

## Középtávú vállalati terv marketing szemléletben

D. R. ÉBLI GYÖRGY

A vállalati saját kezdeményezések, vagy felügyeleti szervei ajánlások mellett kormányhatározat írja elő, hogy a termelő és kiskereskedelmi vállalatok középtávú tervet készítsenek. A vállalati tervezés feladatai, módszerei sokoldalúbbá, felelősségteljesebbé váltak. A dinamikusabb, nagyobb ütemű fejlődés a gazdálkodó egységekben csak úgy biztosítható, ha valamennyien perspektivikusan gondolkodunk és cselekszünk. E munka alappilléret adja az a középtávú terv (általában 5 éves), amelynek elkészítése vállalati saját érdek. A központilag kiadott irányelvek és az általánosan kialakult gazdálkodási körülmények között bizonyos kereteket célszerű itt követni, hisz e munka új, ilyen jellegű vállalati tevékenység eddig nem volt, megfelelő tapasztalatokkal nem rendelkezünk.

A terv elkészítésének *alapvető célja* egyrészt, hogy rögzítsük a fejlődés fő irányát, a megvalósítás *eszközeit*, másrészt ez a terv segítse elő a vállalati *munkánk szervezését*, s a végrehajtás során mozgósító ereje is legyen. A realizálásra, a megalapozottságra kell törekednünk, s *komplexen* kell elkészítenünk a középtávú tervet.

### Tervezés és marketing

A készítendő középtávú terv összeállításának *alapvető célkitűzése* a *termelő munka piaci orientáltságának tartós biztosítása*. Az értékesítést egyre magasabb szinten és hosszú távon kell megvalósítanunk. A marketing szemléletnek tehát a középtávú terv *alapszemléletévé* kell válnia. A terv egyes fejezeteit e szerint kell rendszerbe foglalni, s e rendszer *alapjának az értékesítési tervet* kell tekinteni. Ez hat a termelési s mindkettő együttesen a fejlesztési (és a többi) tervfejezetre. A piaci szükséglet kielégítésére törekedve kell a gyártást és a gyártmányfejlesztést megvalósítanunk. Ebben a tervfejezetben előírt elképzeléseink megvalósítása, annak módjai, időpontja szoros kapcsolatban van a termeléssel, az értékesítéssel. Érzékelhető tehát, hogy az egész tervnek ebben a szemléletben szükséges elkészülni.

### A tervezés módszere

Minden vállalatnak a saját szükségletének legjobban megfelelő módszert kell kidolgozni, ezért sem központi tervséma, sem az e témában megjelenő cikkek nem adnak mindenki számára egyformán megfelelő „receptet” egy ilyen terv összeállításához. Az OT által kiadott állásfoglalás alapján a célnak megfelelően mégis *három tagozódást célszerű követnünk*:

1. Az első és legfontosabb a *lényeges tervfeladatok*, a stratégiai cél rögzítése. E terv az igazgató által jóváhagyásra és a dolgozók között ismertetésre kerül.
2. A terv számítási anyaga a részleteket, a terv variációit stb. tartalmazza. Ez az anyag nagyobb mélységben készül, fontos része a tervezési munkának, de jóváhagyásra nem kerül.
3. A terv elkészítésének információs alapadatait szintén rögzíteni kell, de jóváhagyásra ezek sem kerülnek. E munka keretében kell a bázis-számokat értékelni több évre visszamenőleg a számviteli, statisztikai adatszolgáltatás alapján. Itt kell feldolgoznunk a külső szervek, piaci információk tájékoztató adatait.

A terv elkészítésének módszerét úgy célszerű megválasztanunk, hogy a *komplexitás* követelményeinek tegyen eleget, de a túlzott mélységű tervezést kerülnünk kell, mert ez a terv bizonytalanságát növelheti.



Az elkészített tervet *dokumentálnunk* kell, s ezáltal a célokra és az eszközökre vonatkozó adatok rögzítésre kerülnek.

### *Fontos az előkészítés*

A fejlődés eddigi tendenciájának, ütemének elemzése — főágazonként, ágazonként, termelési egységenként — az első fontos feladatunk. Ez a tervezéshez az információs alapadatok egy részét is szolgáltatja.

Az elemző munka másik nagyon fontos részterülete, hogy az 1971—75. évi népgazdasági tervekkel összhangban *külső információkat szerezzünk*. Vállalati szempontból fontos a várható szükségletek, piaci mozgások felmérése. Kiterjedhet ez a főbb termékcsoportokra, kiemelt termékekre, az értékesítés irányára stb.

A *konjunktúra-kutatás* megvalósítása a vállalati perspektivikus tervek összeállításában is elkerülhetetlen. Egyrészt a *belföldön* érvényesülő, másrészt a *külföldön* érvényesülő konjunkturális mozgásokat kell jól meghatározni. E munkához a szakintézmények és pl. a Világgazdaság c. lap adhat jó alapinformációkat.

A konjunkturális információkkal foglalkozó elemző munka egyik részterülete a *IV. ötéves tervtörvény részletes megismerése*, s a vonatkozó főbb összefüggések rögzítése. Csak a tervtörvénnyel összhangban készülő vállalati terv lesz eredményes.

Az előkészítő munka alaposabbá tételét segítik elő a termelés területéről, vagy az irányító szervektől beérkező információk is. Fontos a területileg illetékes tanácsok fejlesztési elképzeléseinek ismerete, az MNB, kutatóintézeti, OMFB stb. tájékoztatók, prognózisok beszerzése, megismerése.

A *konkrét piackutatás* a következő fontos részterület. A *véleménykutatás* (demoszkópia) alkalmat ad arra, hogy saját elképzeléseinket az értékesítő szervezetek és a fogyasztók véleményével vessük egybe. Befolyással van ez a termelésre, hisz adott esetben elképzeléseinket éppen a piac értékítélete alapján kell még időben módosítanunk. Az *ökoszkópai* vizsgálódások az előbbi információkat kiegészítve, a termelési és az értékesítési folyamatok fejlődési irányát tárják fel előttünk.

A *versenyanalízis, áruanalízis* során a hasonló, vagy helyettesíthető cikkek piacának várható fejlődése irányát, a kínálat nagyságát fel kell mérni, mert az visszahat saját vállalati tevékenységünkre is. Itt kell felmérni a rokoncikkeket előállító vállalatok tevékenységét. A belföldi összehasonlítás mellett számba kell venni az import várható alakulását, annak hatását is.

### *A terv tartalma*

Már jeleztük, hogy a terv összeállításának *alapszemlélete az értékesítés magas szintű, tartós megvalósítása*. Ennek megfelelően vállalatonként eltérően, a saját igények szerint alakítható ki a terv gerince. A részlettervek köre és tartalma — a teljesség igénye nélkül — pl. az alábbi is lehet:

#### 1. Értékesítési terv.

E tervfejezetben célszerű felmérni a *belföldi értékesítés* volumenét külön-külön a viszonteladók, a közvetlen kiskereskedelem, vagy az egyéb szektorok vonalán. Külön célszerű összeállítani az *exportértékesítés* tervét (az export irányának, szerkezetének feltüntetésével), s annak volumenét meghatározni ágazonként, vagy főbb cikkekre vonatkoztatva.

A tervfejezetet *menyiségben és értékben* célszerű elkészíteni. Az árnál vál-



tozatlan árat (pl. az 1971. évben használt árat) célszerű használni, míg az új termékek esetében kalkulált árral lehet számolni.

## 2. Termelési terv.

A termelési tervet egyrészt a *termelés adottságainak* ismeretében, másrészt az *értékesítési terv* alapján, illetve azzal összhangban szükségszerű elkészíteni. A kitermelési, felvásárlási tervet ágazatonként, választékonként célszerű elkészíteni. E tervfejezeteken belül célszerű külön foglalkozni a *termelés területfejlesztési tervével*, ezen belül pl. a kereskedelemfejlesztési tervvel.

## 3. Pénzügyi és jövedelmezőségi terv.

E tervfejezet a középtávú tervben is *központi helyet foglal el*. Elkészítésénél szükségszerűen a jelenlegi közgazdasági szabályozókból kell kiindulni, de figyelembe kell vennünk a IV. ötéves terv törvényének idevonatkozó előírásait is. Külön kell foglalkozni a gazdaságossági vizsgálatokkal, a költségszámításokkal, a vállalati alapok képzésével.

## 4. Fejlesztési terv.

A tervfejezeten belül jelentős részt foglal el az *állóeszközök* fejlesztési elképzelésének rögzítése. Az új beruházások, rekonstrukciók, fenntartási munkák terve egy-egy részletterve ennek a munkának. A *forgóeszközök* (forgóalap) fejlesztési tervét szintén el kell készíteni, hiszen a bővülő termelés a forgóeszköz szükséglet növekedését is maga után vonja. A tervfejezetet többféle variációban célszerű elkészítenünk, de minden esetben a saját eszközökkel kell számolnunk, s a forrás és igény oldalt össze kell hangolnunk. Idegen forrás beszámításával csak nagyon ritka esetben célszerű élnünk, s akkor is figyelembe kell venni a Bank által meghirdetett, több évre érvényes hitelpolitikai irányelveket. Az idegen forrásnak tervidőszakban történő visszafizetésével is számolnunk kell.

## 5. Készletek, anyagszükségletek terve.

A termelési, értékesítési tervek alapján a várható készletváltozásokat és a kiemelkedően fontos alapanyag-szükségleteket szintén célszerű előre megtervezni.

## 6. Munkaerő, munkabértervezés.

A dolgozók szempontjából fontos tervfejezetnek tartalmaznia kell a létszámra, jövedelmekre vonatkozó elképzeléseket, a szociális és kulturális ellátottság fejlesztési tervét és a szakmai képzettség tervezését is el kell végeznünk.

## 7. Árpolitika tervezése.

A központilag kiadott árpolitikai irányelvek alapján a saját *vállalati árpolitikánk* távlati tervét is el kell készítenünk: termelői és fogyasztói árak, ártámogatások, vám stb.

## 8. Kooperációs terv.

A *hazai* és a *nemzetközi* kooperációkat célszerű számbavennünk, melyek a termelési, értékesítési terv megvalósulását hivatottak elősegíteni.



A vázolt tervfejezeteken kívül természetesen más, az adott vállalati gazdálkodásnak megfelelő tervfejezet is képezhető, illetve a vállalat profiljának megfelelően egyes tervfejezetek nagyobb vagy kisebb súllyal szerepelhetnek a konkrét vállalati tervekben.

### Megvitatás, ismertetés

Az elkészült vállalati tervünk csak akkor nyugszik reális alapokon, ha azt a dolgozóinkkal megvitattuk és érvényesül benne a végrehajtó apparátus valamennyi érdekeltjének észrevétele, véleménye. A helyi (üzemi, erdészeti, gyár-egységi) és vállalati párt és szakszervezeti szervek érdemi részvételét is biztosítanunk kell a középtávú tervezés munkálataiban. Nagyon fontos a dolgozói vélemények összehangolása és a terv végrehajtására történő mozgósítás (munkaverseny, szocialista brigádmozgalom). Az egyes vitatott kérdésekben kialakult végleges döntéseket is célszerű a dolgozókkal ismertetni. Mivel az elkészített középtávú terveket a *vállalatok igazgatói 1971. június 30-ig hagyják jóvá*, az éves tervek a jövőben már ennek alapján készülhetnek el.

*Д-р Эбли Дь.: СРЕДНЕСРОЧНЫЙ ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ В МАРКЕТИНГОВОМ ВОЗЗРЕНИИ*  
Правительственным постановлением предписывается, чтобы производственные предприятия составили среднесрочные планы (в среднем на пять лет). Целью среднесрочных планов является зафиксирование главного направления развития, средства осуществления и способствование организации работ. План должен прочно обеспечивать рыночную ориентировку производственной работы. Над ним должно господствовать маркетинговое воззрение, а основанием плановой системы нужно считать план реализации. Для составления плана нет центральной схемы планов, каждое предприятие должно само разработать подходящий метод по предлагаемым точкам зрения.

*Dr. Ébli, Gy.: MEDIUM-TERM PLANNING OF THE ENTERPRISES WITH A VIEW TO MARKETING*

Producing enterprises are obliged by a governmental decree to elaborate their medium-term plans, generally for the next five years. The medium-term plan is to determinate the main objectives of the development and the means for their realization, and to provide a basis for organizing the work in the future. Production planning has to be market-oriented, thus the view of marketing should be the main principle of the planning, and the whole plan is to be centred on the selling targets. There aren't any centrally prescribed planning schemes, therefore each enterprise has to elaborate its own planning method.

## Faipari tanulmányút az állami gazdaságok részére

C SERJÉS MIKLÓS

1970. november 27-én a Felsőtiszai EFAG területén fafeldolgozási bemutatót rendezett az Állami Gazdaságok Országos Központja.

Az állami gazdaságok erdőterülete az utóbbi 20 évben 1%-ról 5,2%-ra növekedett és egyre fontosabb tényezője lesz az ország erdőgazdálkodásának:

Év	Terület, ha	Ebből cell. nyáras	Kitermelt br. m <sup>3</sup>
1955	14 500	—	18 000
1960	25 000	—	30 000
1965	42 000	—	72 000
1969	54 300	6800	90 000

A táblázatból is kitűnik, hogy az erdők zöme a legfiatalabb korosztályhoz tartozik, ezért a kitermelhető fatömeg főképpen tisztítási és gyérintési anyag. A továbbiakban ez a tendencia csak fokozódni fog, mivel a közeljövőben 20 ezer ha erdő és 30 ezer ha cellulóznyáras telepítését tervezik.