

HOVÁNYI Gábor

AZ IDŐ ASPEKTUSAI

GONDOLATOK AZ ÜZLETI STRATÉGIA ÉS TERVEZÉS FEJLESZTÉSÉHEZ

A szerző dolgozatában az idő szerepét vizsgálja a versenyképes vállalati működés aspektusában. Az idő szerepének érzékeltetésére – rövid „elméleti alapvetést” követően – először azt kísérli meg áttekinteni, hogy mi jellemzi az idő ütemének változását. Majd azt vázolja fel, hogy milyen időtípusok játszanak szerepet a vállalatok üzleti stratégiájának és terveinek kialakításában. Ezt követően sorra veszi a vállalatok vezetésében megjelenő időfogalmakat. Végül részletesen bemutatja a 3MAST modellt.

Kulcsszavak: időtípusok, vállalati stratégia, versenyképesség, menedzsment

A közgazdász – több nyugat-európai előadótársával együtt – türelmetlenül toporog a 80-as évek derekán egy *dneypropetrovszki* szálloda halljában. Már háromnegyed órája elmúlt ugyanis, hogy bele kellett volna kezdeniük mondókájukba egy „teach-in” szemináriumon a negyed-órás buszútra fekvő színházteremben. A vendéglátók azonban nem indítják a társaságot, habár a busz ott áll a szálloda előtt. Ezt végül ingerülten teszi szóvá a társaság egyik tagja. S erre a szervezők így válaszolnak: „Nem kell sietni. Ha nem késünk legalább másfél órát, a hallgatóság azt fogja hinni, hogy önök nem is fontos emberek.” – Ezt itt és ekkor megérti a közgazdász.

A közgazdászt nagy megtiszteltetés éri. Amíg egy *coloradói* egyetemen serteper tél, az ottani kereskedelmi kamara vezetői felkérlik, hogy tartson előadást a helybéli üzletemberek negyedéves ebédjén az akkor friss kelet-európai politikai és gazdasági rendszerváltásokról, s azokról az esélyekről, amelyeket a rendszerváltások nyitnak meg a nyugati vállalkozók előtt. A közgazdász megkérdezi, mennyi idő áll ehhez a rendelkezésére? Közlik vele, hogy harmincöt perc. A közgazdász alku-dozni kezd, hiszen hatalmas a téma: legyen legalább negyvenöt! A válasz: „Hosszabb ideig is beszélhetsz, de akkor légy felkészülve, hogy a társaság fele elmegy harmincöt perc után – mert ezek üzletemberek, akiknek percre be van osztva az idejük.” – A közgazdász ott és akkor ezt is megérti.

A közgazdász ismeretterjesztő tudományos előadást hallgat *Budapesten*. „Képzeljünk el egy ikerpárt”

– mondja az előadó. „Egyikük hosszú úrutazást tesz egy közel fénysebességgel száguldó űrhajóban. Visszatérése után sokkal fiatalabb lesz, mint a Földön maradó ikertestvére. Ezt nevezik ikerparadoxonnak ámbar csak akkor beszélhetnénk itt paradoxonról, ha tudatunk mélyén az abszolút idő elvét dédelgetnénk. A relativitás-elméletben ugyanis nem létezik abszolút idő; ehelyett mindannyiunknak saját belső időmérce van, mely attól függ, hol tartózkodunk és hogyan mozgunk.¹ Vagyis az abszolút időt (melyben minden óra egyformán ketyeg, s ezért mindnyájan ugyanazt az időt érzékeljük) felváltotta a mindenkor észlelt tartózkodási helyétől és a mozgásától függő relatív idő.” – S ezt már (noha természettudósok előtt szégyellné bevallani) nem érti meg a közgazdász.

A téma behatárolása

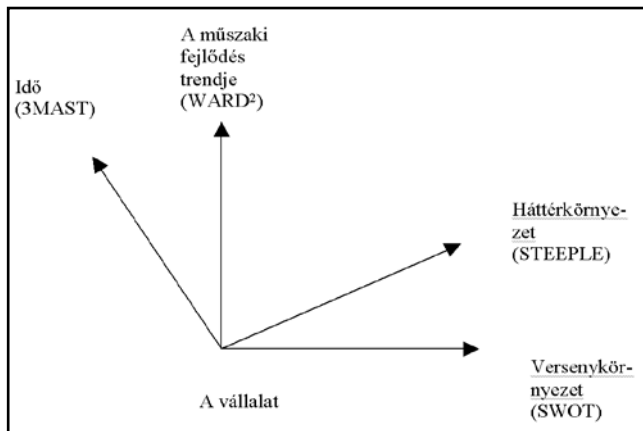
Ideje lenne tehát, hogy – már csak említett élményei miatt is – a közgazdász végre tisztába tegye önmagában az idő fogalmát. Annál is inkább, mert régóta hirdeti: a menedzsereknek *négy tényezőcsoportot* kell elemezniük és értékelniük a hatékony üzleti stratégia megtervezésekor ahhoz, hogy vállalatuk hosszú távon sikeres legyen. Ezek a témacsoportok a következők:

(a) A vállalat tevékenységi körébe tartozó műszaki fejlődés trendjének összehasonlító elemzése, még-hozzá a globális környezet egészében, a trendet reprezentáló szereplőket vizsgálva.² Az elemzés célja

annak feltárása, hogy hol, mikor, milyen mértékben és milyen tényezők hatására következett be a fejlődés az élvonalat képviselő, valamint az azt szorosabban és távolabbról követő vállalatok körében. Ennek az összehasonlító elemzésnek a technikája a *WARD2*, a *World-wide Analysis of Reasons of Dissimilar Development*³. (1. ábra)

1. ábra

A versenyképesség négydimenziós modellje



- (b) A vállalat versenykörnyezetének vizsgálata. Ennek módszere a környezet által kínált új lehetőségeknek és az onnan érkező új fenyegetéseknek, valamint – ezek fényében – a vállalat erős oldalainak és gyenge pontjainak azonosítása a jól ismert SWOT⁴ technikával. Újdonság viszont, hogy gyorsan változó világunkban már három „metszetben” célszerű elvégezni a SWOT-elemzést: a jelenben, a még kellő biztonságban prognosztizálható jövőben, valamint annak számbavételével, hogy az elemzés alapján kialakított stratégiára várhatóan milyen ellenlépésekkel válaszolnak majd a versenytársak. Erre utal az indexes SWOT_(p,f,r) betűszó.
- (c) A harmadik tényezőcsoport a versenykörnyezet háttérkörnyezetének elemzése. A korábbi PEST-elemzés újabban STEEPLE-re bővült, amelyik – mint ma már közismert – a társadalmi, technikai, gazdasági, környezetgazdálkodási, politikai, jogi és oktatási háttérkörnyezet-elemeket⁵ jelzi. A környezet globálissá bővülése pedig azt indokolja, hogy ezt a vizsgálatot is három metszetben tanácsos elvégezni: a vállalat hazai környezetében, nemzetközi gazdasági kapcsolatainak körében és a világgazdaság egészében mint a legátfogóbb háttérkörnyezetben. Ezt jelzi indexével a *STEEPLE*_(h,o,g).
- (d) Végül a negyedik tényező az idő, amelyben végbemennek a változások mind az előző három tényezőcsoportban, mind magában a vállalatban. Az idő ugyanis eltérő jellegű és egyre nagyobb kihívások-

kal szembesíti a vállalatokat, illetve nagy és tartalmukban eltérő lehetőségeket nyit meg számukra. Az idő sajátosságainak elemzését segíti a 3MAST technika (a Three-mirror Model to Analyse the Speed of Time), amelyik hármas „tükrömodell” tényezői alapján vizsgálja az idő jellegzetességeiben rejlő lehetőségeket és fenyegetéseket.

Az idő szerepének érzékeltetésére – rövid „elméleti alapvetést” követően – először azt kíséreljük meg áttekinteni, hogy mi jellemzi az *idő ütemének* változását. Majd azt vázoljuk, hogy milyen *időtípusok* játszanak szerepet a vállalatok üzleti stratégiájának és terveinek kialakításában. Ezt követően sorra vesszük a vállalatok vezetésében megjelenő *időfogalmakat*. Végül részletesen bemutatjuk a *3MAST* modellt.

Elméleti alapvetés: időütemek, négy „időtípus” és néhány jellegzetes időfogalom

A vállalati stratégia és az operatív tervezés nézőpontjából mindenekelőtt azt kell számba venni, hogy milyen alapvető *időütemekkel* szembesülnek a vállalatok vezetői.

- Elméletileg három jellegzetes időütem létezik: *a gyorsulás, a lassulás és a változatlan ütem*. Rögtön felvetődik azonban a kérdés, hogy mihez képest gyorsul vagy lassul az idő, illetve marad változatlan az üteme? Az üzleti stratégia és operatív tervezés szempontjából három vonatkozásban vizsgálható egy vállalat⁶ „időüteme”: összemérhető versenykörnyezetével (leginkább legnagyobb konkurensének stratégiai és operatív időütemével), háttérkörnyezetének ütemével (ezen belül is megkülönböztethető a nemzetgazdaságára, a régiójára és a globális háttér egészére jellemző ütem), valamint a vállalat saját időüteméhez viszonyított gyorsulás, lassulás vagy változatlan ütem. Nyilvánvaló, hogy piacgazdaságban a versenykörnyezet üteméhez mért gyorsulásnak és lassulásnak van *kiemelt szerepe*.
- Az idő gyorsulását vagy lassulását döntően két tényező befolyásolja: az adott időszakban bekövetkező *események száma*, valamint ezek *jelentősége* (súlya). Általános tapasztalat, hogy sok esemény közepette „röpül az idő”, események híján viszont csak nagy nehezen múlik. Vagyis az események száma és az időütem változása *egyenesen* arányos. Ezt azonban rögtön pontosítani kell: ebben az összefüggésben az üzleti stratégia és az operatív tervezés szempontjából csak a releváns események számítanak – és globalizálódó világunkban, amelyben már nem csupán hatásokkal, hanem egyre hosszabb hatáslán-

cokkal, egyre szétágazóbb hatáshálókkal, sőt egész gazdaságokat átható hatásmezőkkel számolhatunk, az igazán fogas kérdés éppen a relevancia eldöntése. Az események jelentősége pedig kétféleképpen is befolyásolhatja egy szervezetben az idő alakulását: felgyorsíthatja, ha a szervezet és vezetése rugalmas, ha jó a reagálóképessége – és lelassíthatja, akár le is béníthatja, ha felkészületlen és nem képes a gyors reagálásra. Ezért egy esemény jelentősége (súlya) és a vállalat időüteme között lehet *egyenes és fordított* is az arány.

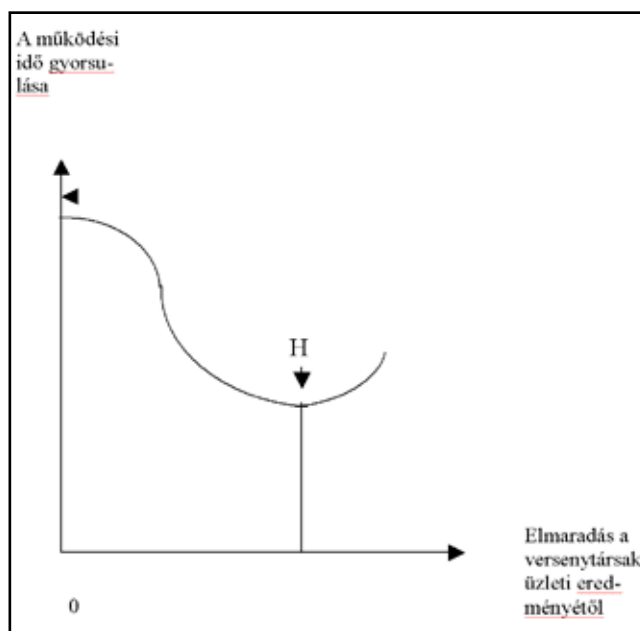
- Az időütem *hat szinten* érzékelhető: globális, regionális (például európai uniós), országos, társadalmi (elsősorban kulturális), nemzetgazdasági, vállalati és egyéni szinten. Az üzleti stratégia és operatív tervezés számára mind a hat szint meghatározó lehet. Mégis ezek közül korlátozni kell a globális szint tartalmát, nehogy ennek számbavétele „parttalan feladattá” váljék a vállalat számára. Ezért az javasolható, hogy egy vállalat vezetése – talán a multinacionális óriásvállalatok vezetésének kivételével – három országcsoportban kísérje figyelemmel az időütem változását: 1. Elemezze annak változását a „*mozdonyországokban*”, amelyek döntően hatnak a világgazdaság fejlődésére (ilyen napjainkban az USA, a távolabbi jövőben talán ilyen lesz Kína). 2. Árgus szemekkel figyelje az ütem változását az „*aknamezős országokban*”, amelyek akkor hatnak igazán a világgazdasági folyamatokra, ha súlyos gazdasági nehézségekkel szembesülnek (ezek fenyegették a közelmúltban Argentínát, Brazíliát, Indonéziát és Mexikót). 3. Folyamatosan érzékelje az időütem változását a „*partnerországokban*”, vagyis azokban, amelyek piaci szereplőivel vállalata jelentős üzleti kapcsolatokat épített ki.

- Az idő gyorsulása, illetve lassulása *külön fogalmi kategória*, amelyik nem vehető egy kalap alá a *gazdasági fejlődéssel*, illetve *visszaeséssel*. Igaz, a gazdasági fejlődés általában felgyorsítja az időt – legyen ennek az alapja a műszaki fejlődés egy átütő erejű újdonsága, a nemzeti össztermék kiugró mértékű növekedése, a végső fogyasztók keresletének váratlan felfutása egy helyi piacon, avagy bármilyen más ok. Viszont az is lehetséges, hogy számottevő mértékben gyorsul egy nemzetgazdaságban az idő – mégis, az ott honos és/vagy ott működő vállalat működésének üteme vésszesen csökken. S egy gazdasági visszaesés esetében is ugyanez a helyzet, hiszen például a vállalat létét fenyegető gazdasági recesszió felgyorsíthatja a vállalat időütemét: ennek az a feltétele, hogy menedzsmentje olyan válságmenedzselést kezdjen, amely jelentősen felgyorsít működési folyamatokat a visszaesés fenye-

getéseinek elkerülésére. Ugyanígy nem mechanikus az összefüggés egy vállalat fejlődése (növekedése, üzleti sikere) és a működését jellemző idő gyorsulása, illetve lassulása között sem. Az üzleti siker és az időütem-változás kapcsolatát általában egy 180 fokban elfordított *csonka haranggörbe* írja le a 2. ábra szerint. Az ábra azt érzékelteti, hogy az üzleti siker időszakában gyors a működés ideje, a siker csökkenésének szakaszában pedig egyre nagyobb mértékben lelassul – akár a csökkenés okaként, akár annak következményeként; és ha a vállalat túljut sikertelenségének holtpontján – amelyik után már óhatatlanul a felszámolása következnek be –, ismét felgyorsul a működési idő, hogy ezzel váljék lehetővé a kilábalás.

2. ábra

A vállalat üzleti sikerének és működési időváltozásának – gyorsulásának és lassulásának – összefüggése



(H = holtpont)

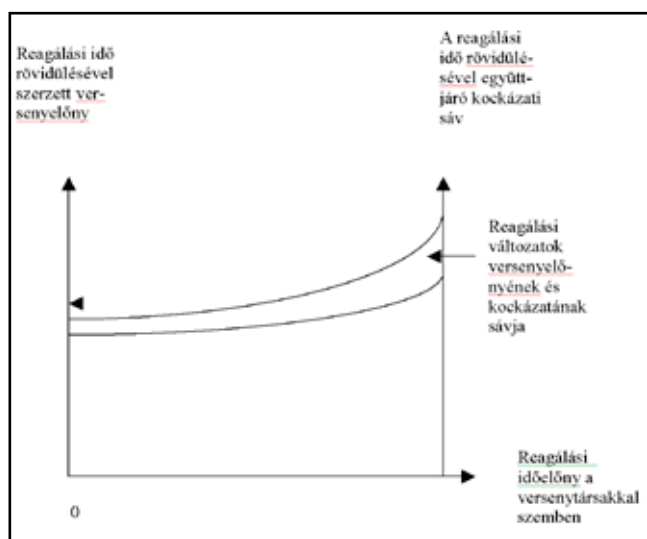
- A vállalatok vezetőinek azzal is számolniuk kell, hogy valós versenykörnyezetben (tehát nem az elmélet szempontjából nézve) sohasem működhet egy sikeres vállalat „változatlan ütemben”. És ez nem csupán az egyre gyorsuló fejlődés következménye. A mindennapok tapasztalata azt mutatja, hogy amelyik vállalat vezetése elfogadja még a konkurensekkel azonos ütemű működés tényét, az is lemarad. Korunk versenye ugyanis – akár egyetértünk ezzel, akár nem – az ütem folytonos növelését követeli meg nemcsak önmagához, tehát a vállalati „belső időütemhez” képest, hanem környezetének időüteméhez viszonyítva is. Vagyis egy harmadik időütem

nem létezhet a menedzsment számára: a „*változatlan ütem*” óhatatlanul *lelassulás*.

- És végül mindezzel kapcsolatban egy másik gyakorlati következmény. Általános tapasztalat, hogy egy vállalat versenyelőnyre tehet szert, ha konkurensinél gyorsabban reagál környezetének kihívásaira. Ezen a tapasztalaton belül azonban két sajátosságot is érdemes a menedzsmentnek számba vennie: a reagálás időigényének csökkenésével exponenciálisan nő a vállalat versenyelőnye – de exponenciálisan nő a kockázat is, hogy a vezetés helyesen ismerte-e fel magát a kihívást és annak következményeit. Ezt a kettős összefüggést szemlélteti a 3. ábra úgy, hogy egyre szélesedő sávokban jelzi mind a kihívásokra adható válaszlehetőségek versenyelőny-tartalmát, mind az ezekkel járó kockázat nagyságát.

3. ábra

Egy vállalat reagálási idejének, versenyelőnyének és a helyes reagálás kockázatának összefüggése



Ebből következik, hogy a menedzsmentnek – amikor reagál a környezet kihívására – soha nem szabad *csak* a minél gyorsabb, minél „rugalmasabb” reagálásra törekednie, hanem a válasz gyorsaságával együtt annak kockázatát is mérlegelnie kell. Vagyis a jó válasz két tényező, a gyorsaság és a kockázat mértékének az optimuma.

Az időnek különböző tulajdonságai lehetnek, s ezek alapján másként és másként jelenhet meg. A legfontosabb tulajdonságokat és változataikat figyelembe véve jellegzetes időtípusok különböztethetők meg. Az *időtípusok* pedig mintegy *mozgásteret* is jelölnek ki a vállalatvezetők számára, hogy azon belül értelmezzék a külső és belső környezet kihívásait és a lehetőségeit, valamint az ezekre adható vállalati válaszokat. Az

üzleti stratégia és az operatív tervezés szempontjából két fontos tulajdonság két-két „szélsőértéke” szerint a következő *négy időtípus* különböztethető meg:

- Az *objektív és törvényszerű* időtípusban hajszálpontosan és az érzékelőtől függetlenül múlik az idő – környezetünkben például a newtoni világ természeti törvényei szerint, ahogy a Föld halad pályáján vagy forog tengelye körül, ahogy múlik az idő a fény terjedése alatt vagy a szabadesés feltételei között. Ilyen objektív és törvényszerű idő nem létezik a gazdasági életben. A makrogazdasági folyamatok elemzői sokszor törekednek ugyan olyan axiómák és tételek megfogalmazására, amelyek kielégítik az objektív és törvényszerű időtípus követelményeit, ám ezt vagy megcáfolják az újabb és újabb események (például néhány évtizeddel ezelőtt a korábban elképzelhetetlen stagfláció jelensége), vagy a megfogalmazott „törvények” csupán akkor érvényesülnek, ha elfogadjuk a „*ceteris paribus*” többé-kevésbé életidegen feltételezéseit. A mikrogazdaságban objektív és törvényszerű időt érzékelhetnének a vállalatok vezetői egyes makrogazdasági szabályozásokban (például adózásról szóló rendelkezésekben). Ám ezek a szabályozások inkább csak rövid távon minősíthetők objektív és törvényszerű időnek; hosszabb távon már az objektív és véletlenszerű időtípusba sorolhatók akár a kormányzatok változó gazdaságpolitikája és gazdaságsszabályozó intézkedései, akár az egymásnak ellentmondó vagy tétovázó rendelkezéseik miatt. Vagyis sokszor még a mikrogazdaság szférájában is csupán egy „kvázi-objektív és törvényszerű” időtípus alakul ki. (Erre lesz példa a későbbiekben a műszaki fejlesztés egyik problémája az „Időtípusok, időtípusváltások” című fejezetben.)
- Az *objektív és véletlenszerű* időtípusban az érzékelő önmagától függetlenül tartja az idő múlását, s így éli meg annak váratlan változásait: hol gyorsulásával, hol pedig lassulásával szembesül. Napjainkban még a gazdaságilag leghatalmasabb országok kormányai, vagy a nagyhatalmú nemzetközi gazdasági szervezetek között sem akad olyan, amelynek vezetői azt hihetnék, hogy maguk szabhatják meg az idő ütemét (például azzal, hogy globális és meghatározó mértékű befolyásuk lenne a gazdasági ciklusok alakulására). És még a multinacionális óriásvállalatok vezetői sem hihetik, hogy cégük olyan monopolhelyezethez közeli pozícióba juthat, amelyben maguk szabhatják meg a piac alakulását. A makro- és mikrogazdaság szereplői kénytelenek tehát elfogadni, hogy számos tőlük független és véletlenszerű jelenséggel szembesülnek – többek között annak az időnek a felgyorsulásával vagy lelassulásával, amely más és más feltételeket

alakít ki régiók, nemzetgazdaságok és vállalatok számára egyaránt, s amelyben vezetőiknek a gyorsuláshoz vagy a lassuláshoz alkalmazkodva kell jó döntéseket hozniuk.⁷

- A *szubjektív és törvényszerű* időtípus feltételei között a menedzserek mesterségesen szabják meg önmagunk és/vagy irányított szervezetünk számára az idő múlását, s ehhez igazítják a kitűzött feladatok elvégzését. Pontosabban fogalmazva: időhatárokat szabnak meg, s a kitűzött feladatok teljesítéséhez az szükséges, hogy az idő a megfelelő ütemben teljék az időhatárok között. Vagyis a szubjektív és törvényszerű időtípus akkor sikeres, ha a tervező (legyen akár makro-, akár mikrogazdasági célok és folyamatok tervezője) megteremti az összhangot a tervezett időhatárok mint követelmények és a határokon belül múló idő gyorsulása vagy lassulása között. (Jó példa erre az a vállalati vezetés, amelyik egy intervallumon belül „kiemelt ösztönzéssel” gyorsítja fel az időt, hogy így oldja fel a vállalati működés idejében érzékelt „szűk keresztmetszetét”.) Kétségtelen, hogy nemritkán ilyen szinkron nélkül is eleget lehet tenni a követelményeknek, ám ez mindig ráfordítástöbblettel jár. A szubjektív és törvényszerű időtípus létrehozásának végső célja tehát makro- és mikroszinten egyaránt a szervezettség növelése, valamint a működés javítása (ezen belül a munka- és minőségi fegyelem, a munkaintenzitás, a termelékenység, a hatékonyság stb. fokozása). Másként fogalmazva: a szubjektív és törvényszerű időtípus lehetőségeinek kiaknázása még a turbulens változások korában is elengedhetetlen feltétele annak, hogy mind a nemzetgazdaságok, mind a vállalatok növelhessék – vagy legalábbis megőrizhessék – versenyképességüket.
- A *szubjektív és véletlenszerű* időtípust egy szervezet és az egyén egyaránt megéli. Egy szervezet számára – legyen akár makro-, akár mikrogazdasági szervezet – ez az időtípus teremti meg a lehetőséget, hogy válaszoljon az objektív és véletlenszerű időtípus kihívásaira. A szubjektív jelleg azonban a rossz válasz esélyét is magában hordja. Egy vállalat vezetése például erőforrás-átcsoportosítással lassíthatja a K+F ütemét és felgyorsíthatja a termelését, mert úgy látja, hogy számottevően megnőtt a cég piaci részesedése. Pedig valójában az történt, hogy nem az összkereslet nőtt meg, hanem csak a versenytársak vonultak ki hagyományos termékeikkel a piacról, mert már az új K+F eredményeinek termékeit kezdték el kínálni.⁸
 - Az egyének esetében pedig alkatuktól, életritmusuktól, kultúrájuktól, mindenkori közérzetüktől, érdekeltségüktől stb. függ a szubjektív és véletlenszerű idő „megélése”. S minden vezető számára egyre

fontosabb, hogy turbulens világunkban munkatársai ne „gépiesen” vegyenek részt a szervezet működésében, hanem legyenek képesek például gyorsítani vagy lassítani, igazodva a szervezet váratlan és a környezete által kikényszerített időütemváltásaihoz. S ez azért is fontos követelmény, mert a szubjektív és véletlenszerű idő intenzív „megélése” az egyik legnagyobb versenyelőnyt, az egyén kreativitását és innovációs készségét, képességét is növeli.

A felsorolt négy időtípuson belül kialakultak az idő folyamatában élők jellegzetes *időfogalmi* is. Témánk szempontjából tizenkét időfogalmat célszerű számításba venni:

1. Legáltalánosabb a *kulturális idő* fogalma: egy kultúrában többé-kevésbé azonosan értékeli az ott élők többsége az időt. Így létezhetnek – miként bevezetőnk első két példája utalt rá – „perc-” és „óra-”, vagy akár „félnap-érzékeny” kultúrák.
2. A *szervezeti idő* egy adott szervezet vezetőinek és munkatársainak időérzékenységre jellemző. Felgyorsult világunkban egy vállalat, intézmény, vagy akár egy kormányzat feszes időgazdálkodása, vagyis a rendelkezésre álló idő minél jobb kihasználása versenyképességük egyik fő feltétele lett.⁹
3. Az *idő szinkronja* vagy *aszinkronja* azt fejezi ki, hogy összhangban van-e egymással a vállalati belső és a környezeti külső idő változása mind irányában (gyorsulásában vagy lassulásában), mind ütemében és tartósságában.
4. A *reakcióidő* általánosan ismert fogalom. Jelentősége a közgazdaság, s azon belül a vállalatgazdaság területén újabban nőtt meg, főként a környezetben bekövetkező események és eseményláncok történéseinek felgyorsulása miatt. A környezeti változások üteménél hosszabb reakcióidő – például a késedelmes reagálás a kereslet változására, vagy egy konkurens marketingakciójára – könnyen megáshatja a vállalat sírját. A makrogazdaságban pedig a gazdaságpolitika és a gazdaság szabályozás késlekedései, bizonytalanságai kényszeríthetnek ki olyan kiigazításokat, amelyek ráfordításigénye egy korai és határozott beavatkozáshoz képest annak többszöröse.
5. *Optimális időpont* az a kizárólagos időpont, amelyben minimális ráfordítással maximális eredményt lehet elérni. Ilyen időpont lehet például egy új gyártmány vagy szolgáltatás jól időzített kifejlesztése és piaci bevezetése. Újabban főként a nagyrendszerek, így a komplex fejlesztési, termelési és értékesítési hálózatok működtetésében nőtt meg erőteljesen az optimális időpont megválasztásának jelentősége.
6. A *kizárólagos idő* azt az egyetlen időpontot jelöli, amelyben még el lehet háritani egy fenyegetést,

vagy még ki lehet használni egy lehetőséget. A küszöbön álló fenyegetés elhárítására vállalati példa a radikális karcsúsítás vagy a vagyon egy részének értékesítése a csőd és felszámolás elkerülésére.

7. A *fogyó idő* azt a korlátozott időintervallumot jelzi, amelyik még rendelkezésre áll a jelen és a kizárólagos idő között. Fogyó idő áll például a vállalatvezetés rendelkezésére, hogy megkísérelje a megegyezést munkatársaival egy már bejelentett sztrájk előtt.
8. Az *irányváltó idő* fogalma azt jelzi, hogy egy gazdaság vagy vállalat működésében, verseny- és/vagy háttérkörnyezetében gyorsulásból lassulásba vagy lassulásból gyorsulásba vált át az idő üteme.
9. Ehhez kapcsolódik az *ütemküszöböt átlépő idő* fogalma: ez azt jelzi, hogy az idő iránya (tehát a gyorsulása vagy a lassulása) nem változik, de a változás mértéke meghalad egy olyan kritikus értéket, amely már fenyegeti akár egy gazdaságpolitika, akár egy üzleti stratégia alapvető céljait.
10. A *jelenérték ideje* (mint közismert) azt érzékelteti, hogy egy jövőben létrejövő ráfordításnak, eredménynek vagy értéknek várhatóan mekkora ráfordítás, eredmény vagy érték felel meg a jelenben. Ennek segítségével elemezhetők például a különböző makro- vagy mikroszintű finanszírozási tranzakciók, beruházási lehetőségek stb.
11. A *feladatfüggő idő* azt fejezi ki, hogy különböző feladat- vagy munkakörökhöz más és más időérzék-követelmény kapcsolódik. Jelentősen felgyorsulhat például az idő egy stratégiai, azaz hosszú időtávú kérdésekkel foglalkozó menedzser számára, amikor átveszi a vállalat operatív működésének irányítását. Vagy ugyanígy gyorsul fel az idő a kormányzás szférájában, például amikor az a vezető, aki korábban az apparátus irányításában vett részt, kormánybiztosi kinevezést kap. Az idő feladatfüggő követelményének mérlegelése és az egyén képességeinek ezzel való szembesítése egyre fontosabb szempontja lett az utóbbi években a munkaerő-felvételnek, az áthelyezéseknek, a magasabb beosztásba való kinevezéseknek stb.
12. Végül sajátos a *motivációs idő* fogalma. Ez nem csupán azt fejezi ki, hogy az egyén „időtudata” és időértékelése függ egy tárgyilagos és egyre nagyobb teljesítményre sarkalló jövedelemelvonási-át csoportosítási, illetve vállalati motivációs rendszertől. A fogalomba az is beletartozik, hogy az egyén időfogalma szubjektív motiváltságának és az ebben szerepet játszó tényezőknek – tehát például hangulatának, élményeinek, tájékozottságának, közérzetének, a munkatársaival és vezetőivel való jó vagy rossz kapcsolatának stb. – is a függvénye.

Az idő vállalati gyorsításának és lassításának ellentmondásai

Az elmúlt évek-évtizedek tapasztalata szerint világszerte két tényezőcsoport hatására gyorsultak fel a gazdálkodó szervezetek verseny- és háttérkörnyezetének eseményei. Az egyik a *műszaki fejlődés* volt, s ez megjelent a felhasznált anyagokban, az alkalmazott technológiákban, a termékekben és szolgáltatásokban, valamint ezek felhasználásában egyaránt. A másik tényezőcsoport a kiteljesedő *globalizáció* volt a maga vállalati szerkezetével,¹⁰ valamint jogi, pénzügyi, közlekedési/szállítási és informatikai „infrastruktúrájával”. És ez a felgyorsulás olyan hatalmas kihívást jelentett a vállalatok számára, hogy válaszul sokszor átfomalták egész üzletpolitikájukat, szervezetüket, működésüket és irányítási rendszerüket. A jelentősebb válaszlépések, valamint ezek időt gyorsító vagy lassító hatása a következőkben foglalható össze:

- A nagy- és óriásvállalatok egyik meghatározó törekvése korunkban a *tőkekoncentráció*. S erre nem csupán (sőt nem is elsősorban!) a nyereség növelése készíti a vállalatokat. Tőkekoncentráció nélkül ugyanis aligha tudnának részt venni a műszaki fejlesztés egyre gyorsuló, mind élesebb, és egyre nagyobb erőforrásokat igénylő versenyében. Arra sem lennének képesek, hogy a globális szintér számos pontján egyszerre (vagy legalábbis idejében, a konkurensek megjelenése előtt) hozzák piacra új termékeiket, ami viszont jelentős potenciális piacok elvesztésével járna. A piaci bevezetések szétforgácsolásával pedig elmulasztanák a nagyságrendi megtakarítás lehetőségének kihasználását is. Végül mindezzel vésszen csökkenne a biztonságuk is, hiszen nem tudnák megosztani értékesítésüket (vagy akár termelésüket is) olyan országok között, amelyek gazdasági folyamatai más feltételektől függenek és/vagy amelyek gazdasága ugyanazokra a hatásokra másként reagál. A tőkekoncentrációnak pedig *hármias, és részben ellentétes* hatása van. A növekedés hatására ugyanis *lemerevednek* egyes vállalati folyamatok – elsősorban az egyre összetettebb, bonyolultabb termelési folyamatok. Más vállalati tevékenységek viszont *felgyorsulnak* – példa erre a kutatás és fejlesztés, amelyik az időben és diffúziójában is gyorsul. S végül a felgyorsult vállalati folyamatok számottevően *fel is gyorsítják* műszaki, gazdasági és társadalmi környezetük eseményeit, ami viszonylagosan lassítja saját működésük ütemét. Vagyis ezek a vállalatok önmagukat manőverezik bele egy ördögi körbe, amelyben mind élesebb lesz működésük felgyorsulásának és lemerevedésének az *ellentmondása*.

- A vállalatok kutatás-fejlesztési versenyében – amelyik a legnagyobb és legtartósabb versenyelőnyök egyikét adhatja meg számukra – nem csupán a tőkekoncentráció teremtheti meg a mind nagyobb forrásigény fedezetét. Ez elérhető a fejlesztés, majd ennek eredményeire alapozva a beszerzés, a termelés és az értékesítés *koncentrálásával* is. A távlati versenyképességet is szem előtt tartó koncentrállás a vállalati profil leszűkítése a *magkompetenciára* (a „core competence”-re).¹¹ Ez a profilszűkítés azonban felértékeli a beszállítói kapcsolatokat, hiszen az „integrátor vállalat” teljesítménye annál inkább függ ezektől, minél jobban összpontosítja tevékenységét a magkompetenciájára. A kapcsolatok erősítésére, szorosabbra fűzésére pedig hosszú távra tervezett beszállítói kapcsolatokat építenek ki: így jönnek létre az egyre komplexebb beszerzési, termelési és értékesítési hálózatok vagy *klaszterek*. És ezek nemcsak a termelési-szolgáltatási folyamatok *rugalmasságát* növelik, hanem azok működését is *felgyorsítják*, sőt még a *költségeit* is csökkentik. Mindennek azonban ára van: egy magkompetenciára zsugorított klaszterprofil ugyanis az „egy lábón állás” veszélyével jár – vagyis a gyorsulás, a rugalmasságnövelés és a költségcsökkentés előnye a nagyobb üzleti *kockázat* hátrányával párosul. És különösen megnő a beszállítók kockázata, ha az integrátor vállalat – üzleti érdekére hivatkozva – profilt, telephelyet és/vagy piacot vált, s ők akár máról holnapra hoppon maradnak. Ez tehát a vállalati működés gyorsulása és az annak kockázata között kialakuló *ellentmondás* mind az integrátor vállalat, mind a beszállítók számára. S ezért kívánatos, hogy a vállalati működés klaszterekkel elérhető gyorsításának és eredménynövelésének előnyeit valamennyi partner a számára és a *klaszter egésze számára* még vállalható *bizonytalansággal* súlyozva mérlegelje.
- Számottevően gyorsíthatja fel az időt egy vállalat működésében, ha konkurensével *stratégiai szövetséget* köt. A kutatás és fejlesztés területén kötött stratégiai szövetség például csökkenti a kutatás és fejlesztés időigényét (hiszen segítségével megnő a kutatási kapacitás) ezzel megteremti a lehetőséget, hogy a fejlesztés eredménye korábban jelenjék meg a piacon; a szövetség megosztja az innoválás vállalati költségeit, tehát kisebb lesz a fajlagos ráfordításigény; végül kiküszöböli azt a veszélyt is, hogy a most már szövetséges konkurens önálló fejlesztőként esetleg learassa a lehetséges árbevétel oroszlánrészét, mert korábban készült el saját fejlesztésével. Az ilyen stratégiai szövetség felgyorsítja a vállalati folyamatokat – ám a verseny tompításával lassítja a piaci folyamatokat.¹² És ugyanez a piaci következménye annak, ha két vagy több vállalat gyártmányszerkezetének megosztásáról köt stratégiai szövetséget. Ez tehát a vállalatok működési idejének *gyorsulása* és a piaci folyamatok *lassulása* között létrejövő *ellentmondás*. (Mindezzel kapcsolatban azonban meg kell jegyeznünk: számos kis- és középvállalat számára a stratégiai szövetség a túlélés egyetlen lehetősége, mert csak ennek segítségével maradhatnak talpon a nagy- és óriásvállalatokkal szemben. Vagyis a kis- és középvállalatok ilyen stratégiai szövetségei éppen, hogy nem lassítják le a piaci folyamatokat, hiszen erősítik a versenyt.)
- Nem újdonság, hogy számos előnnyel jár a nagy- és óriásvállalatok számára, ha kiterjesztik tevékenységüket a világ mind több országának piacára. Ezzel nagyságrendi megtakarításokat érhetnek el, és felgyorsíthatják befektetéseik megtérülését is; növelhetik biztonságukat azzal, hogy egyes piacok – mint említettük – más hatásokra más időben és másként reagálnak; kitelepíthetik termelő és/vagy szolgáltató tevékenységüket kedvezőbb feltételeket kínáló országokba, amivel nemcsak költségeiket csökkenthetik, hanem könnyen és gyorsan új piacokra is szert tehetnek stb. Van azonban a globális szintéren való megjelenésüknek még egy újabb, a vállalati működésüket felgyorsító hatása is: ez a „*korszerűségi lépcsők*” előnyének globális méretű kihasználása. A világpiacon jelen lévő vállalatok ugyanis áttelepíthetik a legfejlettebb gazdaságok piacain már korszerűtlenné váló termékeiket és gyártási technológiájukat a kevésbé fejlett országokba, hogy ezzel meghosszabbítsák jövedelemtermelő képességüket – s hogy az így létrehozott jövedelemtöbbletet új gyártmányaik és új technológiáik kifejlesztésének és bevezetésének felgyorsítására fordítsák. Így kapcsolódik össze a „globális vállalatok” üzleti stratégiájában a fejlesztés gyorsítása az igénytelenebb piacok meghódításával, méghozzá ezeken olykor az igényesség, vagyis a *vásárlóerő növelésének visszafogásával* (a munkabérek alacsony szinten tartásával, a belső elszámoló árak torzításával stb.). Ez tehát a vállalati folyamatok gyorsulásának és a piaci igényszintnövelés lassításának az *ellentmondása*.
- Aligha van olyan megoldás a vállalatok működési idejének felgyorsítására, amelynek kisebb lenne a forrásigénye, mint a *szervezetfejlesztésnek*. Ennek legkézenfekvőbb módszere a „vattaemberek” elbocsátása. Egy hosszabb távon sikeres vállalatnál azonban már aligha vannak ilyenek. Ezért a szervezetfejlesztés főként a folyamatok újjászervezését (ez a reengineering, amelynek azért számottevő beruházási feltétele, tehát forrásigénye is lehet!), vagy a szervezeti struktúra átalakítását jelentheti. Az utóbbi irányadó szempontja, hogy az új szervezetek rugalmasabban alkalmazkod-

janak a környezeti feltételekhez, és ennek érdekében gyorsuljon fel a működésük. Erre napjainkban leginkább két megoldással törekszik a vállalatok vezetése: a működés *decentralizálásával* és az *információáramlás* akadályainak felszámolásával. A decentralizálás lényege, hogy multidiszciplináris¹³ és önálló döntési jogkörrel rendelkező szervezeteket (divíziókat, munkacsoportokat – vagyis teameket, feladatcsoportokat, azaz task-force-okat és projektszervezeteket) hoznak létre azoknak a tennivalóknak az elvégzésére, amelyekkel a vállalat gyorsabban és hatékonyabban elégtételt nyújt a környezetének igényeire. Az információáramlás akadályait pedig főként a „*funkcióhatárok légiesítésével*” bontják le: ezzel teszi lehetővé a közvetlen információcserét a vállalati bármely két munkatársa között, azzal a megkötéssel, hogy annak eredményéről haladéktalanul tájékoztatniuk kell vezetőjüket, s akinek mindez nem csorbítja a döntési jogkörét. A vállalati működés gyorsítása akár decentralizálással, akár a funkcióhatárok lebontásával jelentősen növelheti a vállalat versenyképességét – de mindkét megoldásnak hátrányai is vannak. A decentralizálás a vállalati önazonosság, kultúra, arculat és kommunikáció (a „*core values*”, a „*corporate culture*”, a „*corporate image*” és a „*corporate communication*”) egységének, valamint a működés szinergiakövetelményének érvényesülését fenyegeti – márpedig ezek egyre nagyobb szerepet kapnak a fejlett piacok egyre élesebb versenyében. A funkcióhatárok lebontása pedig akaratlanul is csökkenti a csúcvezető koncepcióinak egyértelműségét és súlyát a vállalati funkciók és hierarchiaszintek összességében mint „*információs vételkörzetben*”. Így alakul ki az ellentét a vállalati működés szervezetfejlesztéssel elért gyorsulása és az egész szervezet működésének egységes célra irányítása között: ez a működési idő gyorsításának a részoptimumok és a „*vállalati egész*” optimuma között létrejövő *ellentmondása*.

- A vállalati működés felgyorsításának hatékony eszköze a *humán erőforrás-menedzsment*. Ezzel szemben a legnagyobb kihívás, hogy a stratégia időtávjában kell összhangba hozni a stratégiai feladatokat és a humán erőforrás felkészültségét. Gyorsan változó világunkban ez három követelményt állít fel: vezetők és munkatársak vállalják és valósítják meg az élet-hosszig való tanulást; tartásuk munkakörükben napi feladatuknak a „*kreatív készenléte*”; s végül a vállalat vezetése helyesen jelölje meg a tovább- és átképzési célokat, jól válassza ki a képzésekben részt vevő munkatársakat, és biztosítsa megszerzett tudásuk széles körű transzferjét a vállalatban. Az utóbbi esetben a menedzsmentnek azzal kell számolnia, hogy nem gyorsítani, hanem lassítani fogja a vállalat mű-

ködését, ha kiderül, hogy rosszul jelölte ki a tovább- és átképzés céljait, mert a fejlődés más irányt vett; ha olyan munkatársakat választott ki a képzésben való részvételre, akik az új ismeretek elsajátítására és/vagy átadására alkalmatlanok; vagy ha nem tudta jól megszervezni a tudástranszfert a vállalatnál. Ezért a humán erőforrás-menedzsment a gyorsítás nélkülözhetetlen, de – különösen felgyorsult világunkban – nagyon is *ellentmondásos* eszköze, amellyel egy vállalat vezetése eredeti céljának könnyűszerrel éppen az ellenkezőjét érheti el.

- Végül kifejezetten a széles piacra termelő, és azon értékesítő *kis- és középvállalatok* nagy problémája működésük jelentős felgyorsítása, hiszen éppen ezek „*célterületein*”, piaci rések (amelyekre a nagyvállalatoknak nem kifizetődő betörni a kereslet kis volumene miatt) nyílnak és zárulnak egyre gyorsabban. A rések változásaihoz úgy alkalmazkodhat sikeresen egy kis- vagy középvállalat, ha érzékeny információs rendszert fejleszt ki, és igen rugalmasá alakítja fejlesztési, termelési (szolgáltatási) és értékesítési tevékenységét. A rugalmasság létrehozását azonban többnyire megakadályozza a forrásainak szűkössége: az átlagos kis- és középvállalatok általában sem elég időt, sem elég pénzt nem tudnak kigazdálkodni egy „*real time*” piaci információs rendszer, valamint a munkatársak életútjának egészét átfogó tanulás ráfordításainak fedezésére. Ezért könnyen lehet, hogy a gyorsulás kihívására egy kis- vagy középvállalat nem tud megfelelően válaszolni, ami előbb-utóbb működésének lelassulásához, végül soron a vállalat csődjéhez vezet. Ez jellegzetes példa a *felismert* gyorsulási feladatok és az azok megvalósítását megakadályozó *folyamatos forráshiány ellentmondására*.

Mindezzel szemben kevésbé *ellentmondásos* az a helyzet, amely egy vállalat működésének lassulása nyomán alakul ki. Maga a lassulás bekövetkezhet vállalati belső, azaz szervezeti, működési vagy irányítási okokból éppúgy, mint a verseny- vagy a háttérkörnyezet folyamatainak és eseményeinek hatására. Ezek közül egy vállalat számára azok a legveszélyesebbek, amelyek csak saját működését érik, vagyis nem hatnak a versenytársaira. Ilyen lassulás következhet be például a túlságosan hierarchizált vállalati szervezet, egy téves nagyberuházás, a termelési folyamatban kialakuló üresjáratok, a lassú információs vagy a tompa érdeklődési rendszer miatt – vagy pusztán azért, mert a vállalat elöregedett, és szinte már csak rutinból működik. Az egyetlen vállalatra korlátozódó lassulás tehát csökkenti annak versenyképességét, s végül a csődjét, majd felszámolását is előidézhetheti. A lassulásokkal kapcsolat-

ban az *alaprobléma* mindig *háromfázisú*: az a kérdés, hogy a vállalat vezetése idejében számolt-e a lassulást kiváltó folyamatok és események bekövetkezésével, hogy felkészítette-e és jókor a szervezetet a lassulásra, és hogy késedelem nélkül meghozta-e a szükséges intézkedéseket a lassulás kivédésére, vagy legalábbis hatásának számottevő csökkentésére? S napjaink gyors változásai közepette ezek közül már az egyik kérdés nemleges megválaszolása is elegendő ok arra, hogy a tulajdonos vagy képviselője joggal vonja meg bizalmát a vállalat menedzserétől. – *Relatív lassulás* esetében nyilván az az első számú vezető legfontosabb feladata, hogy mielőbb felgyorsítsa a vállalat működését. Erre alkalmazhat olyan *drasztikus eszközöket*, mint a pályamódosítás vagy a pályaváltás, a cég profiljának módosítása, vagy a vagyon egy részének értékesítése, hogy ennek vételárából korszerűsítse a termelési és irányítási folyamatokat, s így állítsa talpra a vállalatot.¹⁴ De ha idejében intézkedik, akkor még „*szoftvereszközökkel*” is helyreállíthatja cégének versenyképességét: karcsúsíthatja, átszabhatja szervezetét, új értékrendet és ösztönzési rendszert vezethet be, decentralizálhatja vagy új kontrollingrendszerek támogatásával éppen, hogy centralizálhatja az irányítási rendszert stb.

A vállalati működés lelassulásakor végül is két nagy *ellentmondás* jöhet létre. Az egyik, hogy nem állnak a vállalat rendelkezésére a működés felgyorsításához szükséges *erőforrások*. Ez a probléma akkor hidalható át könnyebben, ha a vállalatnak van *meggyőző terve* a gyorsításra és a gazdasági háttérkörnyezet szereplőinek pedig *hitelezési forrása* a megvalósítás finanszírozására. A másik *ellentmondás* a *felgyorsítás* tennivalói és a *menedzser magatartása* között alakulhat ki: nevezetesen akkor, ha a vállalat vezetője – mintegy önmaga igazolására – későn vagy egyáltalán nem hozza meg a felgyorsításhoz szükséges döntéseket. Ilyenkor nem csupán a vezető leváltása következhet be, hanem – veszélyhelyzet kialakulása esetén – válságmenedzser megbízására is sor kerülhet.

Időtípusok, időtípusváltások

Az időtípusok sajátosságai és problémái jól érzékelhetők a vállalatok környezetükkel való kapcsolatában: ahogy vezetésük viszonyul a műszaki fejlődés irányzataihoz, a versenyhelyzet és a kockázat alakulásához, a gazdaságpolitika és -szabályozás rendelkezéseihez és végső soron a globalizáció folyamataihoz. Ezeket tekintjük át a következőkben.

– A *műszaki fejlődés* világméretű trendjének megvalósulása áll – mint már említettük – legközelebb az *objektív és tárgyyszerű* időtípus fogalmához. Egy

adott műszaki terület szakemberei ugyanis ismerik az alapkutatások irányát, ezek már elért és még várható eredményeit, mindezekből következtethetnek a kutatási eredmények megjelenésére termékekben és technológiákban, és innen már csak egyetlen – igaz, csöppet sem könnyű – lépés az innovációk piaci megjelenésének időpontját, helyét és volumenét prognosztizálni. A menedzser a műszaki fejlődés és fejlesztés folyamatának felvázolására külső szakértők segítségét is igénybe veheti, akik a *Delphi-módszer* segítségével készíthetik el prognózisukat. A módszer lényege: a vállalat vezetője szakértőket kér fel, hogy lépéssorozat keretében egyeztessék felismeréseiket és következtetéseiket az adott témában, s így jussanak el a „legvalószínűbb jövő” előrejelzésének közös és már egyetértést jelző megfogalmazásáig. A Delphi-módszer keretén belül jól alkalmazható a korábbiakban már említett *WARD²* technika. Ezt követően, és már a vállalat keretében, a termelés és a marketing szakembereinek a feladata, hogy közösen kíséreljék meg prognosztizálni az innovációk megjelenését a piacon. Álláspontjuk kialakítását az *átálláselemzés* („*Switching Analysis*”) módszerének alkalmazása segítheti. Ezzel azt mérik fel, hogy mekkora ráfordítással és veszteséggel jár az átállítás, illetve hogy hol, milyen áron és milyen volumenben értékesíthető az innováció – vagyis összességében mekkora eredménynövelésre és piaci pozícióváltásra számíthat a vállalat. Ebből a két előrejelzésből következtetéseket vonhat le a vállalat vezetése mind a stratégia, mind az operatív irányítás időtávjában. A Delphi-módszerrel kapott eredményeket a menedzsmint főleg a hosszú távú fejlesztések témáiban – a profil- és piacszerkezeti módosítások, a nagyberuházások, valamint a tovább- és átképzési feladatok stb. eldöntésében – hasznosíthatja, mert azokban akár egy *kvázi-objektív és tárgyyszerű* időt is számításba vehet. (A Delphi-módszer végeredményének ugyanis tartalmaznia kell az előre jelzett trend bekövetkezésének valószínűségét is. És ha ennek értéke közel áll az 1,0-hez, a stratégia *objektív és véletlenszerű* időtípusa *kvázi-objektív és tárgyyszerű* időtípusként értékelhető.) Az *átálláselemzés* eredményei viszont elsősorban a később sorra kerülő operatív döntéseket készítik elő. Ezeknek – a sokszor váratlan befolyásoló tényezők miatt – már jóval nagyobb a bizonytalansága: prognózisukban – a szakemberek egyéni megítélései miatt – a *szubjektív és véletlenszerű* időtípus jelenik meg a menedzser számára. Ezért a műszaki fejlődés átfogó témakörében az a döntést hozó feladata, hogy az innovációk piaci megjelenéséhez közeledve meg-megismételtesse az *átálláselemzés*

eredményeinek felülvizsgálatát, s így közelítse fokozatosan időtípusukat a *kvázi-objektív és tárgyyszerű* időtípushoz. Minél inkább közeledik ugyanis egy műszaki innovációs ötlet termékként vagy technológiaként a piaci megjelenéshez, annál egyértelműbb lesz, hogy milyen ütemben változik (gyorsul vagy lassul) a megjelenésig még hátralévő idő, s hogy miként szűkül a menedzsment mozgástere, ha sikerrel kíván válaszolni az innováció kihívására. S ebből következik témánk szempontjából egy elméleti megállapítás: a menedzser feladata, hogy az idő múlásával mintegy *átlépjén* az egyik időtípusból egy másikba – ami az idő gyorsulásának és lassulásának, valamint az üzleti kockázatnak a megítélését is befolyásolja.

- *Versenyhelyzetben* kemény tények feszülnek egymásnak: elsősorban a vevők fizetőképes kereslettel alátámasztott igényei, a versenytársak és a saját vállalat kínálata – az utóbbiak mögött pedig a vállalatok minden erőforrása (beleértve ebbe szervezetüket épp úgy, mint működésüket, irányításukat, immateriális erőforrásaikat stb.). Ezek felmérése és összevetése a szokásos kétirányú, vállalatot vállalattal összemérő benchmarking újabb változatának, a *háromirányú benchmarking* technikának a feladata. Ez két konkurens vállalat „paramétereit” a vevőigények ismeretében súlyozza. A technika alkalmazása hozzásegítheti a vállalat vezetőjét, hogy értékelésében, vagyis a versenyhelyzet jelenében egy *kvázi-objektív és törvényszerű* időt érzékeljen. A menedzsernek azonban azt a hatást is figyelembe kell vennie, amelyet a háttértényezők váltanak ki. S ezek számbavétele csak az *objektív és véletlenszerű* időtípusban történhet. Mert igaz, hogy a háttértényezők kemény feltételeket teremtenek, de bekövetkezésük időpontja bizonytalan: ez éppúgy függ kérlelhetetlen gazdasági tényektől, mint a gazdaságpolitikai és -szabályozási szándékoktól. A vállalat vezetője azonban még ennek az *objektív és véletlenszerű* időtípusnak a kockázatát is csökkentheti a benchmarking technika továbbfejlesztett változatával, a Benchmarking EFC-vel (ez a „Benchmarking Extended by Flexibility Checking”): ez a versenytárs-vállalatok rugalmasságát, annak mértékét és természetét is értékeli. Vagyis egy jól kiválasztott vezetési technika – illetve egy jól ismert technika továbbfejlesztése – *kedvezően módosíthatja* a menedzsment számára a döntéseket befolyásoló időtípust. A vállalat vezetőjének azonban nem csupán a jelen versenyhelyzetét kell átlátnia. Versenystratégiájában több olyan pályát kell számításba vennie, amelyeket végigjárva vállalata javíthat versenypozícióján, vagy azt legalább megőrizheti. Az optimális pálya kiválasztását – mint közismert – a scenáriókat felállító és a bekövetkezésük valószínű-

ségét jelző döntés-előkészítés segítheti. S ebben ismét a *szubjektív és véletlenszerű* idő sajátosságai jelennek meg, amelyeket a döntés-előkészítés újabb és újabb megisméltése közelítheti mindinkább az *objektív és véletlenszerű* idő jellegzetességeihez. Megjegyezzük: különleges, és napjainkban egyre gyakoribb probléma ebben a tárgykörben a fejlesztési lépcsőket átugró versenytárs megjelenése. A felgyorsuló idő ugyanis egyre több lehetőséget teremt arra, hogy egy követő (és elsősorban a műszaki élvonalat követő) vállalat átugorjon fejlesztési lépcsőket. Így számottevően lerövidítheti önmaga számára a korábban mások által már végigjárt fejlődési pályát.¹⁵ S ezzel nem csupán hozzájárul az idő gyorsításához, hanem váratlan és veszedelmes versenytársa is lesz az élvonalbeli vállalatoknak, hiszen megtakarította a kutatás-fejlesztési költségek nagyobb hányadát, s ezért a konkurensénél jóval alacsonyabb árakkal tud részt venni a versenyben. Az ilyen vállalatok megjelenését szintén a Benchmarking EFC technika jelezheti előre úgy, hogy látókörét a követő (tehát nem közvetlen versenytárs) vállalatokra is kiterjeszti. A fenyegetett vállalatok ilyen vizsgálatokkal közelebb juthatnak a „*kvázi-objektív és törvényszerű*” időtípushoz, így növelhetik meg reakcióidejüket, vagyis lassíthatják le önmaguk számára a váratlanul felgyorsuló időt. A menedzsernek azonban el is kell indítania vállalatát a legvalószínűbb scenárióban megvalósítható optimális pályán. Ekkor pedig a *szubjektív és törvényszerű* idő szabálya szerint kell kitűznie a feladatokat a vállalat egyes szervezeti egységei számára. A versenyhelyzet példájából leszűrhető tehát egy újabb elméleti következtetés: a vállalatvezetés tevékenységének folyamatában sokszor *szükségszerűen követik egymást* az időtípusváltások, s az ilyen váltások elmulasztása vagy késleltetése csökkenti a menedzsment hatékonyságát.

- A piaci versenynek azonban nem csupán a konkurens vállalatok és a vevők a szereplői: ezek közé tartoznak – és a klaszterek jelentőségének fokozódásával egyre nagyobb súllyal – a *vállalatok partnerei* is, vagyis a beszállítók, az értékesítők, a számukra szolgáltatásokat végzők. Általános a tendencia, hogy a pillanatnyilag kedvező partnerkapcsolatokhoz képest felértékelődtek a hosszú távú kapcsolatok. Már kevésbé az a meghatározó szempont tehát, hogy például melyik beszállító kínálja pillanatnyilag jobb paraméterekkel, rugalmasabb szállítási időkkal és olcsóbban a kéréselt alkatrészt vagy részegységet a végtermék gyártójának. Inkább az nyom a latban, hogy a beszállító évek hosszú során át lépést tud-e majd tartani a megrendelő fejlesztéseivel és egyre magasabb minőségi és/vagy korszerűségi követelményeivel. Régebben tehát a pontosan számításba vehető előnyök és hát-

rányok határozták meg a partnerkapcsolatokat, még-hozzá a potenciális partnerek viszonylag jól körülhatárolható körén belül. Vagyis a partnerek kínálati a *kvázi-objektív és törvényszerű* időtípusban érkeztek be a vállalat vezetőjéhez. Újabbán viszont nagy szerepet kap a jóval szubjektívebb, és ezért bizonytalanabb megítélés: vajon a globális szintéren már alig-alig átlátható „tengernyi” potenciális partner közül a végül számításba vett partnerek miként tudnak majd lépést tartani a megrendelő vállalat fejlődésével, fejlesztéseivel? Egy ilyen döntés pedig már a *szubjektív és véletlenszerű* időtípus körébe tartozik. Ebből a példából ismét következik egy elméleti megállapítás: az időhorizont kiterjesztése indokolhatja, hogy a menedzser a legbiztosabb *objektív és törvényszerű* időtípustól távolodó, kisebb biztonságot adó időtípus szabályai szerint értékeljen és hozza meg döntését. Ezzel szemben a nagyobb biztonság választásával bekövetkezhet, hogy egy távolabbi jövőben az idő egyszer csak vészesen felgyorsul cége számára, és vállalata hirtelen légtüres térben marad a magkompetenciájával, mert kiderül, hogy partnere a klaszterben már nem képes lépést tartani vállalatának legújabb fejlesztéseivel. – Egy klaszteren belül pedig különösen a bolygóvállalatok¹⁶ válnak sebezhetővé, hiszen akár egyetlen téves fejlesztési döntés egész egzisztenciájukat veszélyeztetheti a későbbiekben. (Az integrátor nagyvállalat ugyanis könnyebben vészeli át egy téves fejlesztési-beruházási döntés következményeit nagyobb erőforrás-volumenével, többnyire szétágazó profiljával, szélesebb és differenciáltabb piacszerkezetével.) Az általános gyorsulásban rejlő veszélyt, s ebben az *objektív és véletlenszerű* idő megjelenését két, egymást nem kizáró megoldással csökkenthetik a bolygó-, illetve a beszállító vállalatok. Vagy az integrátor vállalattal szoros összhangban fejlesszék erőforrásaikat, működésüket és irányítási rendszerüket, arra is törekedve, hogy az integrátor minél több telephelyén, minél több külföldi vállalat-részénél legyenek beszállítók. Vagy hozzanak létre egy újabb gyártási-szolgáltatási profilt is – lehetőleg olyat, amelynek termékeit és/vagy szolgáltatásait már nem beszállítóként, hanem közvetlenül a széles piacok vevőinek értékesíthetik.

– Az idő gyorsulása és lassulása összefügg a *kockázattal* is. A gyorsuló idő általában megnöveli a kockázatot azzal, hogy élesedő versenyhelyzetben nagyobb a lemaradás veszélye; hogy a felgyorsulás beszűkülő időtávjában sűrűsödik mind az operatív cselekvések, mind a stratégiai változatok lehetősége¹⁷; s végül azzal, hogy ilyenkor lerövidül a ráfordítások megtérülésének ideje. Vagyis az idő gyorsulásával együtt nő

a kockázat is, és ebben ismét az idő *kvázi-objektív és törvényszerű* sajátossága jelenik meg. Egy vezető magatartását és döntéseit azonban nem csupán a kockázat nagysága, hanem önmaga és az irányított szervezet kockázatviselő képessége is befolyásolja. A felgyorsuló idő tehát szembeviheti a vezetőt egy akkora kockázattal is, amekkorát már nem vállal. (Erre lehet példa egy olyan helyzet, amelyben a vállalat – hogy növekedjék a piaci biztonsága – két profilban, vagyis két termelési területen működik. Ám ennek következtében kétfelé kell osztania fejlesztési forrásait, s ez hátrányt jelenthet az „egyprofilú” vállalatok fejlesztési lehetőségeivel szemben. A vezetés azonban nem vállalja ebben a helyzetben az egyik profil felszámolásának kockázatát – vagyis nem adja fel a nagyobb biztonságot a vállalat versenyképességének azért az esetleges növeléséért, amely a fejlesztési források egyetlen célra való fordításának lehet az eredménye.¹⁸) Ilyenkor áthidalhatatlan lesz a távolság a konkrét megjelenésében *objektív és véletlenszerű* időtípus követelményei és a vállalatnál kialakított tervek és működési folyamatok *szubjektív és törvényszerű* időtípusának lehetőségei között. A menedzser az időtípusoknak ezt az ellentmondását előzetes felkészüléssel kerülheti el: fel kell vértéznie szervezetét a nagy kockázat *objektív és véletlenszerű* megjelenésére. Ehhez azt a *szubjektív és törvényszerű* időtípust, amelyben vállalata működik, *szubjektív és véletlenszerű* típusúvá kell átalakítani a forrásfelhalmozás területén: másként fogalmazva, akkora erőforrásokat kell felhalmozni a vállalatnál, amelyekkel el tudja majd hárítani a kockázat *objektív és véletlenszerű* időtípusában bekövetkező fenyegetéseket. Ennek technikája a „*kockázatorientált forrásfelhalmozás*” (a „Risk-oriented Resource Accumulation”). Alkalmazása nem könnyű napjaink élesedő versenyfeltételei között, amikor majdhogyminden erőforrás bevetésére szükség van ahhoz, hogy egy vállalat növelje, vagy legalább folyamatosan megőrizze a versenyképességét. Ezért lett az RRA-technika velejárója a „kegyetlen költségcsökkentés” és a „kíméletlen karcsúsítás”. S mindebből ismét levonható egy elméleti következtetés: egy célszerű időtípusváltás olykor csak jelentős erőforrás-áldozattal valósulhat meg – s ezért van szükség ilyenkor egy igen körültekintő költség-/haszonelemzésre, még hozzá olyanra, melynek „indexében” a SWOT-elemzés (p,f,r) szempontjai szerepelnek (vagyis ezt az elemzést is az index három „metszetében” célszerű elvégezni).

– A *gazdaságpolitika és gazdaságsszabályozás* többnyire kemény feltételrendszert szab a vállalatok számára, s a beépített szankciók miatt egyértelműen az *objektív*

és törvényszerű időtípust jeleníti meg a menedzsment számára. Ez azonban – mint említettük – csak rövid távon igaz: a gazdaságpolitika és -szabályozás célja és eszköztársere változik, s ennek a módosulásnak sem a tartalma, sem az időpontja nem egyértelmű. Hosszabb távon tehát az objektív és törvényszerű időtípus az *objektív és véletlenszerű* időtípusként jelenik meg. Márpedig alapvetően fontos lehet egy vállalat számára annak előrejelzése, hogy mikor és hogyan (vagy legalábbis milyen irányban) módosulhat a gazdaságpolitika preferenciasora, valamint az üzleti tevékenység szabályozása. A változásoknak a kormányzatok saját előrejelzéseinél többnyire megbízhatóbb támpontja a gazdaság- és konjunktúrakutató intézetek előrejelzése, a bevezetőben már említett STEEPLE-elemzés, valamint a gondolatmenetünk végén szereplő *hármastükörmodellre* alapozott vizsgálat. A vállalati körben végzett két utóbbi elemzés sok tényezője számszerű és konkrét – például a gazdasági növekedés, a foglalkoztatás aránya vagy az inflációs ráta alakulása. Más tényezők azonban az egyéni megítélés kategóriájába tartoznak – ilyen például az innovációs készség és képesség intenzitása. Ezért jut nagy szerep ebben a két elemzésben a *szubjektív és véletlenszerű* időtípusnak. Ennek érvényesülését azonban célszerű a minimumra korlátozni, amit a *bipoláris szcenárió-elemzés* (a „Bipolar Scenario-analysis”, BSA) alkalmazása könnyíthet meg. A BSA azt írja elő, hogy a vállalat vezetője kérjen fel a politikai élet két vezető pártjának (vagy pártcsoportjának) gazdaság- és társadalomfilozófiáját valló, de szakmailag nem elkötelezett szakértőket a várható gazdaságpolitikai és szabályozási fordulatok előrejelzésére. Prognózisukat ezután független politológusok és szociológusok észrevételei alapján értelmezze a menedzsment, hogy így fogalmazhassa meg végül a szubjektivitását már helyesbítő vagy kiegészítő előrejelzéseket. A módszer alkalmazásával a menedzser a *kvázi-objektív és törvényszerű* időtípushoz közelíthet. Példa lehet minderre két olyan prognózis, amelyek közül az egyik (a politológusoké) a kormányváltást, a másik (az ellenzék gazdaságpolitikáját valló gazdasági szakértők) a kormányra kerülők erőteljes exportösztönző szabályozását prognosztizálják. A két előrejelzést együttesen értékelő menedzsment felgyorsíthatja ezután a vállalati működés idejét: erőltetett ütemben tárhat fel új exportpiaci lehetőségeket az igények és a versenytársak számbavételétől a legígéretesebb lokális partnerek kiválasztásáig. Mindebből két elméleti következtetés is leszűrhető: a vállalatvezetés tevékenységében egyszerre is jelen lehetnek különböző időtípusok – és ilyenkor az a menedzser feladata, hogy a *szubjektív és*

véletlenszerű, tehát a legbizonytalanabból mindinkább a legbiztosabb, az objektív és törvényszerű típus felé tolja el az intézkedéseit befolyásoló idő típusát. Ezzel akadályozhatja meg ugyanis, hogy az idő váratlanul, erőteljesen és nagy áldozatokat követelve gyorsuljon fel vállalata számára.

- Az idő gyorsulása vagy lassulása a *globális színtér* egészén is bekövetkezik. Ennek jellegzetessége, hogy a gyorsulás és a lassulás általában időeltolódással megy végbe a nagy földrajzi régiókban.¹
⁹ Többnyire (de nem kivétel nélkül) a legfejlettebb gazdaságokban, a „mozdonyországokban” kezdődik mind a gyorsulás, mind a lassulás – amelyek azonban nem a fejlettségi lemaradás mértékéhez igazodva jelennek meg a többi régióban és/vagy országban. (Ennek egyik oka, hogy a követő gazdaságokban a gyorsulás vagy a lassulás sokszor jobban igazodik a működőtöke-beáramlás nagyságához, mint belső fogyasztásuk vagy exportjuk alakulásához.) A gyorsulásnak és lassulásnak ez az időkülönbsége nagy lehetőség a globális színtéren jelen lévő vállalatok számára. Ennek segítségével kompenzálhatják ugyanis az egyik régióban bekövetkező gyorsuló vagy lassuló idő hatását egy másik régióban még változatlan idő feltételeivel. És ebben a kompenzálásban segítheti menedzsereiket az *objektív és véletlenszerű* idő sajátosságainak szem előtt tartása. – A globális színtéren azonban nem csupán dinamikájában van különbség az egyes régiókban érvényesülő időtípusok és időértékelések között. Azokban a régiókban, amelyekben értékesebb az idő, felgyorsul a gazdaságok működése és a társadalom fejlődése – sőt meghosszabbodik a társadalom tagjainak az élete is, méghozzá mind abszolút, mind relatív értelemben. Abszolút értelemben azért, mert a magasabb életszínvonal, a társadalom nagyobb szervezethez, a jobb egészségügyi ellátás meghosszabbítja az egyén életidejét. Relatív értelemben pedig azért, mert egy fejlett társadalomban az egyén életidejének kisebb részét fordítja ugyanarra a tevékenységre, amelynek elvégzése nagyobb életidőhányadot igényel egy kevésbé fejlett társadalomban. Tegyük fel például, hogy egy új szakma elsajátítása – amire mind nagyobb szükség lesz a felgyorsult műszaki-gazdasági feltételek közepette – három év időtartamú ráfordítást igényel. De ez a három év duplán számít annak, akinek a munkában töltött életideje – kényszerűségből – csak fele a jobb gazdasági/társadalmi körülmények között élő munkában eltöltött életidejének. Az idő nagyobb sebessége tehát – legalábbis ebben az értelemben – „meghosszabbítja az életet”. (Íme, végül még a bevezetőben említett közgazdász is megérti Albert Einstein relativitással-

méletének megállapítását idő és sebesség összefüggéséről!) – A vállalatok vezetése a *globális gazdaság* folyamatairól üzleti stratégiájának megtervezéséhez szintén az erre szakosodott és többnyire világhírű gazdaságkutató intézetek előrejelzéseiből mint külső forrásokból tájékozódhat, amikor üzleti stratégiáját tervezi. Ezeket egészíti ki belső forrásként a *hármás tükörmódel* globális tényezőket tartalmazó része, valamint a „*mozdonyországok – aknamezős országok*” gazdasági folyamatainak figyelése. A kutatóintézetek az *S* időtípus érvényességét sugallják prognózisaikban (amire alapjában véve fel is jogosítja őket szaktudásuk, eddigi működésük és széles körben elismert presztízsiük), de a globális folyamatok és események számtalan bizonytalansága miatt előrejelzéseik aligha érhetik el ténylegesen ennek az időtípusnak a szintjét. A korábban már említett két belső forrás globális információinak megalapozásához és értékeléséhez viszont már jóval kevesebb szaktudás áll a menedzsment rendelkezésére. Ezekbe tehát már jóval több szubjektív felismerés és megítélés épül be, ezért következtetéseikben a *szubjektív és véletlenszerű* időtípus érvényesül. A felsorolt három forrás prognózisait azonban „*ütköztetheti*” a vállalat vezetője, hogy elbírálja, az előrejelzések melyik koherens változatát fogadhatja el, melyikre alapozhatja üzleti stratégiáját. Ennek során valamennyire megkérdőjelezi majd a kutatóintézetek prognózisát a belső források információi alapján – ezek előrejelzéseit viszont módosítani fogja a kutatóintézeti prognózisok figyelembevételével. Az eredmény az időtípusok esetében valahol az *objektív és véletlenszerű* időtípusban lesz, hiszen az előrejelzések integrálásában keveredni fog a „*kvázi-objektív és törvényszerű*”, valamint a „*szubjektív és véletlenszerű*” időtípusra jellemző megközelítés. Az előrejelzések összesítése után azonban a vállalat vezetőjének nem csupán a stratégiai célokat kell kitűznie, hanem meg kell terveznie a célokhoz vezető utat is. S ez nem csupán határidők megjelölését követeli meg, hanem azt is, hogy munkatársai a határidők között – mint már szó volt róla – az ezek teljesítéséhez szükséges ütemben hajtsák végre az egyes folyamatokat. Az operatív megvalósítás útjának tervezésében tehát a *szubjektív és törvényszerű* időtípus jelenik meg. Mindebből ismét levonható egy elméleti következtetés: az üzleti stratégia és az operatív tervezés feladatköreiben *egyszerre* jelenhet meg *több időtípus*, és ezek együttesen akár *egy új időtípusra is átválthatnak*. Ebben az esetben azonban a menedzsmentnek folyamatosan ellenőriznie kell, hogy nem következtek-e be alapvető változások azokban az időtípusokban, amelyek beépültek az új

időtípusba. Ilyen változás lehet például egy váratlan válság az „*aknamezős országok*” egyikében, amelyik rövid távon objektív és törvényszerű idővé változtatja a korábban szubjektív és véletlenszerű időt.

Az időfogalom súlypontjai a vállalati szervezetekben

A gondolatmenetünk elején felsorolt tizenkét időfogalom közül egyesek súlypontokat alkotnak a vállalatok szervezetének és működésének elemeiben. Jelentős és nem erőforrás-igényes lehetőség egy vállalat versenyképességének fokozására, ha szervezeti egységeinek vezetői eleget tesznek az egységre jellemző időfogalom-súlypontok követelményeinek. Ennek érzékeltetésére áttekintjük a következőkben a fontosabb szervezeti egységek időfogalom-súlypontjait, s ehhez példaként egy termelővállalat szervezetét választjuk.

– A *stratégiai tervezés* szervezetében alapvető az *irányváltó és az ütemkülönböztető* idő érzékelése, méghozzá a hosszú és a középtáv intervallumban egyaránt. Ettől függ ugyanis a vállalat küldetésének, mag kompetenciájának, alapértékeinek és önazonosságának jó megfogalmazása²⁰ – vagyis legátfogóbb üzleti céljainak helyes kitűzése. A két időfogalom elsősorban a vállalat környezetében érzékeli a „*külső idő*” változásának jellegét. A stratégiai tervezésben azonban számításba kell venni a vállalat működésének „*belső idejét*” is, és ezek közül is főként a *szervezeti és a motivációs* időt. Ennek során azt vizsgálhatja a menedzsment, hogy szinkronban van-e a szervezetben érvényesülő időkonceptió és működési ütem a környezeti idő ütemével, s hogy ezt a szinkront hatékonyan segíti-e a vállalat érdekeltségi rendszere? A szinkron hiánya ugyanis könnyen járhat a versenyképesség elvesztésével – például akkor, ha a vállalat folyamatosan csak nagy késéssel reagál konkurenseinek akcióira. Végül jelentős súlypont, s főként a multinacionális vállalatok körében, a *kulturális* időfogalom: ezek hosszú és középtávú eredményeit ugyanis alapvetően befolyásolja, hogy vezetésük reálisan veszi-e számba azoknak a kultúráknak az időfogalmát, amelyek területére ki kívánják terjeszteni üzleti (főként termelő és csak másodsorban beszerző és/vagy értékesítő) tevékenységüket. A helyi munkatársak lazább időfogalma ugyanis akár keresztülhúzhatja a vállalat céljainak megvalósulását az adott országban vagy régióban.

– A *vállalati szervezés* körében is alapvető a *szervezeti* idő követelményének szem előtt tartása, valamint a külső és a belső idő szinkronjának a megteremtése. Főként a túl sok hierarchiai lépcsővel felépített szervezet működésének ideje lehet jóval lassúbb, mint a környezet időüteme. Ilyenkor olyan új formák bevezetése

tését mérlegelheti a szervezetfejlesztés, mint a vállalat karcsúsítása, folyamatainak újjászervezése, tehát egy „reengineering” végrehajtása, vagy projektszervezetek, munkacsoportok és feladatcsapatok életre hívása egyes jól elhatárolható feladatokra. Ezek az új formák jelentős mértékben gyorsíthatják fel egy szervezet belső idejének ütemét. S ezek bevezetésével a szervezetfejlesztés az idő elemzésének második súlypontjában észlelt hiányosságokat is kiküszöbölheti: jelentősen lerövidítheti a vállalat *reakcióidejét*. A szervezetfejlesztés folyamatos súlyponti feladata végül annak a figyelése, hogy nem kerül-e sor a külső időben *irányváltásra* vagy az *ütemküszöb* átlépésére, s hogy elég rövid-e ezek követésére a vállalat reakcióideje? (Ilyen ütemküszöb-átlépés például a piaci kínálat megváltozása akkor, amikor egy versenytárs POS-gyártással²¹ gyorsítja fel a vevőigények kielégítését.)

– Az *operatív irányítás* területén (ami bizonyos értelemben kakuktkotás felsorolásunkban, hiszen ezt nem egy szervezet, hanem a vállalat vezetése végzi²²) több időfogalom kap súlyponti szerepet. A vállalat versenyképessége szempontjából egyre fontosabb, hogy minden szervezeti egységében és működési folyamatában egységes legyen a *szervezeti idő*. A *reakcióidőt* rövidítheti le az információs, a döntési, valamint az ellenőrzési rendszer átszervezése részben az informatika segítségével, részben a korábbinál hatékonyabb döntési rendszerek bevezetésével.²¹ Különösen felgyorsult környezeti változások közepette fontos a *kizárólagos idő* és az ehhez vezető *fogyó idő* érzékelése: ezek szem előtt tartása segítheti a vezetést, hogy jókor ismerje fel a környezet fenyegetéseit, majd ezeket el is kerülje, méghozzá minimális erőforrás-áldozattal. Az *optimális idő* számbavétele pedig utat nyithat – főként a vállalati termelésirányítás és a marketingszervezet közreműködésével – a környezetben és/vagy a vállalat működésében rejlő új lehetőségek gyors kihasználásához. Végül döntő jelentősége lehet (elsősorban a nagy- és óriásvállalatok körében) a *kulturális idő* érzékelésének: kitelepítések, vállalati összeolvadások és felvásárlások (M+A-k, vagyis „Merger”-ek és „Acquisition”-ok), valamint stratégiai szövetségek sora fulladt kudarcba, mert menedzsmentjük nem vette figyelembe a kulturális időkülönbséget a felek között. Jó példa erre a Daimler-Chrysler vagy a Hewlett-Packard-Compaq M+A-k kezdeti szakaszainak számos, a partnerek elevebe vágó problémája.²⁴

A *kutatás és fejlesztés* szervezetében az egyik alapvető időfogalom a külső és a belső idő szinkronja olyan prognosztizált intervallumban, amelyben nem csupán megtérülnek a K+F ráfordítások, hanem növekszik is a vállalat nyereségét. Ezt a prognózist *jelenérték-*

idő koncepciójának segítségével lehet megalapozni, már csak azért is, mert általában több K+F koncepció közül választhat a vállalat vezetése. A jelenérték-számítás azonban nem képzelhető el, ha nem mérlegelik, hogy mekkora az *irányváltó* idő bekövetkezésének valószínűsége. Egy ilyen váltást (és főként lassulásból gyorsulásba váltást) nagy valószínűséggel idéz elő egy merőben új anyagfajta, vagy egy új, a korábbinál jóval gazdaságosabb technológia megjelenése. Általános követelmény, hogy a K+F szervezeteknek egy-egy termék, technológia vagy szolgáltatás kifejlesztését mindig az *optimális* időhöz kell igazítaniuk: ahhoz, amelyben a fejlesztés végeredménye – tehát az új termék vagy az új szolgáltatás – a legkedvezőbb feltételek között jelenhet meg a piacon. Ehhez minden K+F szervezetnek a *fogyó* időt is figyelemmel kell kísérnie, hiszen csak így teljesíthetik feladatukat mindvégig időarányosan – márpedig ez a feltétele a szükséges erőforrások minimalizálásának. Végül a K+F-nek számba kell vennie a *kizárólagos* időt is, hiszen a kutatás-fejlesztési folyamat alatt megjelenhetnek konkurens termékek, amelyek keresztülhúzzhatják a megtérülési és a jövedelmezőségi elképzeléseket, vagy megnyílhatnak olyan új lehetőségek, amelyek kiaknázására módosítani kell a K+F koncepcióját.

A *termelésirányítás* számára – minthogy feladatait elsősorban a marketing és a kutatás-fejlesztés szervezeteitől kapja – a súlypont a *szervezeti idő*. Hatékony működésének alapja ugyanis a fegyelmezett időgazdálkodás, az „üresjáratok”, a lazaságok kiküszöbölése. Ezenkívül két másik időfogalom érvényesítésének van még nagy jelentősége: a *reakcióidőnek*, amely alatt a termelés át tud állni egyik feladatáról (például egy termék gyártásáról és/vagy technológia üzemeltetéséről) egy másikra – valamint a *motivációs időnek*, amellyel azonos szintre emeli a termelési folyamat valamennyi munkatársának korábban akár jelentősen is eltérő időfogalmát, hogy így érje el az egységes és magas szintű munkaintenzitást.

A *logisztikai* szervezetnek kell ellátnia a termelésirányítást a működéséhez szükséges energiával, anyagokkal, alkatrészekkel és részegységekkel. Napjainkban egyre bővül a beszerzés földrajzi lehetősége, egyre inkább globális forráskörből válogathat a logisztika. Ezért jelentős munkatársai számára a *kulturális idő*, vagyis a más kultúrában élő üzleti partnerek időértékelése. Ennek ismeretében kell ugyanis mérlegelniük, hogy mennyire számíthatnak megrendeléseik pontos teljesítésére. Hasonlóan fontos számukra az *optimális* időpont ismerete, hiszen ez szabja meg, hogy mikor célszerű például előrehozniuk egy-egy megrendelésüket. (Egy ilyen „stratégiai beszerzéssel” ugyanis nagyobb árelőnyre

tehetnek szert, mint amekkora lesz majd a túl korán beszerzett áruk készletezésének a költsége.) A logisztikai szervezetben nem csupán nagy a *szervezeti* idő jelentősége, hanem folyamatosan változik ennek az üteme is, hiszen munkatársainak tevékenységét nem lehet mechanikusan alkalmazott „normákhoz” mérni. Egy sikeres beszerzés eredményének nagysága és előkészítésének, valamint realizálásának időigénye között ugyanis nincs szabályszerű összefüggés. Végül a munkatársak tevékenységének hatékonyságát számottevően befolyásolja a *reakcióidő*: nemcsak abban az értelemben, hogy milyen rugalmasan szolgálják ki a termelésirányítás anyag- és energiaigényét, hanem abban is, hogy turbulens világunkban milyen gyorsan reagálnak a beszerzési források körének és feltételeinek változására.

A *marketingszervezet* számára alapvető a *kulturális* idő számbavétele akkor, ha a vállalat olyan országok piacán is értékesít, amelyekben más a vevők – legyenek ezek akár továbbfelhasználók, akár közvetítők, vagy végső fogyasztók – időkonceptiója. A közvetítők – például a helyi ügynökök – jóval lassúbb időfogalma megakadályozhatja például a kereslet új lehetőségeinek gyors kihasználását vagy változásának gyors követését, ami megnyithatja az utat a saját vállalati ügynökökkel értékesítő konkurens előtt, hogy akár ugrásszerűen is növelje piaci részesedését. Nyilvánvaló, hogy a marketingszervezet eredményeit döntően befolyásolhatja a piaci kereslet és kínálat változása. Ezért roppant nagy számára az *irányváltó* és az *ütemkүszöböt átlépő* idő jelentősége. És ugyanilyen fontos az *optimális* idő érzékelése is, vagyis az az időpont, amikor a legkedvezőbb feltételekkel vezethet be a piacon egy új terméket, amikor a legkisebb veszteséggel jár egy piacról, piaci szegmensről való kivonulás stb. A *reakcióidő* helyes érzékelése is meghatározó lehet a marketing számára, hiszen ennek segítségével tud gyorsan igazodni a megváltozott piaci feltételekhez. Ebből következik, hogy a rövid reakcióidő a vállalat egésze számára is elengedhetetlen, hiszen a piaci feltételek módosulása többnyire az operatív vállalatirányítás egész tevékenységében kényszeríti ki a célok újrafogalmazását és az eszközök átcsoportosítását. Végül a logisztikához hasonlóan a marketing is olyan vállalati tevékenység, amely nehezen „normázható”, s igencsak szétágazó, tartalmában sokrétű maga a „marketingmix”: ezért nagy a marketing szervezetében is a szervezeti idő jelentősége.

A *humánerőforrás-menedzsment* (HEM) eredményeit két időtávban is befolyásolja a szervezetében kialakuló időfogalom. Közép- és hosszú távon azt kell érzékelnie, hogy várhatóan milyen irányú trendek milyen ütemben valósulnak meg a vállalat műszaki és gazdasá-

gi környezetében, vagyis hogy ezekre milyen szakmai tovább- és átképzésekkel szükséges felkészítenie a cég munkatársait. Ez roppant fontos vezetői döntés, hiszen aligha lehet egy munkatársnak, aki hosszú és fáradságos munkával csak az imént tett szert új ismeretekre, azt mondani: „Most felejtst el mindezt, és hozz újabb nagy áldozatot: sajátíts el egy másik, új ismerethalmazt!” Igen fontos tehát a HEM számára, hogy jártas legyen az *irányváltó* és az *ütemkүszöböt átlépő* időfogalom követelményeiben. Rövid távon pedig az hatékonyságának egyik kritériuma, hogy eleget tesz-e a *feladatfüggő* idő követelményének: sikerül-e létrehoznia a vállalatnál a különböző munkaköröket betöltők többé-kevésbé homogén időtudatát, s ezzel egységes ütemű teljesítményüket a mindennapokban. Ezt segítheti elő, ha sikerül kialakítani a vállalat egészében a közel egységes *motivációs* időt – mindenekelőtt vonzó vállalati kultúrával és kölcsönös bizalomra épülő vállalati légkörrel. A multinacionális vállalatok körében nélkülözhetetlen a *kulturális* idő fogalmának és hatásainak számbavétele is, hiszen ez már ahhoz is alapvető feltétel, hogy egyáltalán számba lehessen venni azt a teljesítményt, amelyet a vállalat vezetése a különböző kultúrájú munkatársakat foglalkoztató üzletegységeitől várhat el.

Az *informatika* szervezetének – melynek feladata a vállalat információs rendszerének létrehozása, folyamatos fejlesztése, valamint zavartalan működésének biztosítása – három időfogalom-súlypontja van. A *szervezeti* idő követelményeinek kielégítése teszi lehetővé, hogy a rendszer minden részében azonos hatékonysággal működjen. (Ezt az értelemszerűen munkatársi, azaz humán körben érvényesülő időfogalmat azonban alapvetően befolyásolják a vállalatnál alkalmazott hardver- és szoftvermegoldások.) A rövid *reakcióidő* annak biztosítója, hogy a számítástechnikai rendszer folyamatosan alkalmazkodjon a vállalat változó célkitűzéseihez, és az ezek elérését szolgáló működés újabb és újabb sajátosságaihoz. Amikor például feldarabolták az AT&T-t, mert már monopóliumközeli helyzetbe jutott, a menedzsment azt a célt tűzte maga elé, hogy a vállalat lépjen ki a globális színtérre, és így szerezze vissza előkelő helyét a Fortune 500-as listáján; ám ehhez igen rövid idő alatt egész informatikai rendszerét át kellett alakítania. Az *optimális* idő pedig az informatikai rendszer fejlesztése szempontjából fontos, hiszen a legkedvezőbb időpont nemcsak a hardver- és szoftverfejlődés eredményeinek, hanem a vállalat változó műszaki és gazdasági feladatainak is függvénye.

A vállalati *nagyberuházásokat és befektetéseket* előkészítő és irányító szervezet esetében nyilvánvalóan döntő jelentősége van az *irányváltó*, valamint az *ütemkүszöböt átlépő* idő számbavételének, mert ezek

határozhatják meg egy nagyberuházás, egy befektetés jövedelmezőségét, valamint megtérülésének időtartamát. Ehhez pedig szükség van a *jelenérték-számításra* is. Jelentős szerephez jut az *optimális időpont* követelményeinek figyelembevétele, és nem csupán a nagyberuházások és befektetések megkezdése szempontjából, hanem a beruházások befejezésében és a befektetett pénzeszközök felszabadításában is. Mindez nyilvánvaló, hiszen egy nagyberuházás sikere függ a verseny- és a háttérkörnyezet kedvezőbb vagy kedvezőtlenebb alakulásától – a befektetések körében pedig akár jelentős vagyonszétválással is járhat egy rossz időtartamú lekötés, vagy egy kedvező időpontot elmulasztó értékesítés.

Végül a *vállalati pénzügy és számvitel* területén számos időfogalom követelményeinek érvényesítésére van szükség. A megfelelő *szervezeti* idő teszi lehetővé, hogy a pénzügyek és a számvitel szervezetei – mint támogató szervezetek – illeszkedjenek a vállalat többi szervezeti egységének munkájában érvényesülő időfogalomhoz. Például ne késleltessék lassúságukkal egy új gyártmány fejlesztését, vagy egy új technológia bevezetését. Az *irányváltó* és *ütemet átlépő* idő figyelemmel kísérésének egyik eredménye, hogy a vállalat következetesen és időben hajtja be „kintlevőségeit”, de megőrzi ebben a rugalmasságát is, vagyis képes arra, hogy méltányos legyen az adósaival szemben, különösen akkor, ha ezt indokolják a jövő üzleti kapcsolatai. A *fogyó* idő észlelése azt a kötelezettséget rója a pénzügy és a számvitel szervezeteire, hogy annak mértékéről és üteméről folyamatosan informálják a vállalat csúcsvezetését. Megsokszorozhatja ugyanis az idő fogyása az ennek alapján bekövetkező fenyegetés elhárításának forrásszükségletét, ha késnek a csúcsvezetés intézkedései. A *kizárólagos* idő számbavételére főként akkor van szükség, ha egy pénzügyi művelet végrehajtása csupán egyetlen időpontban lehetséges. Ilyen lehet például – a már korábban említett vagyoneértékesítésen kívül – a kedvező vagyongyarapítás állampapírok, kötvények vagy részvények vásárlásával, vagy egy olyan nagy horderejű vagyongyarapítás, amely vagy a vállalat profilját egészíti ki vertikális diverzifikálással, vagy a vállalat üzleti biztonságát növeli horizontális diverzifikálással. Végül számottevő követelmény a vállalati pénzügyek és a számvitel szervezeteivel szemben a rövid *reakcióidő*: működésükkel szorosan illeszkedniük kell a vállalat többi szervezeti egységének tevékenységében megvalósuló tartalmi és ütembeli váltásokhoz – például olyan új termékek gyártásához, melyek felgyorsítják a termékkibocsátást, vagy olyan új marketingakciókhoz, amelyek jelentősen megnövelik egyes gyártmányok értékesítését a piacon.

Az időfogalom súlypontjainak áttekintése a fontosabb vállalati szervezeti egységekben felhívja a figyelmet arra, hogy hasznos, ha a vállalat csúcsvezetése megismerteti a szervezetek vezetőivel az időfogalom követelményeit, majd be is számoltatja a vezetőket, hogy irányításuk során folyamatosan figyelemmel kísérték-e az ilyen időfogalmak követelményeinek alakulását, és hogy idejében eleget tettek-e a követelményeknek? Hiszen ha ezeknek nem, vagy hiányosan, vagy csak késve tesznek eleget, akkor mulasztásuk nem csupán az általuk vezetett szervezeti egység teljesítményét, hanem a vállalat egészének versenyképességét is veszélyezteti.

„Hármas tükörmodell” az idő gyorsulásának és lassulásának előrejelzésére

Gondolatmenetünk bevezetőjében felsoroltuk azt a négy tényezőcsoportot, amelyet célszerű vizsgálni egy sikerre törekvő üzleti stratégia megtervezésekor. Most tekintsük át, hogy főként kikre, illetve mire terjedjen ki a négy tényezőcsoport mindegyikének elemzése!

(a) A *műszaki fejlődés* tényezőcsoportjába a következők tartoznak: 1. A *műszaki fejlődés irányán, mértékén és ütemén* belül azok a trendek és elért eredmények, amelyek az adott iparág termékeinek, ezek anyagának, gyártásuk technológiájának területébe sorolhatók, valamint az adott iparág szolgáltatásainak a fejlődése. 2. Az iparág termékeit vagy szolgáltatásait *felhasználóinak* körében bekövetkezett műszaki fejlesztések iránya, mértéke és üteme. 3. Végül *más iparágakban* végbement olyan műszaki fejlődések iránya, mértéke és üteme, amelyeknél számítani lehet a *fejlesztések diffúziójára* – tehát elterjedésére az eredetileg vizsgált iparágban, illetve átáramlására az annak termékeit vagy szolgáltatásait felhasználók körébe. A műszaki fejlődés korunkban globális szinten folyik, de lokális szinten jelenik meg. Ezért a fejlődést mindig *globális és lokális* szinten kell vizsgálni és értékelni, s egy helyes prognózis alapvető követelménye a két szint között kialakuló rés, a „gap” azonosítása. Ezért a műszaki *követési távolság* megbízható előrejelzésének technikája a *távolságelemzés*, a „gap analysis”.²⁵

(b) A második tényezőcsoport a *versenyipiacé*. Ennek területén négy jellegzetes szereplő helyzetét és tevékenységét célszerű felmérni: 1. A *versenyársak* helyzetét, piaci stratégiáját és piaci akcióit (főként piacszerkezetük, piaci részesedésük, termékeik, szolgáltatásaik, árpolitikájuk és marketingakcióik vonatkozásában), valamint az ezek hatását a kereslet és a kínálat alakulására. 2. A *vevők* keresletének változását, nevezetesen a tartalmi, intenzitás- és ütembeli változást, valamint a kereslet módosulásának okait (például a piac telítődé-

sét, a vásárlás késleltetését stb.). 3. Az üzleti partnerek kínálatában bekövetkező változásokat (kiválásukat az üzleti életből, új partnerek jelentkezését kedvezőbb ajánlatokkal stb.), valamint megváltozó szerepüket egy már kialakított termelési-szolgáltatási hálózatban (például lemaradásukat a műszaki fejlesztésben az integrátor vállalattal szemben). 4. Végül egy adott ország vagy régió kormányzatának már meghozott, valamint még csak tervezett intézkedéseit, amelyek a piacszabályozás eszközeivel befolyásolják (szigorítják, könnyítik, meghatározott irányban ösztönzik stb.) a többi piaci szereplő terveit és tevékenységét. A versenypiac mindig *lokális*, de beágyazódik egy *globális piacszerkezet* hatásainak, hatásláncainak, hatáshálóinak és hatásmezőinek szövevényébe. Ezért egy-egy piac eseményeinek prognózisa akkor megbízható, ha eseményeinek, folyamatainak előrejelzésekor figyelembe veszik, méghozzá globális szinten, részben a piaccal közvetlen kapcsolatban álló, részben a fő jellemzőivel azonos külső piacok eseményeit és folyamatait is: ennek a *kettős piacelemzésnek* a technikája a „*dual market analysis*”.²⁵

(c) A műszaki fejlődés és a versenypiac folyamatait befolyásolják, sőt akár alapvetően is meghatározhatják a *gazdasági-társadalmi háttértényezők*. (Például egy tartós recesszió, az ország pénzügyi rendszerének összeomlása, erőszakos cselekményekbe torkolló társadalmi feszültségek stb.). Az idő gyorsulásáról vagy lassulásáról szóló prognózis egyik legnehezebb feladata annak számbavétele, hogy az ütem változásában mely háttértényezők játszanak majd szerepet; hogy ezek milyen irányban, milyen mértékben és milyen tartósan fejtik majd ki a hatásukat; s hogy előrejelzésük bekövetkezésének mekkora a valószínűsége. A megbízható előrejelzést két elemzés segítheti: 1. annak vizsgálata, hogy mekkora *feszültség* jön létre egy-egy háttértényezőben, illetve mekkora feszültséget kelt egy adott tényező alakulása a gazdasági-társadalmi háttértényezők szövevényében, valamint 2. annak feltárása, hogy egy-egy tényező alakulása mekkora *fejlődést* (változást) indít meg akár a háttértényezők szövevényén belül, akár a műszaki fejlődésben és/vagy a versenykörnyezetben. Ezt a két elemzést mind globális, mind lokális szinten célszerű elvégezni – és ezekben kaphatnak nagy szerepet a hatásokon kívül a hatásláncok, a hatásháló, sőt a gazdaságok egészét befolyásoló hatásmezők is. Az ilyen vizsgálatok technikája a *feszültségintenzitás*, valamint a *fejlődésindukálás* elemzés, vagyis a „*tension-analysis*” és az „*innovation-diffusion analysis*”.

A felsorolt három tényezőcsoport mindegyikének eseményei és folyamatai – ahogy már említettük – lokális és globális szinten jelennek meg és hatnak az eseményeikkel és folyamataikkal szembesülő vállalatra.

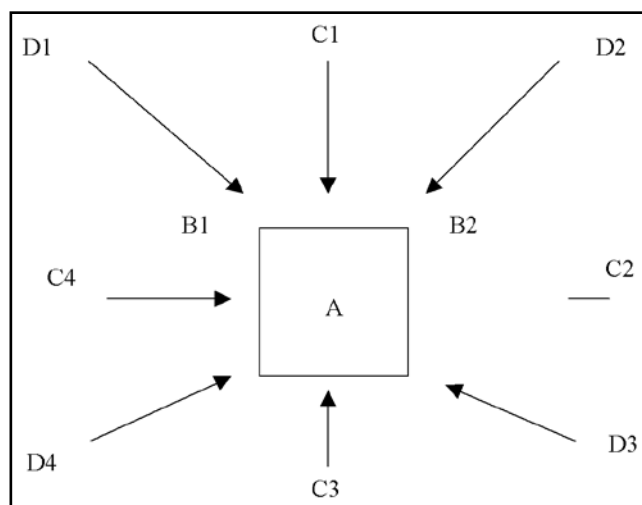
S a szintek között egyre szervezesebbek a kapcsolatok. Vagyis *három jól elkülöníthető, de egymással összefüggő szintet* jelenítenek meg az elemző menedzser számára, s ezek történéseit, valamint az események bekövetkezésének idejét mind kevésbé lehet elszakítani egymástól. Ennek a három szinten folyó elemzésnek a tartalmi összehangolását segítheti a nemzetgazdasági és a vállalati versenyképesség *tükörmodellje*, majd a nemzetgazdasági modell kiterjesztése globális tükörmodellé.

Témánk, vagyis az idő aspektusai szempontjából azért van kitüntetett szerepe a hármas tükörmodellnek, mert korunk felgyorsult időütemében a vállalatok vezetőinek már nem elég csupán a hosszabb távú előrejelzéseket (például piac- és gazdaságtudató intézetek, pénzintézetek, kormányzatok stb. éves vagy még hosszabb időszakra szóló prognózisait) figyelembe vennie. A menedzsereknek, a vállalatok stratégiai és operatív tervező szervezeteinek szükségük van olyan „*gyorstesztre*” is, amellyel mintegy menet közben ellenőrizhetik az ilyen hosszabb távra szóló előrejelzések érvényességét. És egy ilyen „gyorstesztben” nem szerepelhet a hosszú távú tervezéssel hivatásterületen foglalkozó intézmények modelljeinek roppant sok, a vállalati tervezés számára már áttekinthetetlen számú tényezője²⁶; ezek közül csak a súlypontiak épülhetnek be a modellbe. Ám ezek teyék lehetővé azt is, hogy a változásokat az adott vállalatnak és versenykörnyezetének a szempontjából is értelmezni lehessen. Ezt segíti tehát a hármas tükörmodell.

A hármas tükörmodell mindhárom részének – melyek tehát a vállalati, a nemzetgazdasági és a globális szintnek felelnek meg – *azonos a struktúrája*. Ezt a 4. ábra mutatja be, amelyben a modell tényezőit – a modellrészek négy kérdéskörének megfelelően – A, B, C és D betűk jelölik.

4. ábra

**A hármas tükörmodell részeinek struktúrája:
a négy (A, B, C és D) kérdéskör**



Az egyes tükörmodellrészek tartalma, tehát az A, B, C és D betűjelek fogalmai a következők:

A *vállalati* modell első és második kérdésköre négyzettel ábrázolható. (A makrogazdasági modell bemutatásakor kitűnik majd, hogy ezzel emlékeztet a nemzetgazdaság ún. „bűvös négyzetére”.) A négyzet középpontjában az első kérdés a vállalat versenyképessége, és ennek kapcsolata az idő ütemével, négy sarokpontjában pedig, második kérdéskörként, az üzleti stratégia négy „dimenziója”, a műszaki/tudományos fejlődés, a vállalati versenykörnyezet, a gazdasági/társadalmi háttérkörnyezet és az idő dimenziója szerepel.

- A *műszaki/tudományos fejlődéshez* való csatlakozás két formában is történhet: képviselheti a fejlődés élvonalát (főként globális innovációkkal), vagy követheti ezt olyan távolságból, amelyik még nem fenyeget leszakadással. A siker alapvető feltétele mindkét forma esetében az, hogy a fejlettség szintje pontosan megfeleljen az értékesítéshez kiszemelt piac fizetőképes keresletének.²⁷
- A *versenykörnyezet* dimenziójában a siker feltétele napjainkban már nem csupán a jól megválasztott magkompetencia, hanem az is, hogy a vállalat – a műszaki/tudományos fejlődéshez és a gazdasági háttérkörnyezet változásához igazodva – folyamatosan megújítsa magkompetenciáját.²⁸
- A *gazdasági/társadalmi háttérkörnyezet* főként annak számbavételét követeli meg, hogy a gazdaságok és társadalmak fejlettségi szintje és ennek változása milyen irányba és milyen ütemben „tereli” az üzleti stratégia célkitűzéseit, és hogy ezek megvalósítására mekkora kockázattal, mekkora erőforrásokat célszerű fordítani. Ennek a „terelésnek” a mértéke iránymutató ahhoz is, hogy egy vállalat menedzsmentjének milyen érzékenyen (mekkora ráfordítással, milyen technikával stb.) kell figyelemmel kísérnie a háttérkörnyezet változásait.
- Az *idő* „dimenziója” azért alapvető, mert gyorsulásának vagy lassulásának nem csupán a vállalat operatív működésében, hanem jövőjének alakulásában, elsősorban fejlesztéseiben van meghatározó szerepe. A gazdaság lassulásának időszakában végzett gyártmány- vagy gyártásfejlesztések – miként erről már szó volt – akár sorsdöntő előnyt is adhatnak a konkurensokkal szemben, hiszen segítségükkel a vállalat már a gazdasági növekedés felgyorsulásának kezdetén merőben új, versenyképesebb kínálattal jelenhet meg a piacon.

A modell harmadik kérdésköre Michael E. Porter jól ismert vállalati versenymodelljének négy tényezőjét foglalja magában. A globális háttér szempontjából főként a következő sajátosságok jellemzik ezt a négy tényezőt:

- A *piacra újonnan belépők* száma szinte beláthatatlanul megsokszorozódhat, ami a korábban kialakult piaci egyensúlyokat alapvetően veszélyeztetheti, s ezzel szinte folyamatosan megkérdőjelezi valameny nyi piaci szereplő biztonságát.
- A *szállítók alkupozíciója* nagyságrendekkel gyengülhet: körük könnyen kitágul akár a világgazdaság egészére; a korszerű információtovábbítás technikája pillanatok alatt teszi lehetővé az új szállítókkal való kapcsolatfelvételt, majd az üzleti kapcsolatok tető alá hozását; végül még az igen távoli szállítóktól való beszerzéseket is gazdaságossá tehetik a korszerű szállítási megoldások (a konténerek és szállítóhajók, a jumbókat használó légi teherszállítás stb.).
- A *vevők alkupozíciója* erősödik, éppen a szállítók esetében felsorolt tényezők ellenkező irányú hatására. Az erősödést mérsékelheti viszont az a törekvésük, hogy beszerzéseik tegyék lehetővé – főként a felgyorsuló fejlődés következtében lerövidülő megtérülési lehetőség miatt – egyedi versenyelőny kialakítását. Márpedig ez nemritkán olyan sajátos igény megfogalmazására készíti a vevőket, amelynek kielégítése erősíti a szállító alkupozícióját.
- A *helyettesítő termékek* körében azt a sajátosságot érdemes kiemelni, hogy a mind globálisabbá szélesedő kínálat kitágítja a helyettesítő termékek körét; a vevők többségének növekvő vásárlóereje pedig kedvez annak, hogy egyre többen kísérletezzenek különböző helyettesítő termékek vásárlásával és fogyasztásával.

A modell negyedik, és utolsó kérdéskörében ismét négy tényező befolyásolja a vállalat eredményét. Ezek a következők: a vállalat alapértékei (a „Core values”), az üzletvitel, általában az éves működés számszerű eredményei, a vállalat erőforrásai, valamint a szervezet, a működési folyamatok és rendszerek sajátosságai. Ezek néhány újabb jellemzője a következő:

- A vállalat *alapértékei* között kimagaslóan nagy lett a kreativitás, a „Life-Long-Learning” (a 3L, a munkában töltött élettartam egészét átfogó folyamatos tanulás) és a tudásátadás, valamint a magkompetencia jelentősége – beleértve az utóbbi érvényesülését segítő működési formát, egy vállalat termelési-szolgáltatási hálózatban, klaszterban való működését.
- Az (éves) *üzletvitel eredményeiben* egyre meghatározóbb, hogy mekkora a vállalat vezetésének nemzetközi versenyképessége mind a vezetési koncepciók, mind a vezetési technikák és a vezetési stílusok tekintetében, s hogy ez a három mennyire segíti kibontakozni részben a munkatársak innovációs készségét, részben a vállalat működésének rugalmasságát.²⁹

– A vállalat *erőforrásainak* körében kiemelkedik a humán erőforrásnak és menedzselésének jelentősége. A humán erőforrások egyre időigényesebb és egyre kockázatosabb fejlesztésének már nem csupán a napi működésben, hanem a stratégia időtávjában, tehát a hosszú távú fejlesztésük irányában és mértékében is szinkronban kell lenniük a vállalat technikai és pénzügyi erőforrásaival.

– Végül a *szervezet*, a *folyamatok* és a *rendszerek* körében egyre nagyobb a multidiszciplináris szervezetek (a divíziók, a munkacsoportok és feladatcsoportok, valamint a projektszervezetek) jelentősége. A folyamatokban mindazok számára parancsoló követelmény a hozzáadott szellemi érték magas aránya, akik nem akarnak tartós és egyre nagyobb bérszínvonal-áldozatot hozni versenyképességük fenntartására. A rendszerek két alapvető célja pedig a működés felgyorsítása és a hagyományos vállalati funkcióhatárok (tehát a K+F, a termelés/szolgáltatás, a marketing, a vállalati pénzügyek stb. határainak) áttörése, „légi-esítés” – főként új típusú információs rendszerek³⁰ segítségével.

A tükörmodell *nemzetgazdasági* részében is négy kérdéskörben helyezkedik el a négy-négy tényező. Ezek kérdéskörönként és egy adott időpontra vagy időszakra vonatkoztatva a következők:

- Az *első két kérdéskör* – mint már említettük – a klasszikus „bűvös négyzetet” foglalja magában. A négyzet középpontjában, első kérdésként – a mikromodellben látható „versenyképesség” analógiájára – a kormányzat *gazdaságpolitikája* és *gazdaságszabályozó* intézkedései szerepelnek mint a gazdaság egészének versenyképességét serkentő vagy fékező tényezők, valamint ezek hatása az idő nemzetgazdasági szinten érzékelhető ütemére. A második kérdéskör a négyzet négy sarokpontja, amelyek a gazdaság *növekedésének* (a GDP-nek, a társadalmi összterméknek) az alakulását, a *foglalkoztatás* szintjét és szerkezetét, az *inflációs* rátát, valamint a gazdaság ugyancsak számos vonatkozású (államháztartási, költségvetési, külkereskedelmi, folyó fizetési mérlegbeli, fogyasztási-beruházási, szociális ellátórendszer-kiadási és -finanszírozási stb.) *egyensúlyi* helyzetét jelzik.
- A modell *harmadik kérdéskörének* négy tényezője a *termelékenység*, valamint a *hatékonyság* alakulása a nemzetgazdaságban (az előzőbe beleértve a munka- és a teljes termelékenység mérőszámát, a nemzetközi szintű hatékonyság mérésére pedig elsősorban a cserearány-mutatók, a „terms of trade”-ek alkalmazását); a gazdaságban megnyilvánuló *innovációs kész-*

ség mértéke (ezt érzékeltetheti többek között egy adott időszakban elfogadott szabadalmi bejelentések száma is); végül annak feltárása, hogy mekkora a *nemzetközi szintű termelési/szolgáltatási hálózatok keretében létrejött output aránya* a teljes nemzetgazdasági outputhoz képest.

- A *negyedik kérdéskör* tényezői azt jelenítik meg a modellben, hogy miként igazodik a nemzetgazdaság súlyponti „iparágainak”³¹ *műszaki fejlettsége* a világ élvonalához (azt reprezentálja-e, vagy azt, hogy mekkora távolságban követi az élvonalat); hogy mekkora előrelépés vagy visszaesés után hol helyezkedik el a nemzetgazdaság az országok globális *gazdasági rangsorában*; s hogy mennyire épült be a gazdaság a *nemzetközi munkamegosztásba*; s végül miként alakult és mekkora volt mind a *működő*-, mind a *portfóliótőke beáramlása* a gazdaságba.

A vállalatok és nemzetgazdaságok versenyképességének alakulását, az idő gyorsulásának és lassulásának, valamint a különböző időtípusoknak a hatását a versenyképességre egyre erőteljesebben befolyásolják a *globális események és folyamatok*. Ezért szükséges a tükörmodell nemzetgazdasági részét a globális összefüggések rendszerében is értelmezni. Az ezt szolgáló globális modell szerkezete azonos a nemzetgazdasági modellével, de tényezői jórészt új értelmet kapnak a következők szerint:

- A modell középpontjában *első kérdésként* egyelőre hívságos lenne a világgazdaság működésének befolyásolására törekvő nemzetközi szervezetek, a World Bank, az IMF, a WTO stb. gazdaságpolitikáját és gazdaságszervező intézkedéseit beilleszteni. Ezek helyett célravezetőbb, ha itt a világgazdaság összes hozamának és összes ráfordításának arányszámát, és ezek időszakos változását szerepeltetjük, valamint a globális műszaki, gazdasági és társadalmi folyamatok ütemére kifejtett hatásukat tüntetjük fel. A modell *második kérdéskörében* a *gazdasági növekedésben* és a *foglalkoztatásban* célszerű számításba venni – miként erről már volt szó – a világgazdaság alakulását meghatározó országokat és országcsoportokat, tehát a „mozdonyországokat” (a továbbiakban MO-kat) és az „aknamezős országokat” (a „továbbiakban AO-kat). Az *inflációs ráta* számbavétele főként a kulcsvalutájú országok esetében fontos mutató, ám ezek körében célszerű figyelembe venni ezek államháztartási, folyó fizetésimérleg- és külkereskedelmi adatait is, amelyek feltárhatják egy várható infláció veszélyét is. Az egyensúly kérdéseit szintén az MO- és AO-országok és országcsoportok körében indokolt elemezni.

- A harmadik kérdéskör tényezői a termelékenység, a hatékonyság és a vállalatok körében kialakult nemzetközi termelési és/vagy szolgáltatási hálózatok (klaszterek) számának alakulása – ez a három tényező az MO-k és az AO-k körében –, valamint a létrejött globális innovációk számának változása.
- Végül a globális modell negyedik kérdéskörének tényezői a műszaki fejlődés és a gazdasági növekedés ütemének változása, a nemzetközi munkamegosztás mértéke (a külkereskedelem és a külgazdasági kapcsolatok volumenének változása), valamint a működő és a portfóliótőke nemzetközi áramlása, méghozzá a világgazdaság egészében.

A hármas tükörmodell részeiben szereplő kérdéskörök, illetve tényezők áttekintését és mintegy a 4. ábra értelmezését könnyíti meg az 1. táblázat.

Mindezek után felvetődik végül a kérdés: miként használható a tükörmodell és globális kiegészítése az idő gyorsulásának és lassulásának, valamint a többi

időaspektus változásának az előrejelzésére? Ehhez a következő négy lépésből álló elemzés ajánlható:

1. A modell valamennyi tényezőjénél ki kell jelölni azt az értéksávot („tűréssávot”), amelyen belül a tényező nem váltja ki az idő gyorsulását, lassulását vagy más jellemzőjének kritikus megváltozását. Kritikus minden olyan változás, amelyik hatásával, hatásláncával, határhálójjával vagy hatásmezőjével eléri a vállalatot, és számára a versenyképesség új lehetőségét nyitja meg vagy azt új fenyegetéssel veszélyezteti. A sáv szélességének meghatározására alkalmas lehet egy plusz-mínusz értékű százalékos skála (például a foglalkoztatás vagy az infláció változásának érzékelésére), vagy egy plusz-mínusz pontrendszer (például egy Likert-skála az innovációk jelentőségének érzékeltetésére). Ilyen értéksávok kijelöléséhez jó támpontot adhatnak az elmúlt időszak gazdaságelemzési és -előrejelzési adatai.

2. Végig kell követni – méghozzá a globális modellen kezdve, s onnan „visszafelé”, tehát előbb a nemzet-

1. táblázat

A részmodellek betűjeleinek tartalma

A részmodellek kérdésköreinek tényezőit jelző betűk	A betűjelek tartalma		
	a vállalati részmodellben	a nemzetgazdasági részmodellben	a globális részmodellben
A	A vállalat versenyképessége	A kormányzat gazdaságpolitikája, -szabályozása	A világgazdaság összes hozama és ráfordítása
B1	Műszaki-tudományos fejlődés (WARD ²)	A gazdaság növekedése (GDP)	A gazdasági növekedés mértéke globálisan**
B2	Versenykörnyezet (SWOT)	A foglalkoztatás mértéke	A foglalkoztatás alakulása globálisan**
B3	Háttérkörnyezet (STEEPLE)	Az inflációs ráta alakulása	Az infláció alakulása globálisan**
B4	Idő (3MAST)	A nemzetgazdaság egyensúlya*	Az egyensúly alakulása globálisan**
C1	A piacra újonnan belépők	A termelékenység alakulása	A termelékenység alakulása**
C2	A szállítók alkupozíciója	A hatékonyság változása	A hatékonyság változása**
C3	A vevők alkupozíciója	Az innovációs készség mértéke	A létrejött globális innovációk száma
C4	Helyettesítő termékek	Nemzetközi hálózatban létrejött output aránya	Az újonnan alakult nemzetközi termelési hálózatok száma
D1	A vállalat alapértékei	Súlyponti iparágak fejlettségi szintje globális élvonalhoz mérve	A műszaki fejlődés ütemének változása
D2	Az (éves) üzletvitel eredményei	A gazdaság helye a globális rangsorban	A gazdasági növekedés ütemének változása
D3	A vállalat erőforrásai	Részvétel a nemzetközi munkamegosztásban	A nemzetközi munkamegosztás globális változása
D4	A vállalat szervezeti, folyamati, rendszerei	A működő és a portfóliótőke beáramlásának mértéke	A működő és a portfóliótőke globális áramlásának változása

* Az egyensúly néhány fontosabb tényezőjét tartalmazza a szöveges rész.

** Ezeket a tényezőket az ún. „mozdony-” és „aknamezős” országokban célszerű elvégezni.

gazdasági, majd a vállalati modell irányában –, hogy a modellek egyes tényezőiből milyen *hatások, hatásláncok, hatáshálók és hatásmezők* indulnak ki, s hogy ezek milyen újabb tényezők alakulását befolyásolják. Ennek során háromféle hatás jöhet létre: erősítő, gyengítő vagy közömbösítő hatás. Ezek tehát vagy még jobban kitérítik egy-egy tényező értékét tűrőssávjából, vagy közelítik ahhoz, vagy a közömbösítő hatásukkal visszavezetik a tűrőssávba.

3. Ezután kerülhet sor a modell tényezőinek *súlyozására*. A globálissá bővített tükörmodellnek lesznek ugyanis olyan tényezői, amelyek meghatározó szerepet töltenek be az idő egy-egy aspektusának megváltozásában, például gyorsulásában vagy lassulásában (erre lehet példa egy nagy és tartós egyensúlyhiány az MO-k egyikében. Lesznek olyan tényezői, amelyek hatása átlagosnak tekinthető (például a működőtőke-beáramlás tartós, de kismértékű csökkenése egy nemzetgazdaságban). S lesznek olyanok, amelyek hatása csak kevésbé érzékelhető (például egy vállalat fizetőképességének átmeneti csökkenése mint a vállalat működési idejét csak rövid távon gyorsító tényező).

4. A lépések eredményeként kialakuló összkép pedig nemcsak érzékeltetheti az idő több jellemzőjének változását, hanem jó szakmai érveket is ad mind a változás *előrejelzéséhez*, mind a prognózis *hitelének* az alátámasztásához. Kétséges azonban, hogy a „megoldást” bármikor is matematikai modellbe lehet majd foglalni. Ezt ugyanis megnehezíti a tényezők nagy száma, tartalmuk sokszor eltérő mértékegysége, valamint a köztük létrejövő hatások bonyolult összefüggése.

Ennek a bonyolult, soktényezős és sok variációval számoló elemzésnek minden részfeladata azonban aligha lehet csupán *egyetlen* vállalat stratégiai tervező szervezetének a feladata – legyen az akár egy multinacionális óriásvállalat. Néhány részfeladatot ugyanis csak az annak problémáira szakosodott tervező szervezet képes hatékonyan elvégezni. Jelentősen megdrágíthatja viszont az elemzést – különösen kisebb vállalatok számára –, ha ebbe külső szakmai szervezeteket is be kell vonni. A prognózisnak ezzel a tetemes költségnövelő hatásával azonban még a kisebb vállalatoknak sem kell számolniuk. Az előrejelzésre szakosodott szervezetek információit ugyanis számos kis- és középvállalat használhatja fel, s ezért közösen állhatják az előrejelzés költségeit. Ennek ismeretében kamaráik vagy más szakmai szervezeteik vállalhatják, hogy megszervezik körükben a kutatás közös finanszírozását. Az általános műszaki-gazdasági kilátások így elkészített prognózisa után pedig már csak a prezentált tényezőalakulások és szcenáriók *vállalati hatásának* mérlegelése és értékelése a kis- és középvállalatok vezetőinek a feladata.

Lábjegyzet

- ¹ Hawking, S. H.: Az idő rövid története. Bp, 2001. Talentum Kft.
- ² A „reprezentáló szereplők” összetételére még visszatérünk a következőkben.
- ³ Az elemzés lényege annak feltárása, hogy milyen külső (elsősorban piaci) és belső (vállalati) feltételek hatására lesz jövedelmező egy vállalat számára a három jellegzetes fejlesztési pozíció közül az egyik vagy a másik.
- ⁴ ASWOT betűszó feloldása: Strong and Weak points, Opportunities and Threats. A három időbeli metszetet pedig a (p,f,r) index jelöli, melynek feloldása: present, future, reaction.
- ⁵ STEEPLE betűszó angol fogalmai: Social, Technical, Economic, Environmental, Political, Educational. A három földrajzi metszetet a (h,o,g) index jelöli, melynek feloldása: home, overseas, global.
- ⁶ Ha nem korlátozzuk a „vállalat” fogalmat, ez minden vállalatot és vállalkozást magában foglal, legyen bármekkora azok nagysága, bármilyen a profilja, tulajdonformája stb.
- ⁷ Ami nem jelenti azt, hogy ennek az időtípusnak a feltételei között nem születhetnének akár végzetesen rossz döntések is akár makro-, akár mikro gazdasági szinten.
- ⁸ Ez volt annak idején a Tunggram Rt. dilemmája az elektroncsövek világpiacán.
- ⁹ Ezzel kapcsolatban érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy körünkben már nem csupán a gazdálkodó szervezetek, hanem a vállalatok vezetői, sőt a kormányok is résztvevői a közöttük folyó világméretű versenynek.
- ¹⁰ A vállalati körben elsősorban a multinacionális korporációk működése gyorsította fel az időt.
- ¹¹ A nagyvállalati működés gyakorlatában természetesen soha nem lehet kizárólag a magkompetenciára szűkíteni a profilt: ezt a működés biztonságának a szempontja sem engedi meg.
- ¹² Ezért fogalmazott úgy Bill Gates egyik interjújában, hogy a stratégiai szövetségek előbb-utóbb meg fogják változtatni a piaci verseny természetét.
- ¹³ Egy multidiszciplináris (több szakmájú munkatársakkal működő) szervezetben helyet kap például a kutatómérnök, a termelés-szervező, a marketing és a pénzügyek szakembere, a vállalati humánpolitikus stb.
- ¹⁴ Ez a válságmenedzselés egyik klasszikus módszere: válságmenedzsere például így változtatta két év alatt „profitgyárrá” a már súlyosan veszteséges Memorexet.
- ¹⁵ A fejlesztési idő ilyen lerövidítése cáfolja azt a régebbi állítást, hogy „az eltékozolt időt” nem lehet behozni.
- ¹⁶ Fogalmaink szerint a bolygóvállalat egyetlen integrátornak számít, a beszállító vállalat pedig több megrendelő vállalattal is üzleti kapcsolatban van.
- ¹⁷ Ez igaz addig a határértékig, amelyet elérve már csak egyetlen lehetőség marad a vállalat, illetve menedzsmentje számára.
- ¹⁸ Ilyen kockázatot vállalt évekkel ezelőtt – sikerrel – az Intel vezetése.
- ¹⁹ Ez alól kivétel azoknak a vállalatoknak a tevékenysége, amelyek – a piaci igényekkel összhangban – jövedelmezően tudják megvalósítani a „Start with Global Selling!” elvét.
- ²⁰ Ezeket jelöli a már „nemzetközinek” számító angol nyelvű szakirodalom a „mission”, „core competencies”, „core values” és „corporate identity” kifejezésekkel.
- ²¹ POS = Point of Sale, azaz az értékesítés pontján megvalósuló gyártás. Így gyorsították fel például a japán gyártók a nyomott textíliák értékesítését azzal, hogy a nyomóberendezést tengerjáró

hajóra szerelték, s erről szolgálták ki közvetlenül a kiskereskedőket számos nagy nyugati kikötővárosban.

- ²² Az óriásvállalatok körében egyre gyakrabban választják külön a stratégiával foglalkozó csúcsvezetési feladatkört (ezt a Chief Executive Officer, a CEO tölti be), valamint az operatív irányítást (ami a Chief Operation Officer, a COO tennivalója).
- ²³ Ilyen döntési technika például az „Ötlépéses vezetői döntés” („Management’s Five Step Decision Making System”). Ennek fázisai a következők: 1. A vállalat vezetője kijelöli a döntési folyamatban résztvevőket. 2. Írásban közreadja a döntési feladatot, megoldásának szempontjait és az ajánlott megoldást. 3. A folyamatban részt vevők értekezleten, korlátozott időtartamú hozzászólásokban ismertetik álláspontjukat: egyetértésüket, ellenvéleményüket vagy új javaslataikat. 4. A vállalat vezetője tételesen értékeli a felvetéseket. 5. A vállalat vezetője meghozza döntését, és ezt részletesen indokolja a korábban más véleményt hangoztatók meggyőzésére, majd a döntés végrehajtásáért felelősöket.
- ²⁴ Mint közismert, ez a Hewlett-Packard – Compaq vállalatok esetében a csúcsvezető leváltását vonta maga után.
- ²⁵ A követési távolság elemzése az élvonalbeli vállalatok vezetői számára is fontos feladat: ennek segítségével érzékelhetik ugyanis versenylőnyük nagyságát.
- ²⁶ A svájci IMD például 288 tényezőös modellt használ éves és hosszú távú prognózisához.
- ²⁷ Sok olyan műszaki eredményről tudunk, amely csak több évvel, vagy akár évtizeddel a létrehozását követően vált sikeressé a piacon. Márpedig – Josef Alois Schumpeter meghatározása szerint – még egy műszaki innováció is csak a piacon, a piaci elismerésben jön létre.
- ²⁸ Ezért is van szükség a nagyvállalatok felsővezetésében a CCCO, a „Chief Core Competence Officer” tevékenységére.
- ²⁹ A vállalatvezetők szerepének ezt a növekedését jelzik – sokszor már aránytalanul is – a munkatársai fizetésétől mind jobban elszakadó csúcsvezetői mamutjévedelmek.
- ³⁰ Így jelentek meg a korábbi egy- és kétirányú információs rendszerekkel szemben az „átlós”, a „sugaras” és a „körkörös” rendszerek.
- ³¹ Az „iparág” fogalom itt az angol „industrynek” felel meg, amelyik szolgáltatásokat is magában

Felhasznált irodalom

- Acbert, B.Z.* (2000): *Time and Chance*. Cambridge, Mass. Harvard University Press
- Brunn, S.D. – Leinbach, T.R.* (1990): *Collapsing Space and Time*. London, Harper Collins
- Carr, D. – Chain-Fai, Ch.* (2004): *Space, Time and Culture*. London, Kluwer Academic
- Cross, G.S.* (1993): *Time and Money: the Making of Consumer Culture*. New York, Routledge
- Drucker, F.P.* (1974): *Management. Task, Responsibilities, Practices*. New York, Harper & Row
- Evans, C. L.* (2003): *Distance, Time and Culture*. Washington DC, FED Publication
- Franses, Ph. H.* (1998): *Time Series Models for Business and Economic Forecasting*. New York, Cambridge University Press
- Gaynor, P.E.* (1994): *Introduction to Time-series Modeling and Forecasting in Business and Economics*. New York, McGraw-Hill
- Gollier, Ch.* (2001): *The Economics of Risk and Time*. Cambridge, Mass. MIT Press
- Grunbaum, A.* (1973): *Philosophical Problems of Space and Time*. Minneapolis, University of Minnesota Press
- Hicks, J.R.* (1973): *Capital and Time*. Oxford, Clarendon Press
- Hunter, A.* (1999): *Quick Response: Managing the Supply Chain to Meet Consumer Demand*. New York, J. Wiley
- Javary, M.* (2002): *The Economics of Power, Knowledge and Time*. Cheltenham (UK), E. Elgar
- Katzner, D.W.* (1998): *Time, Ignorance and Uncertainty in Economic Models*. Ann Arbor, University of Michigan Press
- Labys, W.C – Takasti, T. – Uri, N.D.* (1996): *Quantitative Methods for Market-oriented Economic Analysis over Space and Time*. Aldershot, Avebury
- Managing Time: Expert Solutions to Everyday Challenges*. Boston, Mass. Harvard University School Press
- McClellan, M.* (2003): *Collective Manufacturing: Using Real-time Information to Support the Supply Chain*. Boca Raton, St. Lucie Press
- Moriguchi, Ch.* (1967): *Business Cycles and Manufacturers’ Short-time Production Decision*. Amsterdam, North-Holland Publ.
- Nelson, Ch. R.* (1973): *Applied Time Series Analysis for Managerial Forecasting*. San Francisco, Holden-Day
- Norro, M.* (1962): *Le role du temps dans l’intégration économique*. Louvain, E. Nauwelaerts
- O’Donovan, Th. M.* (1983): *Sort Term Forecasting: an Introduction to the Box-Jenkins Approach*. New York, J. Wiley
- Pocker, L. – Apica, A.* (2004): *The 101 Greatest Business Principles of All Time*. New York, Warner Books
- Posner, R. A.* (1994): *Economics, Time and Age*. Dublin, Economic and Social Research Institute
- Schleifer R.* (2000): *Modernism and Time*. New York, Cambridge University Press
- Shalke, G.L.S.* (1988): *Business, Time and Thought*. New York, New York University Press
- Simpson, L. Ch.* (1994): *Technology, Time and the Conversation of Modernity*. New York, Routledge
- Small Business Deregulation Task Force* (1996): *Time for Business. Key Findings and Recommendations*. Canberra
- Spender, D.* (1984): *Time and Tide Wait for No Man*. London, Pandora
- Van Fraassen, B.C.* (1985): *An Introduction to the Philosophy of Time and Space*. New York, Columbia University Press
- Vigo, A.G.* (1996): *Zeit und Praxis bei Aristoteles: die Nikomachische Ethik und die zeit-ontologischen Voraussetzungen der vernunftgesteuerten Handels*. München, Karl Albert
- Winston, G.G.* (1982): *The Timing of Economic Activities: Firms, Households and Markets in Time-specific Analysis*. New York, Cambridge University Press

Cikk beérkezett: 2006. 11. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 6. hó