunkálását, egy mutatószámrendszert értenek, a pontos és egyetlen elképzelés meghatározását. A tervek tapasztalatai bebizonyították, hogy ezek nem alkalmasak a jelenlegi, s várhatóan hosszútávon is hasonlóan alakuló környezeti feltételrendszer mellett az eredményes működés irányvonalának kijelölésére, különösen vonatkozik ez a húsiparra. A vállalati szervezetek fokozatos, a modellezett szervezet irányába történő átalakításával a jelen és jövő feladatai elkülönülnek, ez jelenti az önálló vállalati tervezés - ezen belül az értékesítés tervezés - megalapozásának kulcsát.

IRODALOM

1. Bod Péter Ákos és mkt.: Helyzetkép az iparvállalatok közléptávú tervezéséről OT. Tervgazdasági Intézet, Kézirat, 1982.
2. Demeter K. - Mohai Gy.: Vállalati magatartás - a tervekészítés tükrében, Tervgazdasági Fórum, 1987/2.
3. Horváth L.: Stratégia-vállalati tervezés a gyakorlatban KJK, Bp., 1987.
4. Jód Tamás: A húsipari vállalatok irányítási rendszerének korszerűsítése Húsipar, 1987. okt.-dec.
5. Mészáros T.: Múlt és jövő a vállalati tervezésben KJK, Bp., 1987.
6. Szabó F.: A húsvertikum időszerű kérdései Húsipar, 1986. okt.-dec.
7. Szerdahelyi Péter: Eredmények és dilemmák az élelmiszer-termelésben, Tervgazdasági fórum 1987/4.

**SOME QUESTIONS OF COMPANY PLANNING, AND PARTICULARLY
MARKETING PLANNING**

G.Várhelyi

A fundamental condition in the regeneration of company planning work is that it should extend to those aspects of company operation that are difficult to quantitate (e.g. market analysis, organization, workplace atmosphere, etc). Following the practice of several decades, the planning is understood to involve the detailed elaboration of the trends and a parameter system enabling the determination of one exact conception. The experience of such plans has demonstrated that they are not suitable for establishing the general direction of effective operation under the present system of conditions, which can be expected to persist for an appreciable time; this is especially true for the meat industry. With the progressive transformation of the company organizations in the direction of a modelled organization, the tasks of the present and the future are differentiated; this is the key to the creation of independent company planning, and within this of marketing planning.

**EINIGE FRAGEN DER UNTERNEHMENS - PLANNUNG, INSBESONDERE DER
VERWERTUNGS-(VERKAUFS -) PLANNUNG**

Frau G.Várhelyi

Eine grundlegende Forderung in der Erneuerung der Planungsarbeit von Unternehmen ist, dass die Unternehmensfunktion auf weniger numerisierbare Umstände (z.B. Marktanalyse, Organisation, Arbeitsplatz-Atmosphäre usw)

ausgedehnt werde. Im Sinne der mehrzehnjährigen Praxis wird nämlich unter dem "Plan" in der Regel eine detaillierte Ausarbeitung der Voranschläge, ein Indikatorziffernsystem - die Bestimmung der genauen und einzigen Vorstellung - verstanden.

Die Erfahrungen mit den Plänen haben erwiesen, dass diese - bei dem gegenwärtigen und voraussichtlich langfristig sich ähnlich gestaltenden Umwelt-Bedingungssystem - zur Markierung der Richtlinien für ein erfolgreiches Funktionieren nicht geeignet sind; im besonderen gilt dies für die Fleischindustrie. Mit der zunehmenden Umwandlung der Unternehmens-Organisationen in Richtung der modellierten Organisation trennen sich die Aufgaben der Gegenwart und der Zukunft, dies bedeutet den Schlüssel zur Fundierung der selbständigen Unternehmens-Planung - innerhalb dieser der Verwertungs-Verkaufs-Planung.

РАБОТЫ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ, С
УЧЕТОМ НЕКОТОРЫХ ВОПРОСОВ ПЛАНИРОВАНИЯ
СБЫТА

Вархейи Гезанэ

Основное требование, предъявляемое в усовершенствовании планировочных работ на предприятии заключается в том, чтобы эти работы распространялись на те условия функционирования предприятия, которые не характеризуются цифрами (например, анализ, исследование рынка, организационные вопросы, рабочая атмосфера и т.д.). Дело в том, что на основе практики нескольких десятков лет под планом, как правило, понимают детальную разработку директив, системы показателей, определение точного и единственного мнения о чём-либо. Опыт планов доказал, что они не пригодны для определения курса успешной деятельности в условиях нынешней и перспективной системы функционирования; особенно это положение относится к мясной промышленности. Путём переустройства предприятия в направлении моделизированной организации создается возможность разграничения задач настоящего и будущего. Это, в свою очередь, означает ключ к обоснованию самостоятельного планирования на предприятии в сфере сбыта продукции.