

Budapesti Corvinus Egyetem

# **CENTRALIZÁCIÓ ÉS GAZDASÁGI VÁLSÁG**

ÚTON A MENEDZSMENT AKCELEÁRTOR HATÁS FELÉ

Doktori Értekezés

Témavezető:

**prof. emeritus Chikán Attila Dsc.**

Bakonyi Zoltán

Budapest, 2017



Bakonyi Zoltán:

**CENTRALIZÁCIÓ ÉS GAZDASÁGI  
VÁLSÁG**

**Vállalatgazdaságtan Intézet**

**Témavezető:**

**prof. emeritus Chikán Attila Dsc.**

© Bakonyi Zoltán

**Budapesti Corvinus Egyetem**  
**Gazdálkodási Doktori Iskola**

# **CENTRALIZÁCIÓ ÉS GAZDASÁGI VÁLSÁG**

**ÚTON A MENEDZSMENT AKCELEÁRTOR HATÁS FELÉ**

**Doktori Értekezés**

**Bakonyi Zoltán**

**Budapest, 2017.**

# Köszönetnyilvánítás

Mindenekelőtt szeretném kifejezni hálámat konzulensemnek, Dr. Chikán Attilának. Sokat köszönhetek neki, szinte mindent. Közel egy évtizede élvezhetem barátságát, és remélem ez még sokáig így is marad.

Szeretném megköszönni Dr. Czakó Erzsébetnek és az egész Vállalatgazdaságtan Intézetnek a három éves PhD program során nyújtott támogatást. Remélem a jövőben még lesz alkalmunk közös munkára.

Úgy érzem ez a disszertáció nem készült volna el Dr. Muraközy Balázs és az MTA Közgazdaságtudományi Intézetének támogatása nélkül. Az Intézet kiváló kutatási környezetet biztosított, melyben nagyon sokat tanulhattam kollégáimtól. Köszönet érte.

Szerencsésnek érzem magam, amiért több nagyszerű oktatótól és kutatótól is alkalmam volt közvetlenül is tanulni. Dr. Kornai János munkái sokat inspiráltak tanulmányaim során. Ezért fantasztikus élmény volt a PhD programban közvetlenül tőle tanulni. Nagyon köszönöm útmutatását és visszajelzéseit.

Különösen köszönöm Dr. Balaton Károly és Dr. Bokor Attila inspirációit és visszajelzéseit.

Számtalan ok miatt büszke vagyok arra, hogy a Rajk László Szakkollégium öregdiákja lehetek, mely okok részletezésére most nem tudok kitérni. Azonban egy dolgot még is szeretnék megemlíteni: a Kollégiumnak hála visszajelzést kaphattam két professzortól is, akiket korunk legnagyobb hatású üzleti gondolkodói közé sorolhatunk: Dr. Clayton M. Christensentől és Dr. Robert M. Granttól. Nagyon köszönöm az idejüket, visszajelzésükkel egy álom vált valóra.

Ez úton szeretném megköszönni interjúalanyaim támogatását, akik rengeteg időt szántak arra, hogy válaszoljanak kérdéseimre.

Végül, de nem utolsó sorban, köszönöm szüleim és egész családom támogatását, mellyel végig segítettek pályámon.

Bakonyi Zoltán

Kaposvárott, 2017. január 07.

**Családomnak**

*„Ha megszeged a törvényt, tedd azért, hogy hatalmat szerezz: máskülönben csak figyeld meg.”*

Gaius Julius Caesar

*„Minél magasabbra helyeznek, annál alázatosabban kell járnunk.”*

Marcus Tullius Cicero



## TARTALOMJEGYZÉK

<b>AZ ÉRTEKEZÉS FELÉPÍTÉSE.....</b>	<b>12</b>
BEVEZETÉS.....	12
1. AZ ELMÉLETI HÁTTÉR .....	13
1.1. Válság és válságmenedzsment.....	13
1.2. A döntéshozatali jogkörök koncentrációja .....	15
1.3. A stratégiai menedzsment központosítása .....	16
1.4. Centralizáció vs. Decentralizáció.....	17
1.5. A disszertáció perspektívája.....	18
2. A FŐBB FEJEZETEK TARTALMÁBÓL .....	20
2.1. A kalkulációs és a vállalati tervezési vita összehasonlítása a centralizáció szempontjából.....	21
2.2. A stratégiai döntések centralizációja a válság alatt .....	25
2.3. Centralizáció és gazdasági ciklusok? .....	28
3. A MENEDZSMENT AKCELERÁTOR HATÁS .....	32
ÖSSZEFOGLALÁS.....	33
<b>FEJEZET 1: A KALKULÁCIÓS ÉS A VÁLLALATI TERVEZÉSI VITA ÖSSZEHASONLÍTÁSA A CENTRALIZÁCIÓ SZEMPONTJÁBÓL .....</b>	<b>35</b>
BEVEZETÉS.....	36
1. HÁROM ÉRV, HOGY MIÉRT NE OLVASSUK EL EZT A CIKKET .....	37
2. KÉT TUDOMÁNYTERÜLET, KÉT VITA, HASONLÓ TÉMA.....	41
3. A KÉT VITA HASONLÓSÁGAI .....	43
3.1. Központ szerepe.....	44
3.2. Szervezet magatartása .....	45
3.3. A szervezet információi.....	47
3.4. Tervezés és megvalósítás különbségei.....	49
3.5. Dinamizmus.....	50
4. EGY ÁLTALÁNOS MODELL A TERVEZÉSRŐL.....	52
5. KÖVETKEZTETÉSEK .....	59
ÖSSZEFOGLALÁS.....	62
<b>FEJEZET 2: A STRATÉGIAI DÖNTÉSEK CENTRALIZÁCIÓJA A VÁLSÁG ALATT .....</b>	<b>64</b>
BEVEZETÉS.....	65
1. A CENTRALIZÁCIÓ OPTIMALIZÁCIÓS ÉS MAGATARTÁSI MEGKÖZELÍTÉSE.....	67
1.1. Elméleti eredmények .....	67

1.2.	Empirikus eredmények .....	69
1.3.	Hipotézisek .....	69
2.	ADATOK ÉS MÓDSZERTAN.....	72
3.1.	A kulcsváltozók .....	74
3.2.	Becslési stratégia .....	77
4.	EREDMÉNYEK.....	79
4.1.	Leíró statisztikák .....	79
4.2.	A regresszió eredményei .....	80
	ÖSSZEFOGLALÁS .....	89
	<b>FEJEZET 3: CENTRALIZÁCIÓ ÉS GAZDASÁGI CIKLUSOK – MIÉRT KÖZPONTOSÍTUNK AKKOR IS, HA MÁR NEM KÉNE.....</b>	<b>90</b>
	BEVEZETÉS .....	91
1.	ELMÉLETI HÁTTÉR.....	92
1.1.	Válságreakciók .....	92
1.2.	A centralizáció fogalma .....	94
2.	CENTRALIZÁCIÓ VS. DECENTRALIZÁCIÓ .....	95
2.1.	Miért centralizáljunk?.....	95
2.2.	Miért decentralizáljunk?.....	96
3.	MÓDSZERTAN .....	96
4.	EMPIRIKUS EREDMÉNYEK.....	100
4.1.	Centralizáció definíciója az interjúk alapján .....	100
4.2.	Érvelések a centralizáció mellett .....	101
4.3.	Érvek a decentralizáció mellett .....	103
4.4.	Heterogenitás .....	104
4.5.	A „meg nem említett” érvek.....	105
5.	DISZKUSSZIÓ .....	107
6.	EGY SEJTÉS: A CENTRALIZÁCIÓ MINT A CIKLUSOKHOZ VALÓ ALKALMAZKODÁS STRATÉGIÁJA .....	109
	ÖSSZEFOGLALÁS .....	115
	<b>ÖSSZEGZÉS ÉS KITEKINTÉS .....</b>	<b>117</b>
1.	FŐBB EREDMÉNYEK .....	117
2.	GYAKORLATI IMPLIKÁCIÓK .....	118
3.	A MENEDZSMENT AKCELERÁTOR HATÁS.....	120
4.	TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK .....	125
	<b>HIVATKOZÁSOK .....</b>	<b>128</b>
	<b>A SZERZŐ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI.....</b>	<b>140</b>

## TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat A disszertáció tartalma – A három fő fejezet.....	21
2. táblázat Érvek a központi tervezés mellett és ellene.....	24
3. táblázat Öt jelentős gazdálkodástudományi folyóirat tervezéssel foglalkozó cikkeinek hivatkozása a tervgazdasági vita alkotóira.....	39
4. táblázat A centralizált és decentralizált stratégiai menedzsment. ....	57
5. táblázat Érvek a központi tervezés mellett és ellene.....	59
6. táblázat A vállalatok iparágakkénti és országokkénti megoszlása.....	74
7. táblázat A vállalatok megoszlása a külső sokk, a stratégiai fókusz, középtávú növekedés, valamint a centralizáció változása szerint.....	80
8. táblázat Multinomiális logisztikus modell, H1 .....	81
9. táblázat Instrumentális változók, H1 .....	83
10. táblázat Multinomiális logisztikus regresszió, H2 .....	85
11. táblázat Központosítás és árbevétel-növekedés a válságot követő időszakban, H3 .....	88
12. táblázat A minta leírása .....	99
13. táblázat A menedzsment akcelerator modell és a disszertáció empirikus eredményei.....	123

## ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra Az első fejezet tartalma .....	23
2. ábra A tanulmány kutatási modellje .....	27
3. ábra A harmadik fejezet tartalma .....	31
4. ábra A tervezés hanyatlása és a stratégia felemelkedése a Long Range Planning kivonataiban.....	37
5. ábra Az erőforrás-alapú stratégiai menedzsment sematikus ábrája. ....	54
6. ábra Koordinációs mechanizmusok és a centralizáció.....	56
7. ábra A tanulmány kutatási modellje .....	70
8. ábra A ciklusokhoz történő tökéletlen centralizációs alkalmazkodás elméleti modellje .....	111
9. ábra A tökéletlen alkalmazkodás három módja .....	113
10. ábra Kulcs vezetői témák a központosítással kapcsolatban .....	119
11. ábra A gazdasági ciklusok és a centralizáció kapcsolata .....	122

---

## AZ ÉRTEKEZÉS FELÉPÍTÉSE

### Bevezetés

Jelen disszertáció célja, hogy válaszoljon arra a kérdésre, hogy milyen összefüggés rejlik a döntéshozatali jogok koncentrációja és a gazdasági válságok között. Habár mindkét témakör már évtizedek óta mélységében kutatott, e disszertáció két szempontból is hozzájárulhat az irodalom fejlődéséhez:

1. Válságreakciók. A válságok a kapitalista rendszer velejárói, így jóllehet a legutóbbi válság évekkel ezelőtt történt, bizonyára a jövőben is szembe kell néznünk majd recessziókkal. Ennek tudatában, jelen disszertáció eredményei támogathatják a vállalatvezetők szervezett és növekedéssel kapcsolatos döntéseit.
2. Ciklikus hatás. A disszertáció, a gyakorlati elemzéseket követően, a menedzsment akcelerátor elméleti koncepcióját vázolja fel. Ezen elmélet egy, a növekedést befolyásoló alternatív tényezőt ír le, így hasznos lehet a gazdálkodáselmélettel és a fejlődés gazdaságtannal foglalkozó kutatók számára is.

Bár ez elsődlegesen egy stratégiai menedzsment disszertáció, mélységében alkalmazza az elméleti közgazdaságtan centralizációval foglalkozó elméleteit és eredményeit.

E bevezető fejezet első része definiálja a cikkgyűjtemény-jellegű disszertáció legfontosabb fogalmait, valamint koncepcionálisan összeköti annak fő fejezeteit, melyek három különálló, mégis kapcsolódó tanulmányból állnak. Az első fejezet egy elméleti tanulmány, mely a központosítást eszmetörténeti oldalról közelíti meg. A második egy empirikus elemzés, mely a gazdasági válság és az ipari vállalatok centralizációs reakciójának összefüggését vizsgálja meg. A harmadik egy kvalitatív kutatás, mely megmutatja, hogy miért központosítanak a vállalatok válság időszakában.

A bevezető fejezet utolsó része röviden bemutatja a PhD kutatás konklúzióját, melyet a három fejezet után, az összefoglaló fejezet részletez.

## 1. Az elméleti háttér

### 1.1. Válság és válságmenedzsment

E disszertáció a központosítást vizsgálja válság időszakában. Válságnak nevezzük az olyan, a kontextuális tényezőkben bekövetkezett radikális változásokat, melyek jelentősen veszélyeztetik a szervezet jövedelmezőségét, működését, esetleg magát a létezését is. Az erős növekedési periódusok és a súlyos recessziók a kapitalista rendszer velejárói (Kornai, 2011), emiatt a vállalatoknak elemi érdekük, hogy azokat mélységében is megértsék.

Másrésről az üzleti döntéshozók általában nincsenek felkészülve a válságokra, mert a jövőről szóló becsléseiket általában arra építik, hogy a „nyugodt időszak” sosem fog véget érni (Gorton, 2012). Reinhart és Rogoff (2009) e jelenséget „most más időket élünk” („this time is different”) szindrómának nevezik. E disszertáció a válságstratégiák elemzésével segíthet a vállalatok számára a következő válságra való felkészülésben.

Habár többféle válságtípust különböztethetünk meg (pl. államcsőd, hiperinfláció, valuta-összeomlás, vagy bankválság) (Reinhart – Rogoff, 2009), de a jelenlegi disszertáció kizárólag korunk legsúlyosabb recessziójával, a 2007-2009-es Jelzáloghitel Válságával foglalkozik. Kunc és Bhandari (2011) szerint a kutatók természetes kísérletként is felfoghatják e recessziót, hisz páratlan lehetőség nyílik arra, hogy mélységében is megértsük a vállalatok döntéshozatali folyamatait. Így jóllehet e disszertáció gyakorlati példái kizárólag a legutóbbi válságot elemzik, elméleti modelljei általánosan vizsgálják a gazdasági ciklusokat.

A Jelzáloghitel Válság eredetének elemzése túl messzire vinne minket a kutatás eredeti fókuszától, így kizárólag annak következményeivel foglalkozunk. Többek között az amerikai ingatlanpiac túlberuházásai, a pénzügyi innovációk alulszabályozottsága, valamint a fejlett országok bőkezű fiskális politikájának következtében 2008-ban egy súlyos bankválság ütötte fel a fejét (Reinhart – Rogoff, 2009). Emiatt számos, olyan óriásvállalat (pl. Lehman Brothers; Merrill Lynch stb.) ment csődbe, melyek nagyban fűtötték az amerikai és a nemzetközi gazdasági növekedést (Gorton, 2012).

Pár hónap elteltével a bankválság begyűrűzött a reálgazdaságba is, mely jelentős kihívások elé állította a vállalatokat. Az eszközárak zuhantak, a bankhitelek hirtelen elapadtak, a beruházási aktivitás és a kibocsátás súlyosan csökkentek és emberek millió veszítették el munkájukat (Gorton, 2012). 2008-ról 2009-re a világgazdaság ipari

kibocsájtása 6,5%-kal, a nemzetközi kereskedelem 12,8%-kal csökkent. Ezen adatok az Európai Unióban (sorrendben) 13,7% és 15%-os visszaesést mutattak (Békés et al., 2011, p. 1.).

2009 után a következő kihívások sújtották leginkább a vállalatokat: (1) a csökkent kereslet, (2) az elapadt likviditás, valamint (3) a megnövekvő bizonytalanság (OECD, 2012). E radikálisan új környezetben a vállalatoknak új stratégiákat kellett kialakítaniuk, hogy növekedhessenek, vagy legalább túléljenek.

Jelentős különbségeket figyelhetünk meg a vállalatok válságreakcióiban<sup>1</sup> (Békés et al., 2011). Wilson és Eilertsen (2010) szerint a recesszióra válaszul egyaránt alkalmaztak defenzív és offenzív stratégiákat.

Offenzív stratégiák:

- Új termékek,
- Új piacokra való belépés,
- Új árazás,
- Új termelési berendezésekbe való beruházás, és
- A marketing költségvetés növelése.

Defenzív stratégiák:

- Működési költségek csökkentése,
- Új munkatárs felvételek megállítása,
- Létszámleépítés,
- A tréning és K+F költségek csökkentése, és
- A nagyobb projektek szüneteltetése (Wilson – Eilertsen, 2010, p. 4.).

A csökkent kereslet és likviditás a vállalatokat hatékonyságnövelésre ösztökölte (OECD, 2012). Másrésztől azon vállalatok, melyek radikális átalakítást végeztek, sikeresebbek lettek, mint azok, melyek kizárólag költség-csökkentést vittek véghez (Barker – Duhaime, 1997). Egy McKinsey tanulmány szerint a jelentős erőforrás újraellokációt végző vállalatok profitabilitása jelentősen növekedett (Fruk et al., 2013),

---

<sup>1</sup> Érdekes módon az ipari vállalatok 10-20%-a jobb teljesítményt ért el 2009-ben, mint egy évvel korábban. (Békés et al., 2011, p. 4.).

sőt akik mindezt gyorsabban végezték el, azok még nyereségesebbek lettek (Hall – Kehoe, 2013).

A rövidtávú stratégiákat azonban a megnövekedett bizonytalanság motiválta leginkább (Kunc – Bhandari, 2011). Mivel, ahogyan azt Smart és Vertinsky (1984) is kifejti, jelentős, stratégiai változtatást könnyebb stabil környezetben végrehajtani. Sőt a bizonytalanság általában még a beruházási és innovációs kedvet is csökkenti (OECD, 2012).

De miként hoz döntést a menedzsment a stratégiáról válságidőszakban? Ez idő tájt a vállalatvezetőknek három jelentős döntéshozatali kihívással kell szembenézniük: (1) kevesebb idejük jut a döntéshozatalra; (2) kevesebb információval rendelkeznek; és (3) megnövekszik a leterheltségük (Cosgrave, 1996). Hogy jobban megértsük ezt a folyamatot, meg kell vizsgálnunk a vállalat döntéshozatali jogainak struktúráját.

#### 1.2. A döntéshozatali jogkörök koncentrációja

*„És monda Mózes az ő ipának: „Mert a nép Isten akaratát tudakolni jön hozzám. Ha ügyök-bajok van, én hozzám jönnek és törvényt teszek az ember között és felebarátja között és tudtára adom az Isten végezéseit és törvényeit”. Mózes ipa pedig monda néki: „Nem jó az, a mit te cselekszel (...) szemelj ki magad az egész nép közül derék, istenfélő férfiakat, (...) és tedd közöttük előljárókká, ezeredesekké, századosokká, ötvenedesekké és tizedesekké. Ezek tegyenek ítéletet a népnek minden időben, úgy hogy minden nagyobb ügyet te elődbe hozzanak, minden csekélyebb dologban pedig ők ítéljenek”. (Biblia, Móz 2; 18; 15-22)*

Mózes és apósa, Jethró e párbeszéde a decentralizáció egyik legkorábbi leírása az emberiség történetében. Azóta számtalan politikus, vezető, politikai gondolkodó és filozófus tárgyalta a témát. A következő rész a közgazdaságtan és a gazdaságtudomány legfontosabb centralizációval és decentralizációval foglalkozó koncepcióit mutatja be.

A centralizáció szintjét a szervezetek döntéshozatali jogköreinek koncentrációjaként definiálhatjuk. E koncentráció leginkább a szervezet információs és magatartási aspektusaival magyarázható.

Információs aspektus. A központosítás hatáskör-delegáló megközelítése szerint a szervezet egyetlen tagja sem ismerheti az összes felhasznált erőforrást. Emiatt a felsővezetésnek muszáj döntési jogköreit delegálnia a szervezet többi tagja számára

(Richardson et al., 2002; Baum – Wally, 2003; Adams et al., 2005). Emiatt a tagozódó szervezet jön létre, melyben megkülönböztetünk stratégiai központot és operatív üzleti egységeket. A központ és az üzletágak interakciójával foglalkozik a központosítás szervezeti egység megközelítése (Gates – Egelhoff, 1986; Golden, 1992; Peng, 2009; Kunisch et al., 2012).

Magatartási aspektus. Természetesen a szervezet tagjai különböző egyéni célokkal, preferenciákkal és viselkedésmóddal rendelkeznek. A szervezeti és egyéni célok összehangolása végett a tulajdonosok ösztönzőket alkalmaznak. Az ügynökelmélet kutatói a megbízó és az ügynök közötti tökéletlen szerződésekből (Aghion – Tirole, 1997; Aghion et al., 2013), valamint az ösztönzők és kontrollok rendszeréből (Grossman – Helpman, 2004; Feestra – Hason, 2005; Hong et al., 2015) vezetik le a centralizációt.

A szervezetek jelentősen különbözhetnek az információs (pl. eltérő erőforrások, szervezeti struktúra és kultúra), valamint a magatartási aspektusok (pl. különböző etikai standardok, vezetői szokások és jártasságok) szempontjából, így a döntéshozatali struktúrájuk is eltér.

### 1.3. [A stratégiai menedzsment központosítása](#)

Mivel a döntéshozatali jogkörök kérdése kulcsfontosságú a stratégiai menedzsment mindhárom lépésénél, így a centralizációt egyaránt értelmezhetjük a stratégiaalkotás, a végrehajtás és az kontroll szakaszainál.

Stratégiaalkotás. Minél kevesebb embert vonnak be a vállalat legfontosabb céljainak meghatározásába, annál központosítottabb a szervezet. Hasonlóképpen centralizációról beszélünk, ha egy adott döntést magasabb hierarchia-szinttel engedélyeztetni kell (Gates – Egelhoff, 1986).

Roth és O'Donell (1996) azokat a döntéseket elemzi, melyekbe a leányvállalatokat is bevonják a stratégiai központok. Több kutató nem csak a döntéshozók számával, de a bevonásuk gyakoriságával is méri a centralizációt (Hage – Dewar, 1973). Ez esetekben a vezérigazgató delegációs képessége kulcsfontosságú (Aghion – Tirole, 1997; Richardson et al., 2002).

Végrehajtás. Baum és Wally, (2003) megkülönböztetik a stratégiai és az operatív tevékenységek központosítását. A végrehajtás centralizációja azt adja meg, hogy a



stratégiai terv mely részétől nem lehetséges az eltérés és mely része módosítható, vagy pontosítható a végrehajtó által.

Több tanulmány fókuszában azok a döntések állnak, melyről a szervezeti egység vezetője szabadon dönthet (Child, 1972; Richardson et al., 2002; Lin and Germain, 2003; Ling et al., 2008). Számos kutató pedig a multinacionális vállalatok általános szervezeti struktúrájával (Keats and Hitt, 1988; Nohria and Goshal, 1994; Peng, 2009), vagy a központ és a szervezeti egység kapcsolatával foglalkozik (Golden, 1992; Argyres and Silverman, 2004).

Kontroll. A visszacsatolás centralizációját a kontroll mechanizmusok erőssége mentén ragadhatjuk meg. Központosított kontrollról beszélünk, ha a stratégiai központ gyakorta követel igen részletes beszámolókat a szervezet tagjaitól.

A hatalmi iskola kihangsúlyozza az elszámoltatási jogkörök fontosságát (Pfefer – Leblebici, 1973). Eisenhardt (1985) szerint a kontextuális tényezők befolyásolják a szervezeti kontrollt, minek köszönhetően egyaránt kialakulhat eredmény-, vagy magatartáskontroll. Marin és Verdier (2008) egyenesen a felsővezetői kontroll szemszögéből vezetik le a szervezet központosítását.

#### 1.4. Centralizáció vs. Decentralizáció

A központosított és decentralizált szervezetek között rengeteg átváltást azonosíthatunk (Davis et al., 2009).

Információs aspektus. A központosított szervezet esetén az összes releváns információ a stratégiai központba irányul, melyre alapozva meghozzák a döntéseket. Mivel ideális esetben a központ minden szükséges információ birtokában van, ezért döntéshozatala közben az egész szervezetre képes optimalizálni (Ansoff, 1991). Ámbár a gyakorlatban semmi biztosíték nincs arra, hogy minden releváns információ megérkezik a döntéshozókhoz (Mintzberg, 1990). És természetesen, ha csupán kevés ember hozza meg a kulcs döntéseket, a döntési hibák kockázata megnövekszik (Adams et al., 2005).

Ezzel szemben a decentralizált szervezetek esetén a szervezeti egységek a helyi tudásokra alapozva hozhatnak stratégiai döntéseket (Hayek, 1944). Emiatt többféle projektet is végrehajthatnak a stratégiai központ külön engedélyezése nélkül is (Golden, 1993; Alonso et al., 2008). Másrésről, pont emiatt lehetséges, hogy a

decentralizált szervezetekben jelentős duplikáció is felütheti a fejét (Mintzberg, 1990; Davis et al., 2009).

Magatartási aspektus. A szervezeti egységek és a stratégiai központ közötti információs aszimmetria miatt megnövekedhet az erkölcsi kockázat is, melyet kezelhet a központosítás (Alonso et al., 2008; Aghion et al., 2013; Aghion – Bloom, 2014). Sőt, ha kevesebb embert vonunk be a döntési folyamatba, akkor még a döntéshozatali idő is lerövidül (Ansoff, 1991; Baum – Wally, 2003). Mivel a stratégiát a centralizált szervezet esetén a központ alkotta meg, így lehetősége volt az összvállalati optimalizációra (Golden, 1992; Baum – Wally, 2003; Alonso et al., 2008). De természetesen az erős kontroll magasabb költségeket is jelent, melyet a menedzsmentnek tudnia kell kezelni (Puga, 2002; Adams et al., 2005; Aghion et al., 2013).

Másrészről az ösztönzők a decentralizált szervezetben is eredményezhetnek hatékony vezetést, sőt ez esetben a szervezeti egységek még jobban is ismerik a helyi kontextust (Mintzberg 1990; Oliver – Moore, 2005; Aghion et al. 2013). Amennyiben a szervezeti egységek megfelelő döntési jogkörökkel rendelkeznek, a decentralizált szervezet jobban teljesít kísérletezés és vállalkozókészség szempontjából (Meyer, 1982; Aghion – Tirole, 1997; Davis et al. 2009; Zoghi et al., 2010).

Összefoglalva tehát, a központosított szervezet hatékonyságban erősebb, a decentralizált pedig az innovációban teljesít jobban.

### 1.5. A disszertáció perspektívája

Az információs és a magatartási aspektusok képesek leírni, hogy miként megy végbe az erőforrások szervezése a gazdaságban. Ez egy speciális megközelítés, mely elsősorban az erőforrás-alapú elmülethez (Hamel – Prahalad, 1990; Grant, 1991) és a hatalmi iskolához kötődik (Pfeffer – Leblebici, 1973; Mintzberg et al., 2005). Eszerint a vállalatok azért léteznek, mert az erőforrások koordinálásával növelni tudják azok hasznosságát. E koordinációhoz a vállalatoknak autoritásra van szükségük, mely forrásait a hatalomiskola mélységében tárgyalja. A vállalat határát az határozza meg, hogy a vállalat meddig képes autoritását érvényesíteni, ami természetesen eltérhet a hivatalos (jogi) hatásköröitől. A versenyelőny az erőforrásokon alapszik, melyek optimalizációját a döntéshozatali jogkörök koncentrációja befolyásolja. Egyes vállalatok képesek e jogköröket arra használni, hogy növeljék az erőforrások szinergiáit, mások

túl központosítottak ahhoz, hogy hatékonyan működjenek. Néhány vállalat még a saját erőforrásait is alig képes menedzselni, míg megint mások még a beszállítóik működését is befolyásolni tudják.

E disszertáció fókusza távol esik a vállalatelméletektől, így a fenti megközelítés mélységi kifejtése más kutatásra tartozik. Ettől függetlenül fontos, hogy meghatározzuk a disszertáció centralizációval kapcsolatos perspektíváját. A következő fejezetek a központosítást kizárólag (1) vállalati szintű; és (2) vertikális perspektívából vizsgálják.

Vállalati szintű perspektíva. A döntéshozatali jogok koncentrációja a gazdaság szinte minden szintjén vizsgálható. Vajon egy adott középvezető nagyobb hatalmat kapott a szervezetben? Esetleg az egész ellátási lánc<sup>2</sup> központosítottabbá vált? E kérdések mélységi elemzése túl messze vezetne minket az eredeti kutatási kérdéstől.

E disszertáció mindenekelőtt stratégiai menedzsment kutatás, így elsősorban a vállalati szintű központosításra összpontosít. Az egyetlen kivételt az első fejezet képezi, mely a tervgazdaságot és a vállalati tervezést hasonlítja össze. De még e fejezet konklúzióját is csupán a vállalati szintű centralizáció-elmélet fejlesztésére használjuk majd a későbbiekben.

Vertikális perspektíva. Az autoritás centralizációja szervezeti egységek között is megváltozhat. Elméletileg lehetséges, hogy olyan vállalatot találunk, melynek döntéshozatali jogkörének koncentrációja összességben nem változik, ám az egyik szervezeti egység nagyobb jogköröket kap a másik kárára (horizontális perspektíva). A belső szervezeti struktúrák<sup>3</sup> és az egységek relatív befolyásának elemzése messzire vezet az eredeti kutatási kérdéstől. Így a disszertáció elsősorban a centralizáció összesített szintjére (vertikális perspektíva) fókuszál.

---

<sup>2</sup> A globális ellátási láncok koncepciója azt hangsúlyozza, hogy a nemzetközi együttműködés egész vállalati hálózatok integrációját (centralizációját) segíthetik elő (Gereffi et al., 2005). Ezen együttműködés számos formában megjelenhet, melyek mindegyike során a koordinációs mechanizmusok kombinációja átalakulhat (Hakansson – Persson, 2004). E terület számára is a kulcskérdés az, hogy mi a lokális adaptáció és a globális hatékonyság közötti megfelelő egyensúly.

<sup>3</sup> A vállalati vállalkozások (corporate entrepreneurship) (Burgelman, 1983) és a kettős képességű szervezet (Tushman – O'Reilley, 1996) remek példák arra, hogy egy vállalat miként tud egyensúlyozni a globális hatékonyság és a lokális adaptáció között.

## 2. A főbb fejezetek tartalmából

A következő rész röviden összefoglalja a disszertáció legfontosabb fejezeteit, mely három különböző, ám kapcsolódó cikkből áll (1. táblázat).

Cikk	I. A kalkulációs és a vállalati tervezési vita összehasonlítása a centralizáció szempontjából	II. A stratégiai döntések centralizációja a válság alatt	III. Centralizáció és gazdasági ciklusok: miért központosítunk akkor is, ha már nem kéne?
<b>Kutatási kérdés</b>	Milyen érvek merülnek fel a centralizációval kapcsolatban?	Miként befolyásolja a válság a centralizációt?	Miért centralizálnak a vállalatok válságidőszakban?
<b>Relevancia</b>	A stratégiai és a közgazdaságtani tervezés vitáinak összehasonlítása. Két eltérő időszak és kontextus, mégis hasonló érvek.	A gazdasági ciklusok és a centralizáció közötti kapcsolat azonosítása. Deskriptív elemzés a terület egyik legnagyobb mintáján.	Habár több kutató is kimutatja, hogy a decentralizáció hasznos válság idején, ez a kutatás bemutatja, hogy valójában miért centralizálnak a szervezetek.
<b>Módszertan</b>	Könyvek és cikkek tartalomelemzése.	Ökonometriai elemzés multinomiális logisztikus regressziós modelleken.	Félig-strukturált interjúkra alapuló kvalitatív kutatás
<b>Eredmények</b>	Mindegyik vitában 5 hasonló érv azonosítható a centralizáció mellett, illetve ellen.	A válság centralizációra ösztökél. A központosítás egyéb, rövidtávú válságreakciókkal összefüggésben áll. A centralizáló vállalatok középtávon lassabban növekednek.	Míg a központosítás a válságra adott reakcióként értékelhetjük (hatékonyság és döntési sebességnövelése miatt), a decentralizáció és a recesszió között nem találtunk kapcsolatot.

Cikk	I. A kalkulációs és a vállalati tervezési vita összehasonlítása a centralizáció szempontjából	II. A stratégiai döntések centralizációja a válság alatt	III. Centralizáció és gazdasági ciklusok: miért központosítunk akkor is, ha már nem kéne?
<b>Következtetés</b>	A tervezésnek létezik egy általános természete; a központosítás a hatékonyságot erősíti, a decentralizáció pedig az innovációt. Mindkét állapot egy skála két végpontja, melyen a szervezetek mozoghatnak.	Jóllehet, a központosítás lassítja a hároméves növekedést, mégis sok vállalat így dönt. E döntés a magatartási megközelítés elméleteivel magyarázható.	A vállalatok késve alkalmazkodnak a környezeti változásokra. A környezet tökéletlen észlelése és a hatalomszeretet hozzájárul a centralizáció fenntartásához.
<b>Javaslatok vezetők számára</b>	Átváltás van a hatékonyság és az innováció között. A centralizáció szintjét bármikor is tervezzük változtatni, a fő érvek ugyanazok maradnak.	A központosítás hasznos lehet a rövidtávú, költségcsökkentő lépéseknél, azonban hosszú távon érdemes azt felülvizsgálni.	A ciklusoknak megfelelő változtatás versenyelőnyt jelenthet a vállalatok számára.

1. táblázat A disszertáció tartalma – A három fő fejezet

Forrás: Saját koncepció.

Mindegyik összefoglaló leírja a kutatások hátterét, a főbb kérdéseket, a módszertant, az eredményeket és a következtetéseket. Minden összefoglaló egy-egy vezetőknél és kutatótársaknak szóló javaslatcsomaggal zárul. A főbb fejezetek rövid leírása kulcsfontosságú, mivel ez biztosítja a záró rész elméleti hátterét.

### 2.1. A kalkulációs és a vállalati tervezési vita összehasonlítása a centralizáció szempontjából

Az első fejezet célja a centralizáció elméleti hátterének bemutatása esztétörténeti szemszögből, melynek keretében két elméleti vitát hasonlít össze. Az első a szocialista központi tervezésről szóló kalkulációs vita, mely Hayek és Lange között zajlott az 1930-as és 1950-es években. A második pedig az Ansoff és Mintzberg nevével fémjelzett stratégiai tervezési vita az 1990-es évekből. A két vita számos hasonlóságot mutat, mely elméleti alapul szolgálnak majd a következő két fejezethez.

Kutatási háttér. E kutatást 2012 és 2014 között zajlott, melyhez a legnagyobb inspirációt Kornai (1990; 2011; 2012; 2013) a szocializmust és a kapitalizmust elemző rendszerelméleti munkái adták. E tanulmányokat olvasva, gazdálkodástudományi kutatóként rengeteg hasonlóságot véltem felfedezni a nemzetgazdasági és vállalati tervezés között. 2012-ben lehetőségem volt Kornai professzor úr kutatószemináriumára járni, melynek keretében mélységében betekintést nyerhettem a kalkulációs vitába.

2013 folyamán szintén lehetőségem nyílt, hogy részt vegyek Balaton professzor úr stratégiai menedzsment kurzusán. Egy konzultáció során professzor úr javasolta, hogy ha részleteiben érdekel a tervezés, akkor érdemes megismerkednem az Ansoff (1991; 1994) és Mintzberg (1990; 1991) között lezajló vitával. A fenti tanulmányok elemzése után két dolog vált világossá számomra. (1) A két vita rengeteg hasonlósággal bír. Habár más időszakban és kontextusban játszódtak, mindegyik a tervezés természetéről szól. (2) A két vita közötti hasonlóságok széles körben nem ismertek az irodalomban: csak kisszámú tanulmányt találtam a nemzetgazdasági és vállalati szintű tervezés összehasonlításával kapcsolatban.

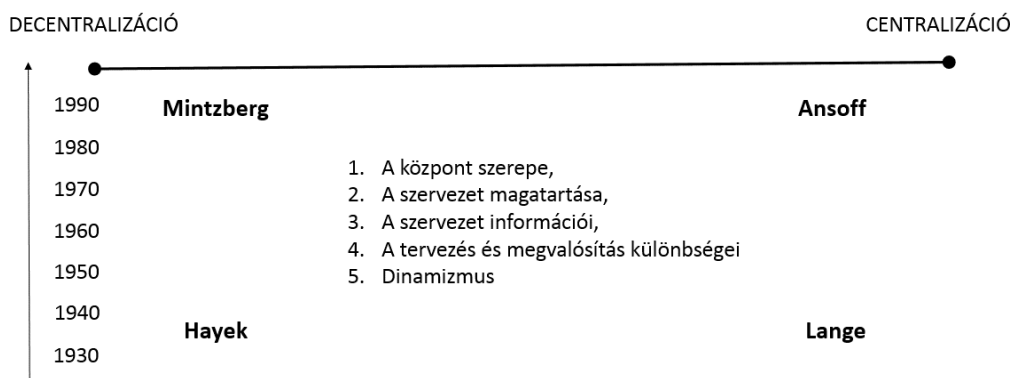
Mi több, rá kellett jönnöm, hogy a tervezést tekintve a közgazdaságtani és a gazdálkodástudományi irodalom külön utakon fejlődik. 2015-ben lehetőségem nyílt részt venni a Strategic Management Society leányvállalati kapcsolatokkal foglalkozó konferenciáján, ahol rendkívül kevés, a centralizációt közgazdasági oldalról megragadó tanulmányt említettek meg. Emiatt a fenti kutatással szerettem volna közelebb jutni a tervezés általános természetéhez.

2015-ben e kutatás egy változata megjelent a Közgazdasági Szemlében.

Kutatási kérdés és módszertan. E fejezet legfőbb kérdése, hogy milyen érvek azonosíthatóak a centralizációval kapcsolatban? A módszertan a legfontosabb források tartalomelemzésén nyugodott. Az elemzés során lejegyeztem a legfontosabb gondolatköröket, töréspontokat és állításokat. Ezt követően érvelési mintázatokat kezdtem keresni a szövegekben. Végül a tucatnyi jellemző közül öt olyan főbb érvet azonosítottam, mely mindkét vitában megjelent. Ezeket a következő fejezet fejti ki részletesebben.

Eredmények. Az öt tényező a következő: a központ szerepe; a szervezet magatartása; a szervezet információi; a tervezés és megvalósítás különbségei; és a

dinamizmus (1. ábra). Mindkét vita nagy hangsúlyt fektetett ezekre a szempontokra, melyek segítségével azonosíthatjuk a legfontosabb érveket a centralizáció mellett, illetve ellene (2. táblázat).



1. ábra Az első fejezet tartalma

Forrás: Saját koncepció.

Következtetések. Először is a tervezésnek létezik egy általános természete. Egyrésztől mind a közgazdaságtannak, mind a gazdálkodástudománynak megéri alkalmazni, de legalább is vizsgálni egymás tervezési modelljeit. Másrésztől azonosíthatunk a tervezésnek olyan általános jellemzőit, mely történelmi korszaktól és gazdasági szervezettől függetlenül érvényesek lehetnek. Ezek között a két legfontosabb a következő: (1) a centralizáció a globális hatékonyságot segíti elő, mivel a központ összvállalati szinten optimalizálhat. (2) A decentralizáció pedig erősíti az innovációt, mivel az alacsonyabb hierarchia szintek rendelkeznek azon információkkal és jogkörökkel, melynek segítségével könnyebben alkalmazkodhatnak a környezetükhöz.

Másodszor is a centralizációra és a decentralizációra ugyanazon skála két végpontjaként tekinthetünk. A „szélsőségek illúziója” fejezet leírja, hogy egyik végpont erőltetése sem eredményez sikert. A túlzott decentralizáció a koordináció hiánya miatt a szervezeti működés kudarcát okozhatja. Míg a túlzott centralizáció túl rugalmatlan struktúrákat, illetve túl magas központi költségeket jelent. Emiatt a vállalatok ahelyett, hogy az egyik oldal mellett letennék a voksukat, folyamatosan vándorolnak a skálán, hol egyik, hol másik irányba, a globális hatékonyság és a lokális adaptáció kombinálása végett.

Javaslatok kutatók számára. Mindig nehézkes meghatározni kutatásunk határait, de ez a kérdés kulcsfontosságú, amennyiben két vagy több tudományos vitát szeretnénk

összehasonlítani. Erős a kísértés, hogy csak még egy tanulmánnyal több forrást vegyünk bele az elemzésünkbe. Ez azonban hosszútávon eltérítheti a kutatást az eredeti fókuszról. Elejét vehetjük ennek a problémának, ha a kulcsfogalmakat a lehető legkorábban meghatározzuk (esetünkben ez a tervezés és a centralizáció voltak).

	<b>Központi tervezés pro érvek</b>	<b>Központi tervezés kontra érvek</b>
<b>Központ szerepe</b>	A központi tervezés a teljes szervezetre lenne képes optimalizálni.	A központi szerv nem képes megfelelően újraosztani az erőforrásokat.
<b>Szervezet magatartása</b>	A központ terveit a teljes szervezet érdekeinek megfelelően alakítják ki, így a szervezet tagjainak érdeke a kooperáció.	Ha a szervezet tagjai közvetlenül nem ösztönöztek a kooperációra, akkor a központi tervek nem lesznek hasznosak a szervezet számára.
<b>Szervezet információi</b>	A központ képes a (közel) optimális erőforrás-elosztásra, így ide kell áramolnia az összes információnak.	A szervezet tagjainak mindig aktuálisabb lokális ismereteik vannak, amit nem lehetséges a központnak megfelelően átadni.
<b>Tervezés és megvalósítás</b>	Könnyebb mind a tervezés, mind az ellenőrzés, ha szigorúan elválasztott a tervezési és a végrehajtási periódus.	A korábban meghozott tervek megvalósítása nem biztos, hogy jelenleg is megfelelő a szervezet számára.
<b>Dinamizmus</b>	Jelentős változtatásokat csakis központi tervezéssel lehet végrehajtani.	A jelentős változáshoz való idomulást kizárólag a szervezet tagjainak kísérletezésével lehetséges megoldani.

2. táblázat *Érvek a központi tervezés mellett és ellene*

Forrás: Saját koncepció.

Javaslatok vállalatvezetők számára. A centralizáció szempontjából egy átváltással kell szembesülnünk a globális hatékonyságot és a lokális adaptációt (vagy hatékonyságot és innovációt) tekintve. Nem könnyű megtalálni a megfelelő egyensúlyt és szervezeti struktúrát. Azonban bármelyik mellett döntünk is, a központosítás melletti és elleni érvek hasonlóak lesznek a legtöbb szituációban. A következő fejezet bemutatja, hogy a gazdasági ciklusok miként befolyásolják a centralizáció szintjének változtatását.

További kutatások. E tanulmány azt mutatta be, hogy hol hozzák meg a vállalatok a döntéseket (a stratégiai központban, vagy a szervezeti egységekben). Véleményem



szerint legalább ilyen fontos annak a kutatása, hogy miként hozzák meg ezeket a döntéseket (autoriter, vagy demokratikus úton). A mester szakdolgozatomhoz köthető kutatás révén betekintést nyertem a gazdaságtudomány demokratikus vezetéssel foglalkozó irodalmába. Ezen az úton tovább menve érdekes lenne összehasonlítani egy demokratikus és autoriter vezetéssel foglalkozó vezetéstudományi és egy politikatudományi vitát. Ez alternatív elméleti háttérrel nyújthatna a centralizáció kutatásához.

## 2.2. A stratégiai döntések centralizációja a válság alatt

A második fejezet egy empirikus munka, mely bemutatja, hogy a gazdasági válság miként befolyásolja a vállalati centralizációt. A kutatás az EFIGE adatbázison alapszik, mely az egyik legnagyobb mintának számít a központosítás-kutatás területén (több, mint 14 000 vállalattal). A multinomiális logisztikus regressziós modell legfőbb eredményei a következők: (1) a válság növeli a centralizáció esélyét; (2) a központosítás összefüggésben áll más válságreakciókkal; valamint (3) a centralizáló vállalatok középtávon lassabban növekednek versenytársaiknál. Ezek az eredmények a centralizációs ciklus sejtés elméleti alapját képezik.

Kutatási háttér. A válság és centralizáció kapcsolata volt a PhD kutatásom eredeti témája, mely ötlet a mester szakdolgozatom kutatása közben merült fel. A demokratikus vezetés kutatása közben több interjút is készítettem szervezetfejlesztőkkel. A válság-központosítás összefüggésének inspirációja két interjúból származott. Egy interjúalany kijelentette, hogy a válságidőszak nem kedvez a demokratikus vezetésnek. Pár napra rá pedig egy másik említette meg, hogy az autoriter vezetés rosszul teljesít az innovációt tekintve. Ezekre építve készítettem el a kutatási tervemet, mely alapján 2012-ben felvételt nyertem a PhD programba.

Biztos vagyok benne, hogy ez a tanulmány (de talán az egész disszertáció) nem jöhetett volna létre, ha 2014-ben nem találkozom Muraközy professzor úrral. Az idő tájt egy konzultáció során megemlítette, hogy az MTA Közgazdaság Tudományi Intézet Lendület Csoportjának hozzáférése van egy adatbázishoz, mely európai ipari vállalatok ezreiről tartalmaz 2009-ből származó centralizációs adatokat. Szerencsére csatlakozhattam a Csoporthoz, ahol 2014 és 2015 között befejezhettem a PhD kutatásomat, amiért ez úton is hálás vagyok.

A tanulmány különböző verzióit több fórumon is volt lehetőségem bemutatni, többek között az Association for International Business (2014), a Magyar Közgazdászok Egyesületének (2014) és a Strategic Management Society (2015) konferenciáin. A visszajelzésekre építve 2016 során Muraközy professzorral újraírtuk a cikket, melynek első verzióját műhelymunkaként publikáltuk (Bakonyi – Muraközy, 2016). A végleges verzió bírálat alatt van egy nemzetközi folyóiratnál.

Kutatási kérdés és módszertan. A második fejezet kulcskérdése, hogy miként befolyásolja a válság a döntéshozatali jogok koncentrációját. Nagyszámú tanulmány elemzi a centralizációt recesszió idején. A terület fejlődéséhez háromféleképpen járul hozzá a jelenlegi kutatás. (1) A terület egyik legnagyobb mintáján elemzi a központosítást; (2) a centralizációt nem csak önmagában, hanem más válságreakciókkal együttesen vizsgálja; valamint (3) ugyanazon mintán vizsgálja a vállalatok három éves növekedési teljesítményét is.

Az EFIGE (The European Firms in Global Economy: international policies for external competitiveness) adatbázis 14 759 vállalat felsővezetőjét kérdezte le 2009 és 2010-ben. A 10-nél több munkavállalót foglalkoztató európai ipari vállalatokat reprezentatívan képviselő minta hét ország adatait tartalmazza: Ausztria (443), az Egyesült Királyság (2 067), Franciaország (2 973), Magyarország (488), Németország (2 935), Olaszország (3 021), valamint Spanyolország (2 832) (Altomonte – Aquilante, 2012, p. 6.).

A kutatási kérdés megválaszolására multinomiális logisztikus regressziós modellt alkalmaztunk, ahol a függő változó a döntéshozatali jogkörök változása volt. E nominális változó három értéket vehetett fel. -1, amennyiben a vállalat decentralizáltabbá vált 2009-ben, mint egy évvel korábban; +1, ha központosítottabb lett; vagy 0, amennyiben nem volt változás.

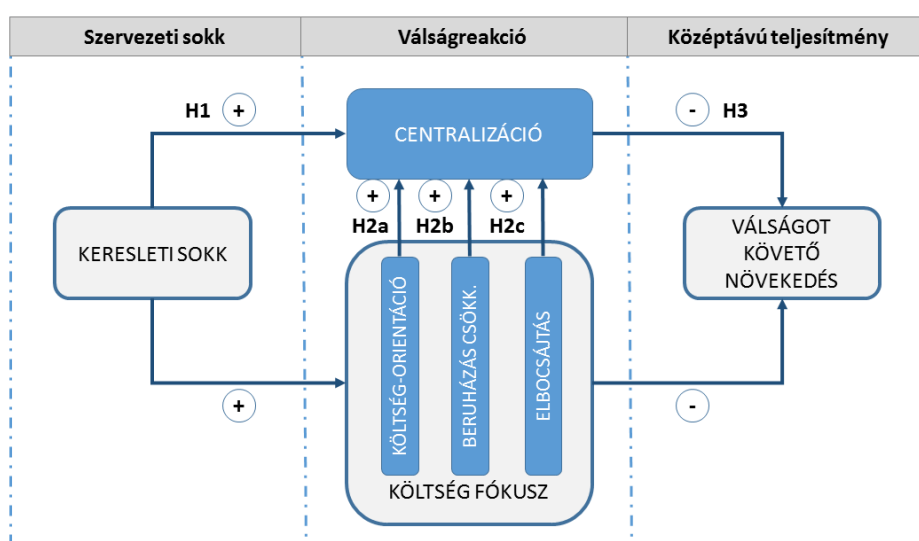
A válságot mint fő magyarázó változót, a forgalom 2008-ról 2009-re történő változásában, százalékosan mértük. A modellt több kontrollváltozó is támogatta, úgy mint az ország, a vállalatméret és az iparág változói. A robusztusság ellenőrzése végett még nagyszámú extra kontrollváltozót is alkalmaztunk: és az eredmények mindvégig robusztusak maradtak.

A rövidtávú stratégiai fókusz három nominális változóval mértük. A költségfókusz változó 1-et vett fel, ha a válaszadó úgy érezte, hogy az elkövetkező évek kulcs

sikertényezője az alacsony költségek lesznek. Ha a vállalatvezető igennel válaszolt arra a kérdésre, hogy „2009-ben az Ön vállalata csökkentette a tervezett beruházásait gépek, felszerelések és ICT területén?“, akkor a csökkenő beruházás változó 1-es értéket kapott. Hasonlóképpen jártunk el a munkaerő elbocsájtás névleges változó esetén is.

Kétféleképpen egészítettük ki a meglévő adatbázist. Egyrészt lehetőségünk volt az AMADEUS adatbázisból közel 8000 vállalatra 2009 és 2012 közötti mérleg és eredménykimutatás adatokat gyűjteni. Ezáltal az eredetileg vizsgált vállalatok egy almintáján megvizsgálunk a válságot követő árbevétel-növekedést is. Másrészről 2014 és 2015 fordulóján 7 magyar és 6 brit vállalattal készítettem követő-interjút, mellyel mélyebben is megérthetjük a jelenségeket. Az interjúkból vett egyes hivatkozásokat feltűntetjük a hipotéziseinknél. Fontos kiemelni, hogy mivel e fejezetben az interjúk csak illusztrációk, ezért ennek részletes módszertanát csak a harmadik fejezet mutatja be, mely egészében ezen interjúkra épül.

Eredmények. A tanulmány legfőbb eredményei a következők. (1) A válság növeli a központosítás esélyét; (2) a centralizáció összefügg a költségfókusszal, a csökkenő beruházásokkal, és az elbocsájtásokkal; valamint (3) a központosítók hároméves árbevétel-növekedése elmarad a versenytársakétól. Érdekesség, hogy egyik modell sem mutatott iparági hatást, míg az egyes országok központosítási szokásai szignifikánsan különböztek (2. ábra).



2. ábra A tanulmány kutatási modellje

Forrás: Saját koncepció

Következtetések. Holott a központosító vállalatok hároméves növekedése alacsonyabb a versenytársakénál, válság idején sok vállalat követi ezt az utat. E jelenség erősíti a magatartási megközelítés szerepét, hisz az optimális választás elmélete az ellenkezőjét jósolja. Emiatt a harmadik fejezet mélységében elemzi, hogy egyes vállalatok miért döntenek e válságreakció mellett.

Másrészt ha a válság növeli a centralizáció esélyét, talán a fellendülés az ellenkezőjét teszi. E hipotézis elvezet bennünket a centralizációs ciklus sejtéshez, mely szerint a vállalatok válságban központosítanak, fellendülés idején pedig decentralizálnak. E koncepció lesz az alapja a harmadik fejezetnek, valamint a menedzsment akcelerator hatásnak.

Javaslat kutatók számára. Természetesen a centralizációs definíciók tanulmányonként eltérnek. De mivel maguk a vállalatvezetők is eltérően definiálják azt, ez jelentősen megnehezítheti a kutatók dolgát. E tanulmány a stratégiai döntéshozatal központosításáról szól.

Javaslat vállalatvezetők számára. A válság növeli a központosítás esélyét, ami középtávon lassítja a növekedést. Ezért fontos, hogy a felsővezetők rendszeresen gondolják végig a vállalat döntéshozatali struktúráját, hiszen a válság idején rövidtávúnak szánt megoldás hosszú távú következménnyel járhat.

További kutatások. E tanulmány keresztmetszeti elemzésen alapult, azonban hasznos lenne egy idősoros is, mivel ezáltal közelebb kerülhetnénk a centralizációs ciklusok sejtéshez. Azonban mivel nem állt rendelkezésünkre longitudinális adat, így e feltevés e disszertációban továbbra is csak egy sejtés marad.

### 2.3. Centralizáció és gazdasági ciklusok?

E kvalitatív fejezet bemutatja, hogy a vállalatok válság idején centralizálnak, mert (1) a menedzserek úgy érzik, így hatékonyabban működhet a döntéshozatal; (2) arra számítanak, hogy könnyebbé válik a kommunikáció; és (3) mivel megrendül bizalmuk a középvezetésben. A magyar és brit felsővezetőikkel készített interjúk megerősítették a centralizációs ciklusok sejtését, azaz míg válság idején centralizálnak, prosperitás alatt decentralizálnak a szervezetek. Az empirikus eredményekre alapozva e fejezet egy elméleti modellt ír le, mely megmutatja, hogy a vállalatok miért tartják fent az ideálisnál tovább a központosított szervezetet. Továbbá a modell bemutatja, hogy

miként szerezhettek versenyelőnyt azok a vállalatok, akik a centralizáció szempontjából gyorsabban képesek alkalmazkodni a gazdasági ciklusokhoz.

Kutatási háttér. A harmadik fejezet ott folytatódik, ahol a második véget ért, azaz a válság-központosítás ökonometria elemzése helyett most a centralizáció mélységi okaira vagyunk kíváncsiak. A fejezet módszertanához szükséges háttér leginkább Bokor professzor úr kvalitatív módszertanok PhD kurzusa adta, melyet 2012-ben látogattam. E kurzus annyira inspiráló volt számomra, hogy többek között erre alapozva 2013 óta minden évben kutatómódszertan kurzust tartok a Rajk László Szakkollégiumban, ahol mindig külön figyelmet fordítunk az interjúzás módszertanának.

2013-ban egy előzetes kutatást végeztem a témában, Magyarországon és Indiában, hol három hónapos szakmai gyakorlatomat töltöttem a Tata Consultancy Services-nél. Ezen előzetes kutatás vállalatvezetőkkel történő nem-hivatalos elbeszélgetésekből állt, mely nagyon hasznos volt a későbbi, végleges interjúkutatás tervezése során.

Az adott kutatást 2014 és 2015 között végeztem el. Az interjúzás hosszú folyamatát követően az adatokat különböző módokon elemeztem és strukturáltam. A tanulmány különböző verzióit módomban állt az alábbi helyeken bemutatni: a Magyar Közgazdászok Egyesületének 2015 évi konferenciáján, a Strategic Management Society 2016-os konferenciáján, valamint a Vezetéstudomány hasábjain 2016-ban. A cikk újraírt verziója jelenleg egy nemzetközi folyóiratnál van bírálaton.

Kutatási kérdés és módszertan. E tanulmány legnagyobb hozzáadott értéke az, hogy kvalitatív alapon elemzi a vállalatok centralizációs döntéseit ezen az eléggé kvantitatív-domináns szakterületen. Mint azt a második fejezetben láthattuk a válság növeli a centralizáció esélyét. Azonban, hogy Aghion és Bloom (2014) idősoros elemzésükben bemutatták, azok a vállalatok, melyek decentralizáltak a válság időszakában, nagyobb termelékenységet és árbevétel-növekedést értek el, mint versenytársaik. Emiatt kutatásom legfőbb kérdése az, hogy ha ennyire hasznos a decentralizáció recesszió idején, mégis miért centralizálnak a vállalatok.

E kvalitatív kutatás során olyan felsővezetőkkel készítettem interjút, melyek szerepeltek a második fejezetben mélységében bemutatott EFIGE adatbázisban. Nyelvi korlátok miatt kizárólag magyar és brit vezetőket interjúoltam meg. Ahhoz, hogy megértsük központosítási döntésüket, minden olyan (Budapest és London környéki)

vállalatot próbáltam megkeresni, melyek (1) több, mint 10%-os forgalom-visszaesést szenvedtek el 2009-ben; (2) centralizálták, vagy decentralizálták stratégiai döntéshozatalukat 2009-ben; (3) még működtek (a kutatás évében); és (4) rendelkeztek legalább egy olyan felsővezetővel, aki a válság idején pozícióban volt. Ahhoz, hogy a kiválasztott vállalatok megfeleljenek ezek kritériumoknak, adatkeresést végeztem az EFIGE adatbázisban, valamint a világhálón.

Végül 6 magyar és 6 brit vállalat felsővezetőjével készítettem interjút 2014 és 2015 között. Mivel az előzetes kutatás során is készítettem már egy hivatalos interjút 2013-ban, ezért végül összesen 13 vállalat interjút kezdtem el elemezni. Az összes (kb. 45-90 perc hosszú) interjúról hangfelvételt készítettem, melyet szóról-szóra begépeltem, amit az interjúalanyok átnézhetnek és szerkeszthetnek. Az elemzéshez kizárólag a vállalatvezetők által elfogadott végleges interjúszövegeket használtam fel.

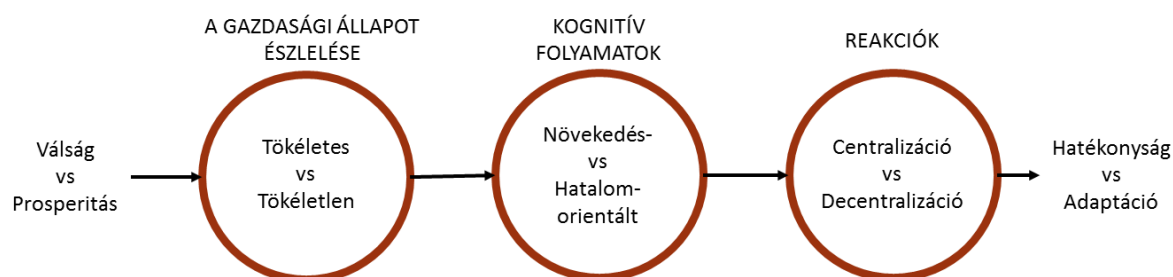
E ponton szeretném kifejezni hálámat interjúalanyaim önzetlen segítségéért. Sajnos a titoktartási megállapodás miatt nem említhetem meg neveiket, ahogy vállalataik neve is rejtve marad az egész fejezet során.

Eredmények. A centralizáció és decentralizáció okainak leírását egy általános válságmenedzsment elemzés előzi meg. Ez később fontos lesz az elméleti modell megalkotásakor. Az interjúkutatás alapján megállapíthatjuk, hogy a központosítás válságreakcióként jelentkezett a vállalatoknál, mivel növelte a hatékonyságot. Ezt a gyorsabb döntéshozatal, valamint az összvállalati szemlélet eredményezte. Fontos megjegyezni, hogy a bizalomhiány is erősítette a centralizációt. Érdekes módon az interjú alanyok alig említették meg a centralizáció bárminemű hátrányát, pedig az az irodalomban széles körben ismert. Mi több, senki sem említette, hogy a központosítás hátráltatná az innovációt.

Míg a kutatás a válság és a centralizáció között erős oksági kapcsolatot mutatott, a recesszió és a decentralizáció között nem lertünk közvetlen összeköttetést. A minta egyes vállalatai azért decentralizáltak, mert szerettek volna új tudást vagy nézőpontot beemelni a döntéshozatalba. Azonban a legtöbb delegálási program a recesszió előtti erős növekedés időszakában indult meg (3. ábra). Az interjúk során az is felmerült, hogy a fellendülést sokkal nehezebben lehet észlelni, mint a válságot, ezért a reakcióidők is különböznek.

Következtetések. E kvalitatív tanulmány megerősítette a centralizációs ciklus sejtést, azaz hogy a vállalatok válság hatására centralizálnak, fellendülés idején pedig decentralizálnak. Azonban az interjúk bemutatták, hogy a ciklusokhoz való alkalmazkodás tökéletlen, így több vállalat prosperitás alatt is egy ideig még fenntartja a központosított vezetést. Ezt két oldalról magyarázza a tanulmány elméleti modellje. (1) A vállalatok környezetészlelése tökéletlen; valamint (2) a vállalatvezetők szeretnék fenntartani a hatalmukat.

Ezáltal kimondhatjuk, hogy azon vállalatok, melyek a centralizáció szempontjából jobban alkalmazkodnak a gazdasági ciklusokhoz, azok versenyelőnyt szerezhhetnek. A válság idején gyorsabban centralizálók hatékonyabbá válhatnak a versenytársaiknál ugyanúgy, mint ahogy a fellendülés kezdetével a gyorsabban decentralizálók pedig jobban innoválnak majd. Ezt tekinthetjük adaptációs előnynek.



3. ábra A harmadik fejezet tartalma

Forrás: Saját koncepció

Javaslat kutatók számára. Először is kevés interjúalany emlékezett azonnal a centralizációra. Vagy elfelejtették, vagy nem a központosítás kifejezést használták döntésükre. Miután megemlítettem az EFIGE adatbázisban megadott adataikat (t.i. centralizáltak, vagy decentralizáltak 2009-ben), utána már részleteiben is vissza tudtak emlékezni az eseményekre.

Másodszor, érdekes módon több vállalatvezető a válságra valamennyire nosztalgikusan tekintett vissza. Ez a „veterán”, illetve „túlélő” életérzés befolyásolhatja az emlékeiket, így ezzel a retrospektív kutatásoknak is számolniuk kell.

Javaslatok vállalatvezetők számára. Először is, mivel a központosításnak is vannak hátrányai, így a centralizáció fenntartása hosszútávon negatívan befolyásolhatja a vállalati profitabilitást. Például a túlzott központosítás csökkenti az innovációt.

Másrészről a ciklushoz való gyors alkalmazkodás versenyelőnyt nyújthat. Ehhez (1) jól működő környezet-észlelő mechanizmusokra (pl. fejlett kontrolling rendszerre), illetve (2) változásvezetési képességekre (pl. hatalmi harcok elkerülése) van szükség.

További kutatások. A „válság-nosztalgia” kutatáson kívül érdemes lenne a gazdasági ciklusokhoz való alkalmazkodást is longitudinálisan vizsgálni. Valamint érdekes lenne a kutatást olaszországi mintán is folytatni, mivel az második tanulmány empirikus eredményei szerint az olasz vállalatok sokkal inkább hajlamosak a centralizációra, mint a magyar vagy brit szervezetek.

### 3. A menedzsment akcelerator hatás

A menedzsment akcelerator hatás egy sejtés, mely leírja, hogy a vállalatok centralizációs gyakorlata miként képes megerősíteni a gazdasági ciklusokat. Hogy megértsük e hipotézist, két jelenséget kell elemeznünk: (1) a válság – centralizáció interakcióját; valamint (2) a centralizációs ciklusok sejtést.

Válság – centralizáció interakció. E disszertáció elsődleges célja, hogy megválaszolja, milyen kapcsolat azonosítható a gazdasági válság és a központosítás között. Mint azt láthattuk e kapcsolat kétirányú. Egyrészt a válság centralizációra ösztökéli a vállalatokat. Továbbá, amint azt az első és a második fejezet bemutatták, a központosított szervezetek kevésbé erősek az innovációban, így lassabban növekednek. Emiatt egy második kapcsolatot is azonosíthatunk a gazdasági válság és a központosítás között. Mivel (1) a vállalati teljesítmény befolyásolja az egész nemzetgazdaság növekedését, és (2) a centralizáció csökkenti a vállalati növekedést, így a központosítás, egy kerülő úton, a nemzetgazdasági növekedést is befolyásolhatja.

Centralizációs ciklusok sejtés. Mint azt a második fejezetben is láttuk, a forgalom-visszaesés növeli a központosítás esélyét. Mi több, megfigyelhettünk egy nem szignifikáns, de pozitív kapcsolatot a forgalom-növekedés és a decentralizáció között. A korábbi kutatásokra és az empirikus eredményekre építve megfogalmazhatjuk a centralizációs ciklusok sejtését, mely szerint a vállalatok válság idején központosítanak, fellendülés idején pedig decentralizálnak.

Az elméleti és gyakorlati eredményekre építve, az utolsó, összefoglaló fejezet kifejti a menedzsment akcelerator hatás koncepcióját. A globális hatékonyság támogatja a vállalatokat, hogy túléljék a válságot. De azon vállalatok innovatívabbak lehetnek



versenytársaiknál, melyek gyorsabban decentralizáltak a fellendülés megindulásakor. Másrészt azoknak a vállalatoknak, melyek tovább tartják fenn a centralizációt az ideálisnál, lassabb kilábalással kell szembe nézniük. E jelenség az egész nemzetgazdaságra is hatással lehet. A menedzsment akcelerator hatás megmutatja, hogy a vállalati szintű központosítási gyakorlat miként képes megerősíteni a nemzetgazdasági növekedést, vagy épp elnyújtani a válságot.

## Összefoglalás

A döntéshozatali jogkörök koncentrációja a stratégiai menedzsment egy fontos koncepciója, mely befolyásolja a vállalati teljesítményt. A központosított vezetés a globális hatékonyságban teljesít jobban, mivel összvállalati szinten képes optimalizálni, illetve a kisebb számú döntéshozó gyorsabban hoz ítéletet. Másrészt a decentralizált vezetés a lokális adaptációban erős, mivel támogatja a vállalkozókészséget és hatáskört biztosít a helyi szervezeti egységeknek, melyek a központnál több információval rendelkeznek.

Természetesen nincsen „tisztá formája” a centralizált és decentralizált stratégiai menedzsmentnek; ezek ugyanazon skála két végpontjai. Sajnos egyik végpont sem kínálhat tökéletes megoldást. A túlzott decentralizáció a felesleges duplikációk egész sorát okozhatja, illetve óriási működési költséget rónak a szervezetre. A túlzott centralizáció pedig rugalmatlan struktúrákat és jelentős központi költségeket eredményeznek.

A válság idején a vállalatok centralizálják stratégiai menedzsmentjüket több okból is. (1) Ezáltal növelhetik hatékonyságukat, ami kulcsfontosságú a keresleti sokkok esetén. (2) A válságidőszakban megjelenő félelem és szorongás, valamint a bizalomhiány megnöveli a kontroll igényét a vállalatvezetőkben. Ezzel szemben a decentralizáció inkább a fellendülés időszakára jellemző, mely által a lokális adaptációt és a vállalkozókészséget erősíthetik. A centralizációs ciklusok hipotézis a gazdasági ciklusok és a centralizáció változtatásának kapcsolatát mutatja be.

Azonban sajnos a vállalatok tökéletlenül alkalmazkodnak a gazdasági ciklusokhoz, mert nem megfelelően érzékelik a gazdasági környezet változását, illetve mert hatalmi harcokba bonyolódnak. Ezt erősíti az, hogy a fellendülést nehezebb észlelni, mint a válságot, valamint, hogy a centralizált szervezetek kevésbé nyitottak a

decentralizációra. Ezáltal, azok a vállalatok, melyek megfelelő időzítéssel képesek megváltoztatni centralizációjukat, versenyelőnyre tehetnek szert riválisaikkal szemben. Az utolsó, összefoglaló fejezet pedig bemutatja, hogy e logika mentén, a menedzsment akcelerator hatás miként befolyásolja a nemzetgazdasági ciklusokat.

---

## FEJEZET 1: A KALKULÁCIÓS ÉS A VÁLLALATI TERVEZÉSI VITA ÖSSZEHASONLÍTÁSA A CENTRALIZÁCIÓ SZEMPONTJÁBÓL

### A TERVEZÉS ÁLTALÁNOS TERMÉSZETÉRŐL

Szerző: Bakonyi Zoltán

*Az 1930-as évek Mises, Hayek és Lange tervgazdasági, valamint az 1990-es évek Mintzberg és Ansoff vállalati tervezési vitája között rengeteg hasonlóságot azonosíthatunk. A viták során felmerült érvekre alapozva egy általános tervezési modellt fogalmazhatunk meg, mely egyaránt értelmezhető nemzetgazdaságokra és vállalatokra. Az általános tervezési modell a szervezeti erőforrásokat övező információs és magatartási aspektusokból, valamint a koordinációs mechanizmusokból vezeti le a tervezés centralizációját. A centralizált tervezés globális hatékonyságot, a decentralizált pedig lokális válaszképességet okozhat. Mindkét szélsőség túlzott hajszolása a szervezeti működés kudarcához vezet.*

## Bevezetés<sup>4</sup>

A nemzetgazdasági és a vállalati szintű tervezés mélyebb elemzésével közelebb juthatunk a tervezés általános természetének megértéséhez.

Tanulmányomban az 1930-as évek tervgazdasággal és az 1990-es évek vállalati tervezéssel foglalkozó vitát hasonlítom össze. Bár helyenként megjelenik benne a történeti szemlélet, a jelenlegi tanulmány mégsem gazdaságtörténeti munka. Nem az adott kor társadalmi változásait, vagy elmélettörténeti fejlődését szeretné megérteni, sokkal inkább a két korszak termékeny vitáinak eredményeit és következtéseit veti össze. Napjaink Magyarországon egyre népszerűbb a centralizáció gondolatköre. E tanulmány mégsem politikai pamflet, vagy közszolgálati elemzés. A centralizáció hátterének nem a hatalomtechnikai vonulata, hanem gazdaság- és vállalatelméleti oldala érdekli. Ezek alapján mind műfajában, mind megközelítését tekintve közelebb áll a vezetéstudományi elemzéshez, melynek során nagyban támaszkodik az elméleti közgazdaságtan és a stratégiai menedzsment eredményeire.

E tanulmány célja a tervezés természetének mélyebb elemzése, a tervezés centralizációjához kapcsolódó érvek azonosítása és ezek által egy általános tervezési modell felépítése.

Az első fejezet a téma aktualitását mutatja be, amit a második fejezetben a két tervezési vita kontextusának rövid bemutatása követ. A harmadik fejezet a két vitát közvetlenül veti össze öt nézőpont szerint (központ szerepe, szervezet magatartása, szervezet információi, tervezés és megvalósítás különbségei, dinamizmus). Mindegyik alfejezet végén azonosítom a szempont szerinti legfőbb töréspontokat, illetve eredményeket. Az ötödik fejezet egy általános (akár nemzetgazdaságra, akár vállalatra alkalmazható) tervezési modellt vázol fel, összekötve az egyéni információt, magatartást, a koordinációt és a tervezési rendszereket, melyet egy összefoglaló fejezet követ.

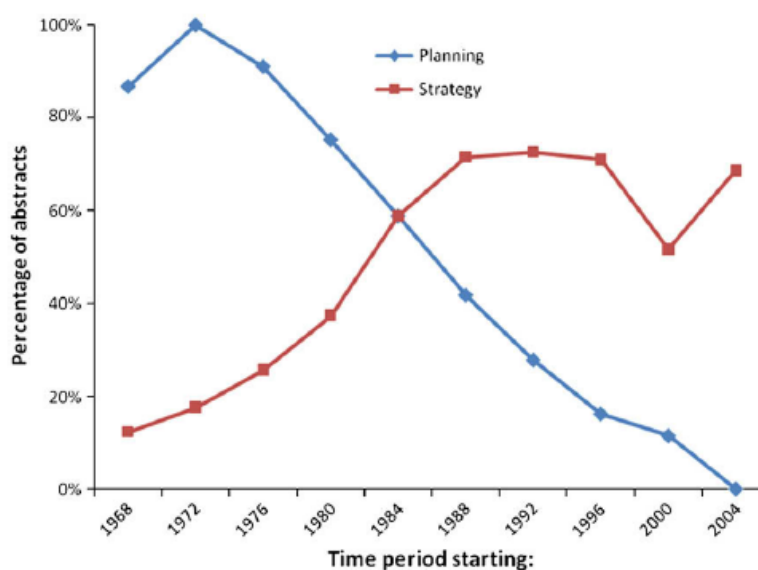
---

<sup>4</sup> Köszönetnyilvánítás. E tanulmány nem készülhetett volna el dr. Kornai János és dr. Chikán Attila professzorurak útmutatása nélkül, amit ez úton is nagyon köszönök. Szintén köszönettel tartozom dr. Rosta Miklósnak kritikai és gondolatébresztő visszajelzéseiért. Valamint nem utolsó sorban köszönöm az MTA-KTI Vállalati Stratégia és Versenyképesség Lendület Kutatócsoportjának támogatását. E tanulmány a Rajk László Szakkollégium diákjainak ajánlom, köszönve a társadalomtudomány minden szegletéből érkező inspiráló gondolatot. És minden mást is, persze.

## 1. Három érv, hogy miért ne olvassuk el ezt a cikket

### 1.1. Napjainkban nem szokás a tervezéssel foglalkozni.

A vezetéstudományban a tervezés nem divatos kifejezés. Cummings és Daellenbach (2009) kutatásuk során (melynek keretében a Long Range Planning gazdálkodástudományi folyóirat tartalomelemzését végezték el) megállapították, hogy az elmúlt három-négy évtizedben a tervezés kifejezés fokozatosan kikopott a vezetéstudomány fogalomkészletéből és helyette egyre dominánsabban a stratégia nyert helyet (4. ábra). Ilyen szempontból a tervezéssel kutatása nem tekinthető sem aktuálisnak sem újdonságnak.



4. ábra A tervezés hanyatlása és a stratégia felemelkedése a Long Range Planning kivonataiban.

Forrás: Cummings – Daellenbach (2009, p. 245.)

A vállalati tervezést a stratégia egy iskolájának tekintem Mintzberg és munkatársai (1998) alapján. A stratégiát mint a vállalati tevékenységrendszer vezérfonalát (Chikán, 2008) értelmezem, mely a kitűzött célokat és az oda vezető utakat definiálja. Ezáltal a vállalati stratégia lehet szándékolt és inkrementálisan kifejlődő (Mintzberg, 1990). Ezzel szemben a tervezésre, mint tudatos, kvázi-analitikus, jövőorientált, visszacsatolós folyamatra tekintek, mely a szervezet tagjait a közös célok elérése érdekében koordinálja. A tervezést folyamatként szükséges látnunk, mivel mind a célok és az odavezető utak meghatározása, mind azok végrehajtása komplex tevékenységek együtteseként áll össze (de Ven, 1992).

A tervezés mindig jövőorientált, mivel elérendő célokat határoz meg, mellyel meg kívánja változtatni a szervezet aktuális helyzetét. A tudatosság azt fejezi ki, hogy a tervezés tagjai elemzik a lehetséges alternatívákat, majd kalkulatív módon választanak azok közül, preferenciáik szerint (Simon – March, 1993). A kvázi-analitikus jelleg azt mutatja meg, hogy egyrészt az egyén korlátozottan racionális, így nem lehetséges tökéletes optimalizáció (March, 1978), másrészt a döntések meghozatalakor nemcsak racionális kalkulációra, hanem intuícióra is szükség van (Ansoff, 1964).

Fontos elem a visszacsatolás, melynek keretében a terveket és a valóságot bizonyos időközönként összehasonlítja a szervezet, és változtatást eszközöl, ha szükséges (Anthony – Govindarajan, 2009). A tervezés fontos funkciója a szervezet tagjainak, illetve azok tevékenységeinek összehangolása annak érdekében, hogy közös célokat érjenek el.

Ezek alapján a tervezés szót nem, mint a vállalati stratégia (divatja múlt) szinonimájaként, hanem a fenti definíció mentén, tágabban értelmezem, mely megkönnyíti a vállalati és a nemzetgazdasági tervezés összehasonlítását.

#### 1.2. Százéves téma: már biztos tudunk mindent a tervezésről

A tervgazdaság irodalmának olvasása közben rengetegszer tapasztaltam vezetéstudományi párhuzamokat, akár a tervalkuról, a bázistervezésről vagy az információ-áramlásról stb. volt is szó. Mikor a hasonlósággal kapcsolatos sejtésemet más kutatókkal is megosztottam, többször szembesültem azzal a véleménnyel, hogy ezek a párhuzamok ismertek és maga a tervezés pedig több mint száz éve kutatott.

Ha áttekintjük öt, kiemelkedő gazdálkodástudományi folyóirat<sup>5</sup> (3. táblázat) minden olyan cikkét, amely tartalmazza a tervezés (planning) kifejezést, akkor a több mint nyolcezer tanulmány közül mindösszesen 61 olyat találunk, mely hivatkozik a tervgazdasági vita legfőbb alkotóira<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> A vizsgált folyóiratok a The Academy of Management Journal (AMJ), The Academy of Management Review (AMR), a Management Science (MS), az Organization Science (OS) és a Strategic Management Journal (SMJ).

<sup>6</sup> Kutatásomat a Jstor szakfolyóirati adatbázis részletes keresőfelületével végeztem el 2013.10.30-án. A folyóiratok, illetve azok jogelődjeinek tanulmányait a következő időperiódusban vizsgáltam: The Academy of Management Journal (és jogelődje) 1958-2007, The Academy of Management Review 1976-2007, Management Science 1954-2007, Organization Science 1990-2007, Strategic Management Journal 1980-2007.

Hivatkozások	Hayek	Mises	Lange	Összesen	"Planning" cikkek száma
AMJ	2	1	0	3	501
AMR	7	1	1	9	1123
MS	5	1	5	11	3942
OS	17	4	2	23	1223
SMJ	14	1	0	15	1368
Összesen	45	8	8	61	8157

3. táblázat Öt jelentős gazdálkodástudományi folyóirat tervezéssel foglalkozó cikkeinek hivatkozása a tervgazdasági vita alkotóira

Forrás: Saját koncepció.

Természetesen nem minden tervezéssel foglalkozó cikktől várható el, hogy a tervgazdasági vitával vagy kifejezetten annak eszmetörténeti múltjával foglalkozzon. Továbbá ki kell mondani, hogy a fenti öt kiemelkedő folyóirat sem reprezentálja a gazdálkodástudomány teljes irodalmát, mindenesetre szembetűnő az a jelenség, hogy mennyire kevésbé foglalkozik a vezetéstudomány tervezéssel foglalkozó része a tervgazdasági vitával<sup>7</sup>.

Ezek alapján tanulmányom célja a tervezés természetének kutatásán túl a két szakterület (az elméleti közgazdaságtan és a vezetéstudomány) összekötése a tervezés mentén, mely ritkán kutatott téma az irodalomban.

1.3. Elméleti viták összehasonlításának nincs közvetlen haszna  
Felmerül a kérdés, hogy milyen gyakorlati hasznai vannak egy olyan tanulmánynak, mely a tudományos világ egy nyolc évtizeddel ezelőtti részét egy másik, három évtizeddel ezelőtti részével köti össze. Ebből a szempontból igazat adok kutatótársaimnak, akik azt emelték ki, hogy a témakör már régóta kutatott az irodalomban. Nem hiszek abban, hogy lehetséges lenne egyszeri, eldöntendő választ adni arra a kérdésre, hogy érdemes-e centralizált tervezést működtetni vagy sem, mindenesetre nem ez a tanulmány fog erre választ adni. Maga a témakör viszont napjainkban is aktuális, és az ezzel kapcsolatos diskurzus a válságot követő gazdaságban újra intenzívebben került előtérbe.

<sup>7</sup> A vállalati tervezés vita általam kiemelt cikkei (Ansoff, 1990, 1994; Mintzberg, 1990, 1991) közül egyik sem hivatkozza a tervgazdasági vita alkotóit.

Például a magyarországi közoktatási reform keretében az iskolák 2013. január 1-jétől átkerültek a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fennhatósága alá. A központ a szakmai irányítás szempontjából minden iskolát átvesz (oktatas.hu, 2012). Olaszország volt miniszterelnöke, Mario Monti a liberalizációban és az alacsony hatékonyságú állami irányítás leépítésében látta a válságból való kilábalás útját (ft.com, 2012).

A MOL-csoport Glocal projektjének keretében létrejön egy közel 500 fős headquarter (HQ), vagyis egy központi vállalatirányítási szervezet, mely elsősorban a csoportszintű stratégiaalkotásért és irányításért lesz felelős (figyelo.hu, 2012). A nagyobb vállalatok által már régebb óta alkalmazott szabadon felhasználható munkaidő ötletét továbbfejlesztve a 37signals IT szolgáltató vállalat egy egész hónapnyi szabad munkaidőt tervez adni munkavállalóinak, hogy ezzel is támogassa innovatív ötleteik fejlesztését (inc.com, 2012). Ilyen és ezekhez hasonló események azt mutatják, hogy a gazdasági irányítás központosításának és ezen belül a tervezésnek kérdése napjainkban ismét fontos kérdéssé nőtte ki magát.

A tervezési viták áttekintésével előtérbe kerülhetnek azok a tervezési központosítással kapcsolatos vissza-visszatérő érvek, mely korszaktól és gazdasági szituációtól függetlenül felmerülhetnek pro vagy kontra oldalon. Ezek alapján nemcsak konkrét gazdasági összefüggésekre, de kifejezetten érveléstechnikai szempontból is újabb ismereteket szerezhetünk a tervezés központosításával kapcsolatban.

A következőkben a tervgazdasági és a vállalati tervezési vita hasonlóságait vizsgálom, mely több területen is hasznot nyújthat a tervezéssel foglalkozó szakemberek munkájához. 1. A nemzetgazdasági és a vállalati tervezés azonosságainak megismerésével közelebb juthatunk a tervezés természetéhez, illetve egy általános tervezési modellhez. 2. A két szakterület kapcsolatainak megismerésével a különböző területek eredményeinek alkalmazása is egyszerűbbé válik akár gyakorlati, akár elméleti szempontból. 3. Azonosíthatjuk azokat a visszatérő gazdasági vagy politikai érveket, melyek a centralizált, illetve a decentralizált tervezéssel kapcsolatban felmerülhetnek korszaktól, tudományterülettől, gazdasági entitástól függetlenül. 4. A tervezés elméleti korlátainak azonosításával inspirációt kaphatunk a gyakorlati megvalósítás korlátaira is.



## 2. Két tudományterület, két vita, hasonló téma

A következőkben röviden bemutatom a két tervezéssel kapcsolatos vita kontextusát.

### 2.1. A tervgazdasági vita kontextusa

A hivatkozott, 1930-as években lezajlott vita központi témája, hogy megvalósítható-e, és ha igen, akkor miként a nemzetgazdaság tudatos irányítása a központi tervezés által. Ebben a vitában a kapitalista és a szocialista rendszer összehasonlítása jelent meg. Az elmélettörténeti szakirodalom ezt kalkulációs vitaként említi. Az általam hivatkozott alkotók az 1940-es, 1950-es években is tovább vitáztak a szocialista és kapitalista rendszer működéséről, a tervgazdaság megvalósításáról és gyakorlati tapasztalatairól, melyet már nem tekintünk a kalkulációs vita részének. Ezért az egyszerűség kedvéért a továbbiakban összefoglaló néven tervgazdasági vitaként hivatkozom a vitasorozatra.

Marx elméletében a szocializmusban a központi tervezés szervezi a gazdaságot, ami az ideológia alapján igazságosabb elosztást eredményez (Kornai, 2012). Gossen már a XIX. században kiemelte, hogy a központi tervezés meghaladja majd az emberek erejét (Hayek, 1995). Az 1930-as években kibontakozó vitában a szocialista tervgazdaság elméleti vitája zajlott le Ludwig von Mises, Oskar R. Lange és Friedrich A. von Hayek között<sup>8</sup>.

A lengyel származású Lange amellet érvelt, hogy a központi tervezés meghatározhatja a társadalmi optimumot (Lange, 1936), Mises és Hayek viszont vitatta, hogy lehetséges lenne az információ és a preferenciák ilyen aggregációja (Mátyás, 2003). Reisman (1998) Miseset a kapitalizmus első jelentős, intellektuális védelmezőjének tekinti, aki Hayekkel együtt az új osztrák iskola<sup>9</sup> egyik legmeghatározóbb képviselője volt.

Bár a vita kezdetekor kizárólag a Szovjetunióban alkalmaztak gyakorlatban is szocialista tervgazdaságot (Kornai, 2012), de az elméleti síkon folyó vita még így is nagy figyelmet kapott tudományos körökben.

A korabeli szakmai közvélemény végül egyértelműen a szocialista központi tervezés megvalósíthatósága mellett érvelő Langének adott igazat (Madarász, 2002b). Az 1940-es évek végén Lange már gyakorlati tapasztalatok alapján is folytatta a vitát, melynek

---

<sup>8</sup> A vita másik kiemelkedő alakja Abba P. Lerner volt, lásd pl.: Lerner (1936).

<sup>9</sup> Az új osztrák iskoláról bővebben lásd: Madarász (2002a).

keretében az álláspontok finomodtak. Elméleti elképzelései alapján egyesek a piaci szocializmus szellemi atyjának tartják (Kornai, 2012).<sup>10</sup>

Hayek (1944) a későbbiekben is kitartott a szocialista központi tervezéssel szemben, mely szerint nemcsak az erőforrások hatékony elosztására sem képes, de a központosítás egyedül totalitáriánus államban valósítható meg. Az átmenetileg, a szakmai közvélemény által elszigetelt Hayek, 1974-ben Myrdallal közösen a pénzülmélet és a gazdasági ingadozások területén elért eredményeiért elnyerte a közgazdasági Nobel-díjat (Madarász, 2002b). Az 1990-es évek elejére szinte a teljes szocialista blokk összeomlott (Kornai, 2011), így Mises és Hayek kritikái gyakorlati megerősítést is nyertek.

Kornai (2012) egyértelműen kiemeli, hogy a szocialista rendszer megértése elválaszthatatlan annak ideológiai alapjaitól. Jelen tanulmányomban azonban nem a szocialista rendszert, hanem csupán általánosságban a tervgazdaságot vizsgálom meg. Tanulmányom egyik fő üzenete, hogy a tervezésnek létezik általános természete, függetlenül attól, hogy egy nemzetgazdaságot, vagy egy kisvállalatot vizsgálunk. Így a vitában a tervezés általános elméletével kapcsolatos megállapításra fókuszálok, az ideológiai tartalomtól függetlenül.

## 2.2. A vállalati tervezés vita kontextusa

A vállalati tervezési vitát a stratégiai menedzsment különböző iskoláinak összezapásaként azonosíthatjuk. A stratégiai menedzsment egyik központi kérdése, hogy miként biztosítható a vállalat számára a fenntartható versenyelőny (Grant, 2008). Mintzberg és munkatársai (1998) tíz stratégiai iskolát különböztetnek meg, melyek között találhatunk normatív és leíró iskolákat. A normatív iskolák előíróan fogalmazzák meg, hogy egy adott vállalat miként nyerheti el a fenntartható versenyelőnyt, a leíró iskolák pedig elsősorban annak megfogalmazására vállalkoznak, hogy miként alakul ki a vállalati stratégia.

Történeti előzményeit tekintve az 1960-as években kezdett el erősödni a formális stratégiai tervezés a nagyvállalatoknál (McKiernan, 1996), többek között Ansoff (1964) munkássága nyomán. Az évtizedet a harvardi iskola dominanciája jellemezte, akik

---

<sup>10</sup>A központi nemzetgazdasági tervezés megvalósíthatóságáról szóló vita a későbbiekben is felmerült az elméleti közgazdaságtanban (Móczár, 2008). tanulmányom azonban elsődlegesen a Mises, Hayek és Lange között lezajlott elméleti vitára fókuszál. Bővebben lásd például Arrow és Debreu (1954), Arrow és Hurwitz (1960), Kornai (1971), (2012).

üzletági stratégiákra és a vállalat belső-külső erősségeire és gyengeségeire koncentráltak (SWOT) (Balaton – Tari, 2007). Az 1970-es évek olajválságainak hatására a vállalatok inkább a külső adottságokra, majd az 1980-as évektől a belső erőforrásokra fókuszáltak (Grant, 2008).

A vállalati tervezési vita 1990-as évekre tehető, melynek két kiemelkedő alakja Henry Mintzberg és Igor Ansoff voltak (McKiernan, 1996). A vita kiinduló pontja Mintzberg által 1990-ben megfogalmazott kritika volt, melyben elítélte a normatív megközelítéseket és ezen belül a design iskolát, amely központjában a tudatos tervezési folyamatot folytató felsővezető állt. Állítása szerint a leíró tanulási iskola sokkal jobban bemutatja a stratégia lényegét, sőt flexibilisebb is lehet általa a vállalat. Ansoff (1991) válaszában megvédte a design és a tervezési<sup>11</sup> iskolákat, valamint kiemelte, hogy a szervezeteknek szükségük van artikulált stratégiára, mely a tervezés során alakulhat ki. Ezek után mindketten viszontválaszt fejtettek ki a Strategic Management Journal és a Long Range Planning hasábjain. A vita során közeledtek az álláspontok, de közös szintézisre nem került sor<sup>12</sup>. A vita több kutatót is inspirált, melyek szintén inkább a két megközelítés együttes alkalmazásának lehetőségét emelték ki<sup>13</sup>.

### 3. A két vita hasonlóságai

A következőkben öt szempont szerint hasonlítom össze a két vitát. Vizsgálatomat a legjelentősebb cikkek elemzésével kezdtem, melyek során lejegyeztem a legfontosabb töréspontokat, állításokat. Ezt követően mind a tervgazdasági, mind a vállalati tervezési vita esetében mintázatokat, hasonlóságokat kerestem. A több tucat jellemző közül a továbbiakban tárgyalt öt szempont volt a leggyakrabban visszatérő elem mindkét vitában. Ezek a tervezési központ szerepe, a szervezet magatartása, a szervezet információi, a tervezés és megvalósítás különbségei, valamint a dinamizmus

---

<sup>11</sup> Mintzberg és munkatársai (1998) alapján mindkét (design, tervezés) megközelítés normatív. A fő különbség az, hogy a tervezési iskolánál a központi szereplő nem egyedül a felsővezető, hanem a tervezés kalkulatív feladatait végző tervezési osztály. A későbbiekben elsősorban már csak a tervezés és a tanulás határozta meg a vitát, a design iskola explicite kevésbé jelent meg.

<sup>12</sup> Bár Jay Barney, az erőforrás-alapú elmélet kiemelkedő alkotójának személyes elmesélése alapján a vitát követően közösen vezettek szekciót a Strategic Management Society konferenciáján.

<sup>13</sup> Bővebben lásd például Goold (1992) véleményét, illetve Brews – Hunt (1999) kvantitatív és Grant (2003) kvalitatív empirikus munkáit.

kérdéskörei. Mindegyik alfejezet után röviden összefoglalom a főbb töréspontokat, valamint a felmerült főbb érveket és következtetéseket.

### 3.1. Központ szerepe

A tervezés egyik legfontosabb kérdése, hogy ki végezze el és miként. A következőkben azokat a hasonlóságokat láthatjuk, melyben a két vita megfogalmazza a tervezést végző központ funkcióit mind elvi, mind gyakorlati oldalról.

A tervgazdasággal kapcsolatos vitában Mises (1945) kijelenti, hogy a legjelentősebb különbség a szocializmus és a kapitalizmus között az, hogy míg az utóbbiban a vállalkozók végzik el az erőforrások allokációját, addig a szocializmusban a Központi Tervhivatal.

Lange (1947) a központ feladatai közé sorolta az erőforrások teljes allokációját, aminek következtében nincsen kihasználatlan erőforrás (többek között felesleges munkaerő sem). Ahhoz azonban, hogy megfelelően el tudja osztani az erőforrásokat, szükség van egy olyan célra, ami mentén sikerül az allokációs döntéseit meghozni: ez lesz a társadalmi jólét maximalizálása. A központ képes lesz olyan költségek értelmezésére is, amire a kapitalista vállalkozók egyenként nem lennének, például a (környezet)szennyező gyártás költségeinek értékelésére.

Hayek (1994) egyértelműen kijelenti, hogy szerintem nem működhet a tervgazdaság erős központosított államhatalom nélkül, mivel demokratikusan nem lehetséges meghatározni a pontos terveket. Ezt viszont úgy kellene megtennie, hogy egyrésztől pontos és részletes utasításokat adjon (aminek következtében csökken a vállalatvezetők hatásköre). Másrészt viszont rugalmasnak is kell lennie, hogy képes legyen szükség esetén a változásokra, ehhez viszont gyors információ-áramlásra van szükség.

A vállalati tervezési vita során Mintzberg (1990) szerint a design iskola kiemelten kezeli a felsővezetőt, hisz ő az, aki végül meghatározza a stratégiát. Ez a stratégiaalkotás egy tudatos folyamat, melyet egy erős vezető végez el egy gyenge szervezetben, ezért a design iskola szerint kiemelkedően fontos az irányító szerepe. Mintzberg szerint azonban ez azért idejétmúlt megközelítés, mert az esetek nagy részében nem tudatos a központilag meghatározott a stratégia, sokkal inkább kifejlődő kezdeményezésekről beszélhetünk a szervezetekben.

Ansoff (1991) vitatja ezt a megközelítést. Szerinte Mintzberg egy vezető nélküli világot vizionál, amiben nincs központi koordináció, pedig az 1990-es évek turbulens világában is időelőnyt jelenthet a központi döntéshozatal gyorsasága, ami nagyban meghatározhatja a vállalat versenyelőnyét is.

Mindkét vita kiemeli a tervezési központ fő szerepeit és viselkedésének eredményeit, melyeket mind elvi, mind gyakorlati szinten is értékeli. Elvi szinten egy gazdasági szervezet központi tervezési egysége felelős a stratégiai tervek kidolgozásáért és az ehhez szükséges erőforrás-allokációért. Mind a célmeghatározásban, mind az allokációban különös szerep hárul a vezetőre, illetve a tervezőkre, akik elméletileg jobban képesek a szervezeti összérdeket figyelembe venni döntéseik során, mint a szervezet egyes tagjai. Ahhoz, hogy ezeket elvégezzék a tervezési központnak széleskörű jogosítványokkal szükséges rendelkezniük, hogy befolyásolni tudják a szervezet többi tagjának magatartását. A teljes körű tervelkészítéshez azonban kulcsfontosságú a lehető legteljesebb információval való ellátottság.

A viták gyakorlati megközelítése azonban azt emeli ki, hogy az adott információáramlás gyakran nem valósítható meg hatékonyan, ezért a központi tervezés egyes elemeit érdemes decentralizálni. Másik oldalról azt emelik ki, hogy a központilag megfogalmazott stratégiától gyakran eltérhet a szervezet, vagy azért mert kevés a központ információja, vagy azért, mert a szervezet tagjai módosításra kényszerülnek.

### 3.2. Szervezet magatartása

Mindkét vitát gazdasági szervezetek tervezéseként fogtam fel, így szükséges annak bemutatása is, hogy miként jelennek meg a vitázók megközelítésében a szervezetet alkotó, önálló preferenciákkal rendelkező egyének vagy azok csoportjai.

Mises (1951) szerint a vállalkozó pontosan a profitorientáció miatt érdekelt a megfelelő erőforrás-kombinációk megtalálásában. Ez az érdekeltség nem jelentkezik a központi tervezésnél. A kapitalizmus egyébként is feltételezi az egyéni szabadságot, közte a választás szabadságát, a tervgazdaság viszont egy autoriter államhatalmat valósít meg.

Lange (1936) kijelenti, hogy a szocialista tervgazdaságban a vállalatvezetőknek a tényezőkombinációra és a termelési mennyiségre kell figyelniük úgy, hogy a

határkölségük ne haladja meg a központilag meghatározott árat. Ezzel kiszűrhető a profitmotívum, és mégis kollektív előny valósulhat meg a nemzetgazdaság szintjén. Lerner (1936) kritikája ezzel kapcsolatban az, hogy a feladat bonyolultsága miatt lehetetlen megoldani a fenti két tényezőre való optimalizálást a határkölség figyelésével anélkül, hogy a vállalatvezető profitot maximalizálna, így mégsem szűnik meg a profitmotívum a gazdaságban. Lange (1937) később némileg igazat adott, azzal finomítva álláspontját, hogy a fenti kritériumok csak viszonyítási alapként alkalmazhatók (hiszen a határkölség megállapítása rendkívül nehéz sokszereplős szektorok esetén). A sikeresen működő tervgazdaság legfőbb feltétele szerinte az, hogy a döntéseket a tervvel konzisztensen hozzák meg.

Ezzel szemben ki kell emelni egy másik szempontot is. Hayek (1944) úgy fogalmazza meg a gazdasági tervezéssel kapcsolatban a legfőbb kérdést, hogy hagyjuk-e az egyéneket tervezni, vagy egy központra bizzuk-e az irányítást. Szerinte akkor megvalósítható a kollektív cselekvés, ha a résztvevők mind megegyeznek a közös célokban. Ez a tervgazdaságban viszont csak korlátozottan valósítható meg.

A központi tervezés esetén is megkülönböztethetünk centralizáltabb és kevésbé centralizált tervezési eljárást. Lange (1957) a központi tervezést végző, eredetileg fejletlen gazdaságok nagy hangsúlyt fektetnek az erős iparosításra, amihez viszont erős központosítás szükséges, két indok miatt. Egyrésről, mert az erőforrások összpontosítását ide kell fókuszálni, amit megkönnyít a centralizáció. Másrészt mivel tapasztalatlanok a növekvő iparosítást vezetni hivatott új káderek, a régi, tapasztalt káderek viszont gyakran politikailag ellenségesek a szocialista hatalommal szemben, így ismételten indokolt a központosítás.

A vállalati tervezési vita keretében Mintzberg (1990) kifejti, hogy a design iskola szerint a szervezet legnagyobb ellensége tagjainak oportunizmus, akik nem hajlandóak végrehajtani a stratégiát. Csak akkor valósítható meg a tervezés, ha a stratégiát a szervezet egésze kész elfogadni.

Ansoff (1991) szerint a tervezési iskola (Mintzberg előzetes kritikájával ellentétben) igenis foglalkozik a szervezet magatartásával. Ilyen koncepció a stratégiai myopia megközelítése, miszerint a szervezet tagjai rövidlátók, és nem szeretnék változtatni. Így a menedzserek célja, hogy olyan kultúrát alakítsanak ki, ahol a szervezeti ellenállás nem jelentős (Ansoff, 1994).

Mintzberg (1991) elismeri, hogy a központi döntés lehet gyors, de az egész nem ér semmit, ha maga a szervezet nem fogadja azt el. Másrészt szerint fontos, hogy a szervezet tudjon adaptálódni a környezetéhez, amit a tanulási iskolára épülő vezetés is elősegít. Ez a tanulás azonban sosem lehet formalizált, sosem lehet központilag irányított.

Mindkét vita kiemeli, hogy kiemelkedően fontos a szervezeti tagok magatartása a tervezés szempontjából. Egyrészt a tervek megalkotása esetén a megfelelő információ-áramlásnál, másrészt a tervek végrehajtásánál is. Ehhez különösen fontosak az ösztönzők, melynek kialakítása elsősorban a tervezési központ feladata. Itt kiemelik a bürokratikus- (erős központi irányítás), a piaci- (profitorientáció), valamint a klán (kultúra) kontroll lehetőségeit.

A célok megvalósítását sokkal könnyebb akkor elérni, ha a szervezet tagjai között minél nagyobb az egyetértés az adott célok elérésével kapcsolatban. Külön kiemelik a szervezet lehetséges vétőerejét is, melynek keretében a szervezeti ellenállás megakaszthat egy tervezési folyamatot, vagy magát a megvalósítást is. Mindkét esetben különösen fontos a (politikai) együttműködés a szervezet tagjaival. Vannak ugyanis olyan elemek a szervezeti működésben, amit nem lehetséges formalizálni, de elengedhetetlenek a működés vagy az alkalmazkodás szempontjából, ilyen a szervezeti tanulás is.

### 3.3. A szervezet információi

A tervezés kapcsán kulcsfontosságú a szervezeten belül áramló információk mennyisége, minősége és módja. A következőkben ebből az aspektusból tekinthetjük át a két vitát.

A tervezési vitában központi helyet foglal el annak kérdése, hogy miként kapcsolható össze az információ és az ösztönzés. Mises (1949) szerint a szocializmus és a kapitalizmus összehasonlítása mentén nem az automatizmusokat kell összevetni a tudatos tervezéssel, hanem az egyének spontán tevékenységét a kormányzati beavatkozásokkal szemben. A kapitalizmusban még az egyéni vállalkozók is nehezen becslik előre a jövőt (ezért vannak a teljesítménykülönbségek), de egy központi tervezési egység még ennél is nehezebben végezné el ezt a feladatot.

Lange (1936) szerint a szocialista Központi Tervhivatal legalább annyi információval rendelkezhet, mint a kapitalizmus vállalkozói<sup>14</sup>. A bőséges információáramlás a szocialista rendszerben a kettős árrendszernek köszönhetően alakulhat ki, melynek keretében a gazdaság szereplői nyilatkoznának arról, hogy mekkora mennyiségre van szükségük az egyes termékekből, majd ezt a központi tervezés összesíti, és végül meghatározza az árat (Lange, 1942).

Az ellenérvelés szerint senki sem képes minden információt átlátni, ezért szükséges a decentralizáció, aminek működtetését az ármechanizmus támogatja (Hayek, 1944). Ezt a tendenciát erősíti a növekvő specializáció tendenciája, mivel a gazdaság szereplői egyre kevesebb területet látnak át. Az ármechanizmus és a profitérdekeltség biztosítja azt a motivációt, hogy a gazdaság szereplői decentralizáltan hatékonyabban használják fel az információt, mint egy központi tervezéssel foglalkozó szerv.

A vállalati tervezési vitában megjelenő érv, hogy a vállalat vezetői nem ismerik, vagy nem értenek egyet a vállalat erősségeivel vagy gyengeségeivel kapcsolatban, melynek a design megközelítés szerint a stratégia alapját kellene képeznie. Mintzberg (1990) szerint azért fontosabb a tanulás oldaláról megközelíteni a stratégiát, mert az megengedné, hogy a szervezet tagjai lokálisan fejlesszék képességüket, és így az egész szervezet jobban tudjon alkalmazkodni. Szerinte kizárólag akkor lehetséges a tervezési megközelítést alkalmazni, ha a környezet stabil, vagy minden szükséges információ a központ rendelkezésére áll.

Ansoff (1991) kritikájában azt emeli ki, hogy Mintzberg a teljes szervezeti bizonytalanság pártján áll, amikor azt mondja, hogy a vállalatnak nem szabadna még korlátos információ mellett sem stratégiát alkotnia. Ha nincs valami központi vezérfonal a stratégiában, akkor a szervezet nem tud megfelelően működni, ezért Ansoff szerint Mintzberg hibázik a tanulási iskola előtérbe helyezésekor. Habár azt elismeri, hogy a tervezés egyaránt kreatív és racionális folyamat, amihez többféle megközelítés is szükséges (Ansoff, 1994).

Mindkét vita kiemeli, hogy a tervezés esetén szükséges információ beszerzése a szervezetből, mely a tervek alapjául szolgál. Előfordulhat, hogy a tervezési központ nincs tisztában, vagy nem ért egyet a szervezet adottságaival, tehát be kell vonni a

---

<sup>14</sup> Sőt, szerinte a kapitalizmus vállalkozóinak jövővel kapcsolatos tévedései miatt keletkezik munkanélküliség a kapitalizmusban (Lange, 1942).



szervezet tagjait a stratégiaalkotásba. Ez megvalósítható folyamatos konzultáció során, vagy a tervezés decentralizációjával. Újra kiemelik az ösztönzők szerepét, mely az információ megosztásában játszik fontos szerepet. A szervezet tagjainak mindig lehet információ előnyük a tervezési központtal szemben. Ez abból fakad, mert a lokális ismereteket ők tudják a legjobban, vagy azért mert speciális-, vagy gyorsan változó az adott információ.

### 3.4. Tervezés és megvalósítás különbségei

Mindkét vita külön kitér a tervezés és a tervek megvalósítása között húzódó különbségekre is. Ezt kulcsfontosságúnak tekintik a folyamatos működés és a dinamikus adaptáció szempontjából.

Lange (1936) kiemelte, hogy már korábbi közgazdász gondolkodók is hangsúlyozták a *trial and error* módszer fontosságát (pl. Taylor és Barone). A folyamat a tervezési központ és a vállalatok között történne meg, aminek következtében folyamatosan közelíthetnék egymáshoz az árakat. A közelítés segítségével szimulálható lenne maga az ármechanizmus, aminek a végeredményeként a Központi Tervhivatal meghatározná az egyensúlyi árat a szocializmusban.

Későbbi munkájában megemlíti, hogy a szocialista központi tervezés működtetése során a gazdaság különböző szereplőinél tudás halmozódik fel magával a rendszerrel kapcsolatban is, így a kezdeti időszakot követően lehetőség nyílna a decentralizáció növelésének, hiszen egy kevésbé központosított tervgazdaság is eredményesen működne a tapasztalatok tudatában (Lange 1957).

Mintzberg (1990) a vállalati stratégia design iskolájának kritikájában azt emeli ki, hogy a megközelítésben nagyon elválik a stratégiaalkotás és annak végrehajtásának fázisa. Ezt azért tartja hátrányosnak, mert így a stratégiaalkotók nagyon elszakadnak a valós üzleti működéstől, és nem lesznek képesek megfelelően alkalmazkodni. Másrészt a felsővezetők túlterhelésének csökkentése végett a design iskola hívei a tervek leegyszerűsítését tartják fontosnak. Ezzel a túlzott egyszerűsítéssel viszont összezavarhatják a szervezetet, nehezíthetik a működést. Ezzel szemben a tanulási megközelítés nagy teret ad a kísérletezésalapú tanulásnak.

Ansoff (1991) azonban kiemeli, hogy már a tervezési és a design iskolán belül is meghaladott az a nézet, miszerint periodikus stratégiaalkotásra van szükség, helyette valós idejűt javasol, amivel megelőzhető, hogy a stratégiaalkotók valóban

elszakadjanak a mindennapi üzleti működéstől. Ezt az is segítheti, ha a stratégiaalkotásba a vezetők mellett bevonjuk a végrehajtókat is (Ansoff, 1994).

Mintzberg (1991) válaszában egyértelművé teszi, hogy az explicitté tett stratégia gyakran több kárt okoz, mint hasznot. Lehet, hogy ennek következtében van egy vezérfonál a szervezet számára, viszont az idejétmúlt tervekhez való alkalmazkodás épp a szervezet hátrányát okozhatja. Szerinte egyes vállalatok (pl. Honda) sikere éppen abban állt, hogy képes volt a folyamatos változásra és a tervek felülvizsgálatára.<sup>15</sup>

A gazdasági szervezetek esetében kiemelkedő fontosságú, hogy milyen kapcsolatban áll a tervezés és a megvalósítás folyamata. Amennyiben nagyon elszakadnak egymástól, akkor vagy a terv elkészítéséhez nem jut elegendő információ, vagy az elkészült tervek megvalósíthatósága lesz irreális. Emiatt szükséges egy folyamatos, konzultatív folyamat a tervezési központ és a szervezet többi része között. A kísérletezésnek és a próbálkozásnak kulcsszerepe van az optimum megtalálásában - vagy a tervek kialakításához vagy a működéshez szükséges új ismeretek megszerzéséhez. A tervek esetenkénti felülvizsgálatával elérhető az adaptáció. A viták során többen is kiemelik, hogy lehetséges magával a tervezési rendszerrel kapcsolatos tudás felhalmozása is.

### 3.5. Dinamizmus

Mindkét vitában központi helyet foglalt el a környezet változására való reakció és ezáltal a tervezés időbeli határa.

Lange (1942) azt emeli ki, hogy a jelenlegi egyensúly kiszámítása sem túlzottan magától értetődő, a legnagyobb kihívást a tervgazdaság számára mégis a jövőbeli változások jelentik. 1952-es művében, amikor már a központi tervezés gyakorlati megvalósításait is értékeli (pl. Lengyelország és Csehszág esetében), kiemeli, hogy a tervezés centralizációjának mértékét nem szabad állandónak tekinteni. Szerinte az iparosodás során több szempontból is hasznos az erős centralizáció, hosszú távon azonban a gazdaság veszít a flexibilitásából, így szükséges egy bizonyos mértékű decentralizáció.

A központi tervezés ellen érvelők szerint statikus gazdaság nem létezik, csak dinamikus, ami egy újabb szempont a központi tervezés megvalósíthatóságával

---

<sup>15</sup> Grant (2003) olajipari stratégiaalkotást vizsgáló tanulmányában kiemeli, hogy a növekvő turbulencia miatt a vezető olajvállalatok leépítették tervezési részlegeiket. Ez a leépítés azonban nem csak a rugalmasság növelését hozta magával, de a tervezési képességek csökkenését is.

szemben (Mises, 1951). A liberalista gazdasági megközelítés alapján pont a laissez-faire megközelítés biztosítja azt, hogy a folyamatosan változó társadalmi igényekhez alkalmazkodjon a gazdaság (Hayek, 1944).

A vállalati tervezés vitában Mintzberg (1990) szerint az innovációhoz elengedhetetlen a szervezet tagjainak felhatalmazása, ami nem megvalósítható erős központi tervezéssel, mert a tervek behatárolják a szervezet gondolkodását. Sőt, bizonytalanság esetén talán még jobb is, ha nincsenek konkrét tervek, mert rugalmasabbak lehetnek a szervezet tagjai.

Ansoff (1991) elutasítja Mintzberg állítását, miszerint nem lehetséges dinamikus környezetben tervezni. Épp az időelőny az egyik legfontosabb tényező a dinamikus változó környezetben, melyet a központosított döntéshozatal segíthet elő. Szerinte meg kell különböztetni kétféle környezeti dinamizmust: az egyik az inkrementális turbulencia, a másik a szakadós turbulencia. Az elsőnél egy evolutív változást figyelhetünk meg, amire apró változtatásokkal szükséges válaszolni, a második pedig radikális reakciót követel meg. Ansoff szerint Mintzberg kifejlődő stratégia-elképzelése csak az elsőnél lehetséges. Sőt, egyes modern szervezetek radikális változás esetén épp a nagyobb szervezeti stabilitás miatt alkalmazzák a tervezést, hogy növekedjen tevékenységeik kiszámíthatósága (Ansoff, 1994).

Mindkét vitában megjelenik a dinamizmus mint a tervezés egyik legfőbb korlátja. A tervezéshez szükség van minél több releváns információra, melyek azonban az idő múlásával (a környezet vagy a szervezet változásával) elavulttá válhatnak. Így a dinamizmus jelentette tervezési kihívás a tervek felülvizsgálatában és az adaptációban jelenik meg. Egyes alkotók lehetetlennek, mások korlátozottan megvalósíthatónak tartották a dinamizmus kezelését tervezési módszerekkel. Egyrészt felmerült a környezeti változékonyság differenciálása, másrészt ezek alapján az arra adott szervezeti válaszok megkülönböztetése is. Itt szintén a tervezés decentralizációja, a szervezet tagjainak kísérletezési joggal való felruházása merült fel.

Ebben a fejezetben a tervgazdasági és a vállalati tervezési vitát hasonlítottam össze a központ szerepével, a szervezet magatartása és információi, a tervezés és megvalósítás jellemzői, valamint a dinamizmus szempontjai alapján. Mindegyik összehasonlítás végén azonosítottam a legfontosabb töréspontokat, érveket, valamint

következtetéseket. A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy a két vita jelentős hasonlóságot mutat a tervezés jellemzőinek tárgyalásakor.

#### 4. Egy általános modell a tervezésről

A következőkben, részint a korábbiakban azonosított hasonlóságra alapozva, egy általános tervezési modellt definiálok, mely későbbi kutatások alapjául szolgálhat, közelebb kerülve a tervezés természetének megértéséhez. A modell felépítése során mindig utalni fogok, hogy milyen jelentős kitéttel él a keretrendszer.

A következőkben bemutatott modell a gazdasági szervezetek általános kerete, függetlenül attól, hogy nemzetgazdasági vagy vállalati kontextusról beszélünk. Alapegységei az egyének, akik azért rendeződnek szervezetbe, mert felismerik, hogy együttes tevékenységükkel jelentősebb hasznokat tudnak realizálni, mint egyénenként (szinergikus hatást érhetnek el). Csak akkor csatlakoznak az adott szervezethez, ha a szervezeten belüli hozzájárulásukkal (pl. munkaerő vagy erőforrás) saját hasznukat képesek maximalizálni. Ez a szervezet lehet egy központi tervezéssel működő szektor, de akár egy adott nemzetgazdaság, illetve akár egy létező nagyvállalat vagy egy újonnan induló vállalkozás.

Ezen a ponton fontos kiemelni két kitéttelt. Egyrészt jelen modell nem vizsgálja a gazdasági szervezet létrejöttének módját, így azt sem, hogy miként jönnek létre a nemzetgazdaságot szabályzó intézmények, vagy hogy miként alapítanak vállalatokat. Másrészt a fent említett gazdasági szervezet határa a nemzetgazdaság esetében nem az ország tényleges államhatára, hanem azon tevékenységek köre, melyre kiterjed az állami tervezés. Ezek alapján sokkal inkább beszélünk a nemzetgazdaság esetében javaslattevő, indikatív tervezésről (Masse, 1962), mintsem a kizárólagos, repressziót alkalmazó imperatív tervezésről (Baron, 2004).

A komplexitás növekedésével a résztvevők tagozódó szervezetet hoznak létre, melyben megkülönböztethetünk stratégiai központot és operatív szervezeti egységeket. *Stratégiai központ:* A stratégiai központ célja a szervezeti célok eléréséhez vezető utak kialakítása a rendelkezésre álló erőforrás-portfólió segítségével; feladata a stratégiaalkotás és így az erőforrás-elosztás is. Ennek elérése érdekében a vállalaton belül magas szintű döntési jogkörrel rendelkezik. Tagozódó szervezetben helyezkedik el, és így akár több operatív szervezeti egység felett is bírhat döntési jogkörrel. Ez lehet

egy nemzetgazdaság tervhivatala, költségvetést tervező szerve, illetve egy multinacionális vállalat központja vagy éppen egy kisvállalat vezetője.

*Operatív szervezeti egység:* A szervezeti egységek célja optimális output biztosítása a rendelkezésére álló erőforrás-portfólió alkalmazásával, mely operatív jellegű feladatkör. Ezek alapján ugyanúgy lehetnek vállalatok esetén termelési egységek (ahol az erőforrás-portfólió elemei a gyártósor, az alapanyagok, az összeszerelést végző vagy az anyagmozgatásért felelős munkatársak stb., az output pedig az elkészült termék), mint jogi osztályok (ahol a jogi tudás, a jogszabályi adatbázis, a tárgyalóterem stb. felhasználásával végzik el a vállalat jogi képviseletét). De lehetséges, hogy ez egy adott szektort működtető igazgatóság vagy egy állami tulajdonban lévő vállalat. Döntési jogkörük a stratégiai központhoz képest szűkebb, mivel az döntési és elszámoltatási jogkört gyakorolhat felettük.

Ez esetben érdemes azzal a feltételezéssel élnünk, hogy a központ eredetileg minden erőforrás felett rendelkezett döntési jogkörrel és ezt felosztotta a szervezeti egységek között. Ezáltal nincs olyan tevékenység, mely ne lenne legalább egy egységhez hozzárendelve. Így nem tárgyaljuk a mellérendelt entitások közti tervezést (pl. szövetségek).

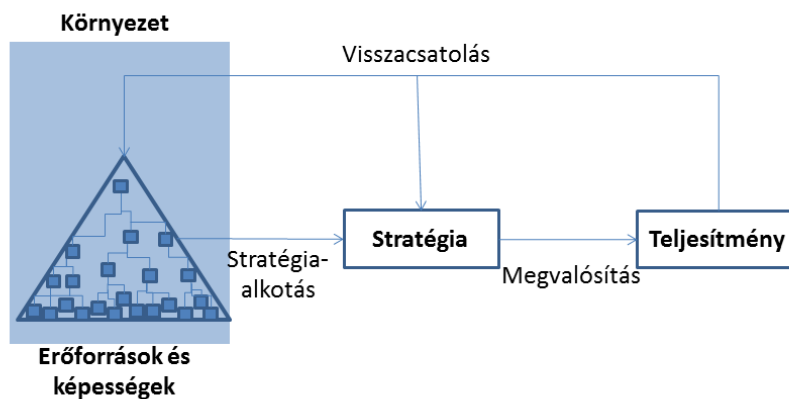
Fontos megemlíteni, hogy a fent említett „tagozódás” az egyének szintjéig lebontható, azaz az óriásvállalatok alábonthatóak tagvállalatokra, üzletágakra, funkcionális osztályokra, csoportokra, illetve munkavállalóra. Mindegyik esetben találhatunk tervező és végrehajtó egységeket anélkül, hogy tökéletes hierarchiát feltételeztünk volna.

A 5. ábra a gazdasági szervezetek tervezésének sematikus ábrája. Ez alapján a szervezet rendelkezik különféle erőforrásokkal, amelyekre a stratégiaalkotás folyamán létrejött szervezeti stratégiák alapulnak, és amelyek nagyban fókuszálnak a szervezet környezetére<sup>16</sup>. Az így kialakult stratégia a vállalati működés kereteit fogja meghatározni, így a megvalósítás során hat a teljesítményre. Végül a visszacsatolási

---

<sup>16</sup> Ide sorolhatjuk a versenykörnyezetet, a jogi, kulturális, társadalmi és természeti környezetet is, melyek mind befolyásolhatják a szervezeti stratégiát és struktúrát. Bővebben lásd: Porter (1998), Burns – Stalker (1961).

mechanizmusok mentén a teljesítmény kontrollja, a stratégia<sup>17</sup> felülvizsgálata, illetve az erőforrások fejlesztése következik.



5. ábra Az erőforrás-alapú stratégiai menedzsment sematikus ábrája.

Forrás: Saját koncepció.

Mind a stratégiaalkotás, a megvalósítás, valamint a visszacsatolás során központi kérdés, hogy miként osszák el a szervezet rendelkezésére bocsátott erőforrásokat. Az erőforrások kezelése ugyanis mindig egy információs és egy magatartási aspektussal köthető össze. Az *információs aspektus* eredendő kihívása, hogy az ember kognitív korlátokkal rendelkezik, így nem képes minden információt feldolgozni (Simon, 1978). A *magatartási aspektus* lényege, hogy a szervezetek tagjai független szereplők, akik önálló célokkal és motivációval rendelkeznek (Simon – March, 1993).

A két aspektus egyik következménye, hogy eltérő a szervezetben az erőforrás-észlelés, azaz senki nem ismer minden erőforrást, illetve mindenki inkább azokat ismeri jobban, amelyekkel közvetlen kapcsolatban áll<sup>18</sup>. Emiatt a stratégiai központnak be kell vonnia a stratégiaalkotásba az operatív szervezeti egységet, illetve hatásköröket kell delegálnia hozzá. Másrészt az információs aszimmetria és a belső érintettek divergens célrendszere miatt képviselési probléma (Jensen, 1990) is kialakulhat. Ennek lényege, hogy a megbízó (esetünkben a stratégiai központ) célrendszere nem egyezik

<sup>17</sup> A tanulmány elején említett tervezés definícióból fakadóan a vezetők intuícióján alapuló víziót is nevezhetjük stratégiának, így akár egy kisvállalkozó egyéni ötlete esetében is alkalmazható a fenti modell, akár nemzetgazdaságok költségvetési tervezésénél is.

<sup>18</sup> Nem feltétlenül kell ennek specializált szaktudásnak lennie, sőt általános ismeret is lehet (pl. a boltos tudása arról, hogy a környékbeli fogyasztók milyen kenyeret szeretnek a legjobban). Ezt Hayek (1995, p. 243.) „adott hely és korszak ismeretének” nevezte.

meg teljesen az információs előnyben lévő ügynökével (a helyi erőforrásokat jobban ismerő operatív szervezeti egységével). Emiatt kontrollmechanizmusokat kell bevezetni a szervezetbe, amelyekkel kezelhetővé válik a képviselési probléma.

A fenti két aspektus eredményeként a vállalatban belül hatásköri és elszámolási struktúrát alakítanak ki. Egyik oldalon a specifikus lokális tudás hiánya miatt nyomás helyeződik a stratégiai központra, hogy az operatív szervezeti egység kezébe kiterjedtebb hatásköröket delegáljon, mivel a nagy mennyiségű információt nem lenne képes egyedül kezelni. Másik oldalról viszont fennáll annak a veszélye, hogy az operatív szervezeti egységek vagy visszaélnek az előnyükkel, saját javukra fordítva az erőforrásokat<sup>19</sup>, vagy a szándékoltság feltételezése nélkül egyszerűen nem bízik abban, hogy az operatív szervezeti egységek képesek lesznek szervezeti szinten optimalizálni.

A szervezeten belül így kialakult *hatásköri és az elszámoltatási struktúrát* valamiképpen koordinálnia kell, melyet a koordinációs mechanizmusokkal vizsgálhatunk. Coase (1937) szerint a vállalat azért jön létre, mert hatékonyabban koordinálja a tevékenységeket, mint a piac. Williamson (1981) kiemeli, hogy a vállalatban belül bürokratikus szabályzás működik (hierarchia), a vállalatban kívül pedig a piac szabályozza a tevékenységeket.

Ahogy nemzetgazdasági szinten is a koordináció különböző fajtáinak kombinációjával találkozunk<sup>20</sup>, úgy ez a vállalatban is megjelenik. Ouchi (1980) a szervezeti kontroll három fajtáját definiálja, melyeknél kiemeli, hogy minden vállalatban ezek kombinációját alkalmazzák, azaz sosem létezik „tisztá” kontroll. A *bürokratikus kontroll* lényege, hogy a szervezeti tagok pontos előírásoknak kell hogy megfeleljenek, inkább a magatartásukat ellenőrzik (gondoljunk csak az állami hivatalok aktaszerű működésére). A *piaci kontroll* ezzel szemben az eredményt állítja a fókuszba, azaz a stratégiai központ nem ellenőrzi pontosan a szervezeti egység munkáját, csupán egy piaci adatban kifejezhető teljesítmény elérését várja el tőle a kontrollidőszak végéig (hasonlóan működnek a vállalati költség- és profitközpontok, a belső elszámolóárak). Végül a *klán kontroll* a megtestesítője a szervezeti normák és elvárások betartatásának (ha közösen megállapodunk abban, hogy nem késünk a munkahelyről,

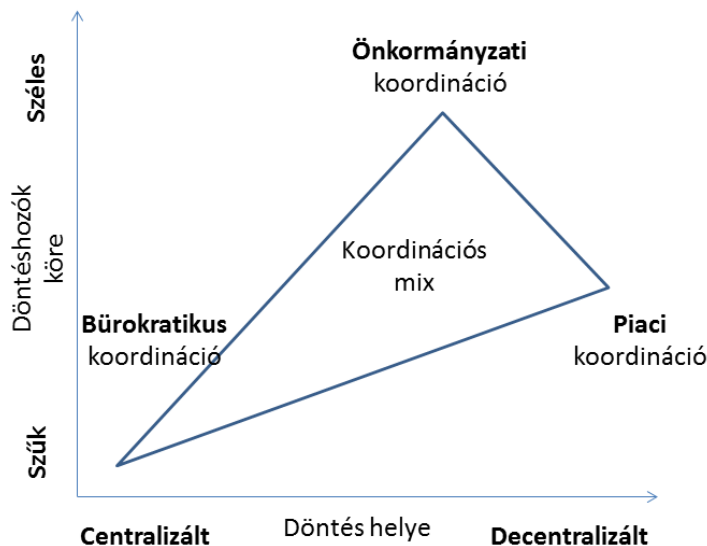
---

<sup>19</sup> Például több munkaóra terveznek bizonyos folyamatokat, mint amire szükségük van, így kevesebbet kell dolgozniuk. Vagy például eltér a szektorigazgatóság és az egyes állami vállalatok preferenciája, így mást szeretnének termelni.

<sup>20</sup> Bővebben lásd Kornai (2012), illetve Polányi (idézi Kornai, 2012).

és ezt valaki megszegi, akkor a közösség szankcionáló mechanizmusa fog működni). Mivel Ouchi (1980) modelljét elsősorban a kontrollra alakította ki, viszont jelen vizsgálatomban szintén fontos helyet kapnak a hatáskörök is, ezért Kornai (2012) koordinációs mechanizmusok elméletét fogom alkalmazni Ouchi logikájával (6. ábra).

Ezek alapján a szervezeteken belül dinamikus kombinációban megkülönböztethetünk *bürokratikus koordinációt* (szigorú hierarchia, a szabályzó parancs), *piaci koordinációt*<sup>21</sup> (mellérendeltség, monetáris szabályzók), illetve *önkormányzati koordinációt*<sup>22</sup> (mellérendelt tagok közös szabályalkotása). A hatásköri és elszámolási struktúra, valamint a koordináció kérdése elvezet a centralizáció-decentralizáció dilemmájához.



6. ábra Koordinációs mechanizmusok és a centralizáció.

Forrás: Saját koncepció.

Kornai (1990) kiemeli, hogy a központosított vállalatok nagy hátránya a szocializmusban, hogy a vállalatvezetők nem érdekeltek a tervek pontos végrehajtásában; a szoros kontroll és a szankciók nem megfelelő ösztönzők. Hayek (1944) szerint épp a decentralizált rendszerek teszik azt lehetővé, hogy a gazdasági szereplők a saját érdekeltségüknek megfelelően használják fel tudásukat, ne kelljen azt

<sup>21</sup> Elméletben az önkormányzati koordinációban érvényesül az egy személy egy szavazat elv, ezért itt a legszélesebb a döntéshozók köre. A piaci koordináció esetén is elvileg mindenki hathat az árra, de a nagyobb szereplők befolyása jelentősebb lehet. A döntéshozók körének diszkutálása átvezet minek a döntéshozatal módjának kérdésére, mely túlmutat e tanulmány keretein.

<sup>22</sup> Ilyen koordinációval működött a szocialista Jugoszlávia szövetkezeti rendszere (Kornai, 2012); napjaink hasonló koncepciója a szervezeti demokrácia (lásd: de Jong – van Witteloostuijn, 2004).



egy központi szervhez továbbítani. Kornai (2011) szerint a szocialista rendszerek világszintű visszaszorulásával a kapitalizmus, mint decentralizált rendszer látszik eredményesebben működni. A fenti kérdésben tulajdonképpen a piaci és a bürokratikus koordináció ütköztetését látjuk.

A vállalati szintű centralizációban is hasonlóan éles vita bontakozott ki. Alonso és munkatársai (2008) a központosítás hatékonyságát és a decentralizáció adaptációs előnyét ütköztetve arra a megállapításra jutottak, hogy csak akkor érdemes centralizáltan működni, ha jelentős a szervezeti egységek opportunizmusának veszélye. Golden (1992), kiállva a decentralizáció mellett, azt hangsúlyozta, hogy költségfókusz esetén a szervezeti egységeknek az operatív kontrollt kellene kézben tartaniuk, de ha változó fogyasztói igényekhez kell alkalmazkodnia a vállalatnak, akkor a stratégiai döntéshozatalt kell szervezeti egységek szintjén tartani. Friebe és Raith (idézi Alonso et al., 2008) azt emeli ki, hogy a centralizáció lehet, hogy nem képes teljesen megszüntetni a felesleges redundanciákat a szervezetben, de sokkal hatékonyabban képes az erőforrások kezelésére. Peng (2009) a multinacionális vállalatok struktúrájának elemzésekor kifejti, hogy a centralizáltabb szervezetek a globális költségelőnyben, a decentralizáltak pedig a lokális válaszképességben erősebbek. Itt szintén a bürokratikus, valamint az önkormányzati és piaci koordináció ellentéte kerül felszínre.

Stratégiai menedzsment	Centralizált	Decentralizált
<b>A lényegi döntéshozó</b>	Stratégiai központ	Szervezeti egységek
<b>Információáramlás a szervezetben</b>	Részletes, központban gyűlik össze	Aggregált adatok áramlanak a központba
<b>Elszámoltatás jellemző célja</b>	Magatartáskontroll	Eredménykontroll
<b>Domináns koordinációs mechanizmus</b>	Bürokratikus	Piaci, önkormányzati
<b>Előnyei</b>	Globális hatékonyság	Lokális adaptáció

4. táblázat A centralizált és decentralizált stratégiai menedzsment.

Forrás: Saját koncepció.

Centralizált tervezés esetén a lényegi döntéshozó a stratégiai központ, ami részletes információt gyűjt be az operatív szervezeti egységektől, azokon magatartáskontrollt gyakorol, amiben a bürokratikus koordináció segíti. Ide sorolhatjuk

a tervgazdaság tervhivatalát, mely egyértelmű és részletes utasításokkal irányítja a gazdaság szereplőit, de hasonló jelenséggel találkozhatunk egy autoriter típusú vezetővel rendelkező fejlődő közép vállalatnál is. Ezáltal a centralizált tervezés jelentős a *globális hatékonyságot* képes elérni. A globális hatékonyság azt fejezi ki, hogy az egész vállalat minden szervezeti egységének információira alapozva (globalitás) képes optimalizálni a tevékenységeket és így a stratégiát (hatékonyság)<sup>23</sup>. A vállalati stratégiai vitában a gyors reakció, a tervgazdaságban pedig a nemzetgazdasági szintű optimalizáció jelent meg.

Decentralizált stratégiai menedzsment esetén az operatív szervezeti egységek hozzák a lényegi döntéseket, a stratégiai központ csak az összvállalati eredményességre figyel, így csupán aggregált információkat vár el az egységektől (ilyen lehet, pl. egy sok üzletágas vállalat, ahol a központ csak pénzügyi kontrollt gyakorol a divíziók felett).

Ezt a magatartási aspektus úgy magyarázza, hogy olyan esetekben lehetséges decentralizáltan működni, amikor minimális az eltérés a szervezeti és az egyéni célok között (vagy mert teljesen megegyezik a preferenciájuk, vagy megfelelőek az ösztönzők). Az információs aspektus oldaláról az a kérdés, hogy a szervezet tagjai képesek-e és motiváltak-e a stratégiai központ számára szükséges információk beszolgáltatásához. A kontrollt kizárólag az eredményen keresztül gyakorolja (például nyereség- vagy hozamelvárások), melyet a piaci és önkormányzati koordináció hangol össze. Nemzetgazdasági szinten ez a profitorientált vállalatokban testesül meg, a vállalatokban pedig a profitközpontokban. Emiatt a decentralizált tervezéssel működő szervezet jelentős *lokális adaptációs* készséggel rendelkezik (4. táblázat). A lokális adaptáció azt fejezi ki, hogy a szervezeti egységek helyi tudására és információra (lokalitás) alapozva képesek eredményes alkalmazkodásra mind a tevékenységek, mind a stratégia szintjén (adaptáció).

Fontos kiemelni, hogy a tervezés centralizáltságát és decentralizáltságát egy skála két végpontjaként szükséges felfognunk. Ebben a fejezetben egy általános tervezési modellt vázoltam fel, mely bemutatta a tervezés szervezeti kereteit, határait és

---

<sup>23</sup>Nem profit-orientált szervezetek esetén a legklasszikusabb példa a hadsereg vezetése, ahol egyértelmű parancs-végrehajtás rendszerben és hierarchiában működve gyors reakcióra és globális optimalizációra képesek.

működését. Végül megállapítottam, hogy a centralizált stratégiai menedzsment a globális hatékonyságban, a decentralizált pedig a lokális adaptációban erős.

## 5. Következtetések

### 5.1. Érvelés és döntés a tervezésről

A tervezés természetének elemzésekor azt vizsgáltam, hogy miként alkotják meg a terveket, milyen formában, illetve miként jelenik meg a szervezetben annak koordinációja. Mivel megállapítottam, hogy a tervezés centralizált és decentralizált formája jelentős eltéréseket mutat, ezért felmerülhet a kérdés, hogy miként válasszon a szervezet a különböző tervezési megoldások közül.

A két vita összehasonlítása során különböző érveket ismerhettünk meg mind a központi tervezés mellett, mind ellene. Az 5. táblázat néhány jelentős érvet emel ki, melyek megjelenhetnek a tervezés központosságával kapcsolatban.

	Központi tervezés pro érvek	Központi tervezés kontra érvek
<b>Központ szerepe</b>	A központi tervezés a teljes szervezetre lenne képes optimalizálni.	A központi szerv nem képes megfelelően újraosztani az erőforrásokat.
<b>Szervezet magatartása</b>	A központ terveit a teljes szervezet érdekeinek megfelelően alakítják ki, így a szervezet tagjainak érdeke a kooperáció.	Ha a szervezet tagjai közvetlenül nem ösztönöztek a kooperációra, akkor a központi tervek nem lesznek hasznosak a szervezet számára.
<b>Szervezet információi</b>	A központ képes a (közel) optimális erőforrás-elosztásra, így ide kell áramolnia az összes információnak.	A szervezet tagjainak mindig aktuálisabb lokális ismereteik vannak, amit nem lehetséges a központnak megfelelően átadni.
<b>Tervezés és megvalósítás</b>	Könnyebb mind a tervezés, mind az ellenőrzés, ha szigorúan elválasztott a tervezési és a végrehajtási periódus.	A korábban meghozott tervek megvalósítása nem biztos, hogy jelenleg is megfelelő a szervezet számára.
<b>Dinamizmus</b>	Jelentős változtatásokat csakis központi tervezéssel lehet véghezvinni.	A jelentős változáshoz való idomulást kizárólag a szervezet tagjainak kísérletezésével lehetséges megoldani.

5. táblázat Érvek a központi tervezés mellett és ellene.

Forrás: Saját koncepció.

A szervezet fő kérdése ebből a szempontból az, hogy globális válaszképességet vagy lokális adaptációt szeretne megvalósítani. Ennek megfelelően kell kialakítania a

tervezés centralizációjának szintjét a hatásköri és elszámolási struktúra, valamint a közöttük lévő koordinációs mechanizmusok kialakításával. Döntésének kereteit legfőképpen az erőforrásokat övező információs és magatartási aspektusok befolyásolják. Ezek alapján ott lehetséges hatékonyabban megvalósítani a decentralizált tervezést, ahol a szervezet tagjainak megvan a motivációja, illetve információi ahhoz, hogy azt az egész szervezet céljainak megfelelően alakítsák ki. Amennyiben ez nincs meg, illetve egyszerű az információ áramoltatása a szervezetben, akkor hatékonyabban megvalósítható a centralizált tervezés.

Tanulmányomat négy idézettel kezdtem, melyek mindegyike összehozható a tervezés centralizációjának kérdésével. Nem állítom, hogy mindegyik jelenség kizárólag a fent felvázolt tervezési modell által magyarázható, de azonosíthatunk szembetűnő hasonlóságokat. Feltehetően a MOL központosított stratégiaalkotást végző Glocal projektje elősegíti az egész szervezetre történő optimalizációt. A tervezés központosítását segíti, ha olyan információs rendszerrel rendelkeznek, melynek köszönhetően a szükséges információk könnyen beszerezhetők, illetve az egyes egységeket megfelelően képesek motiválni ehhez. A 37signals radikális decentralizációja révén egyértelműen informatikai fejlesztőinek lokális adaptációjában bízunk, mely véleményünk szerint növelheti innovációs képességüket.

A magyarországi közoktatás központosításában érdekelt lehet a Minisztérium (tervezési központ), hisz ezáltal növekedhet a valószínűsége annak, hogy javul az erőforrások szervezeti szintű optimalizációja, és ezáltal csökkenhet a szükséges erőforrás-mennyiség is. Az olasz kormányzat épp ellenkezőleg abban bízunk, hogy a piac magasabb minőségben és olcsóbban lesz képes megoldani olyan közszolgáltatásokat, melyek hatékony tervezését a kormány nem tudta megoldani. Kiszervezésükkel növekedett az adott vállalatok innovációs potenciálja is.

## 5.2. A szélsőségek illúziója

A fent felvázolt két szélsőérték közötti döntés során szükséges mérlegelni legfőbb hátrányaikat is, melyek a különböző irányú érvelésekkor is megjelennek.

*A globális hatékonyság illúziója:* Coase (1937) szerint a piaci tranzakciók internalizációjával a tranzakciós költségek vállalaton belüli koordinációs költségekké alakulnak. Ebből következően beláthatjuk, hogy az egyes koordinációs mechanizmusok

közötti átváltás lehetséges, hogy átalakítja a tervezési rendszer költségeit<sup>24</sup>, de nem feltétlen csökkenti azokat. Ezek alapján a magatartáskontrollt erősítő bürokratikus koordináció jelentősen növelheti a tervezési rendszer költségeit, mivel növeli a bürokráciaigényt.

Simon (1978) szerint a szervezet egyik legfontosabb erőforrása maga a figyelem. Másik oldalról szemlélve a központosítás növeli a stratégiai központ döntési kapacitásigényét, aminek keretében lehet, hogy nem tud olyan jól optimalizálni, mint ha kevesebb információt<sup>25</sup> kellett volna feldolgoznia. A túlzott központosítás így a bürokrácia növekedésével és a figyelem csökkenésével éppen a globális optimalizációból, illetve a döntéshozatali sebességből veszthet, melyek a legjelentősebb előny elvesztését jelentik. Ezáltal a bürokrácia növekedésének és a figyelem csökkenésének veszélyével a MOL-nak és a Minisztériumnak is számolnia kell.

*A lokális adaptáció illúziója:* A decentralizáció növekedésével a szervezet tagjai nagyobb önállósággal rendelkeznek, így kísérletezéseikkel növelhetik a vállalat innovációs képességét is. Ebben az esetben a piaci és az önkormányzati koordinációs mechanizmusok a dominánsak. Ekkor felmerülhet annak a veszélye, hogy a túlzott decentralizáció következtében szándékoltan vagy információ-hiányból, nem lesznek képesek a szervezet tagjai arra, hogy a teljes szervezet érdekében végezzék munkájukat. Például túlzott erőforrásigényt jelentenek be, hogy kevesebb erőfeszítéssel végezhessek a munkájukat, vagy felesleges kapacitásokat építenek ki, mely már létezik máshol a szervezetben, esetleg a szervezet szempontjából túl kockázatos projekteket valósítanak meg.

A túlzott decentralizáció csökkenti a szervezet érdekeinek figyelembe vételét, így az adaptáció is kizárólag lokális és nem teljes szervezeti előnyöket eredményez. Ennek következtében csökken a szinergikus hatás is, ami lecsökkenti magát a teljes szervezet adaptációs készségét is. Valamint elméleti szélsőértékként akár maga a szervezet is megszűnhet a túlzott decentralizáció következtében. A csökkenő kontroll miatt az olasz közszolgáltatásoknak a minőségi sztenderdek jelentős eltéréseivel kell számolniuk, a 37signals-nak pedig az esetleges fejlesztési redundancia veszélyét kell kezelnie.

---

<sup>24</sup> Például eddig profitközpontként, önálló tervezési részleggel rendelkező divíziót a vállalati központ alá szervezünk, ahonnan ezentúl közvetlenül kap utasítást.

<sup>25</sup> Bár a szervezetek megpróbálhatják kódolással egyszerűsíteni a nagy mennyiségű információk kezelését, de az információ kezelésének költségei még így is növekedhetnek (Arrow, 1974).

## Összefoglalás

1. A nemzetgazdasági és a vállalati tervezéskoncepció között rengeteg hasonlóságot azonosíthatunk. Még a látszatát is szeretném elkerülni annak, hogy tanulmányom azt sugallja, a tervgazdaság és a vállalat megegyezik. Ez nyilvánvalóan nincs így. Viszont a tervezéssel kapcsolatos mechanizmusaiuk nagyon hasonlatosak, így valószínűleg a tervezésnek létezik egy általános természete. Ezáltal egyrészt (természetesen a megfelelő önmérséklettel és óvatossággal) érdemes egymás tervezési modelljeit vagy eredményeit alkalmazni, de legalább is vizsgálni azokat. Másrészt azonosíthatunk olyan politikai, illetve gazdasági érveket a központosítás és decentralizáció mellett, vagy azok ellen, mely történelmi koroktól, illetve gazdasági entitástól függetlenül felmerülhetnek e vitában.
2. A stratégiaalkotás módja befolyásolja magát a teljesítményt is. A stratégia alapjaiban meghatározza a vállalatok magatartását (ami később determinálja a teljesítményt is). Mivel a stratégiaalkotás folyamán alakul ki a stratégia, ezért különösen fontos, hogy a célmeghatározásnak milyen módját alkalmazzuk. Ugyanaz a vállalat ugyanabban a környezetben, ha különböző típusú stratégiaalkotást végez, akkor lehetséges, hogy eltérő stratégiát fogalmaz meg és így más eredményt is fog elérni. Ezért bármilyen változtatás a tervezés centralizációjában jelentősen befolyásolhatja magát a teljesítményt is. Így a tét nem csak az, hogy a kérdésben melyik elméleti gondolkodónak, vagy melyik szervezeti egység vezetőjének adunk igazat, hanem a vállalat, vagy a nemzetgazdaság hosszabb távú teljesítménye is.
3. A tervezés centralizációját sosem foghatjuk fel szélsőséggként. Bár a tanulmány egyik központi témája a központosított és a decentralizált tervezés összehasonlítása volt, e kategóriák mindig is csak elméleti szinten valósulhatnak meg. Egyrészt nincs az az autoriter vállalat, vagy parancsgazdaság, ahol minimálisan fel ne bukkanna a piaci, vagy önkormányzati koordináció. Illetve nem létezik olyan flexibilis hálózat-alapú szervezet, melyben ne jelenne meg minimális bürokratikus kontroll. Másrészt pedig a szélsőségek illúziója fejezetben bemutatott jelenségek miatt maga a gazdasági racionalitás is ellentmond annak, hogy bármelyiket megpróbálja megvalósítani egy szervezet.

A valóságban a fenti megkülönböztetést sokkal inkább egy skála két végpontjaként kell felfognunk, melyen a gazdasági szervezetek örökös vita közepette mozognak a globális hatékonyság és a lokális adaptáció trade-offja között legyen szó nemzetgazdaságokról, vagy vállalatokról.

## FEJEZET 2: A STRATÉGIAI DÖNTÉSEK CENTRALIZÁCIÓJA A VÁLSÁG ALATT

EURÓPAI IPARVÁLLALATOK EMPIRIKUS ELEMZÉSE

Szerzők: Bakonyi Zoltán és Muraközy Balázs

*Ezen empirikus kutatás egy több, mint 14 000 európai feldolgozóipari vállalat, 2009-es adatait tartalmazó adatbázisára építve, a recesszió és a centralizáció összefüggését vizsgálja. Először is multinomiális logisztikus regressziós modellünkben szignifikáns kapcsolatot azonosítunk a válság és a központosítás között. Másodszor azt találtuk, hogy a centralizáció egyéb válságreakciókat (költség-fókusz, beruházás-elhalasztás, elbocsájtás) kiegészítő stratégiaként jelenhet meg a recesszió idején. Végül, a középtávú sikerességet vizsgálva arra jutottunk, hogy a válság alatt központosító vállalatok hároméves növekedési rátája szignifikánsan kisebb a versenytársaikénál.*



## Bevezetés<sup>26</sup>

A vállalatok többféleképp is próbálnak alkalmazkodni a recessziókhoz. Egyes vállalatok talán kisebb változtatásokat hajtanak végre a termelésükben, a pénzügyeikben, vagy az emberi erőforrásaikban, más szervezetek viszont alapjaiban alakítják át folyamataikat, mely nagymértékben befolyásolják jövőbeli növekedésüket. Mi több, egy hatékony és gyors stratégiai reakció megkövetelheti a stratégiai döntések jogköreinek átalakítását is. Egy ilyen döntés nem csak a rövidtávú válságjelenségeket képes kezelni, de a vállalat hosszú távú eredményességére is hatással lehet. E tanulmány az ehhez hasonló jelentőségű változásokat vizsgálja a 2008-2009-es gazdasági válság<sup>27</sup> alatt.

Kutatásunk során három kérdéskört vizsgálunk meg mélyebben. Először arra keressük a választ, hogy a nagyobb külső sokkok növelik-e a központosítás esélyét. Elemzésünkben azt találjuk, hogy a vállalati- és iparági szintű forgalom-visszaeséssel mért sokk pozitív kapcsolatban áll a centralizációval.

Másodszor, ahogy azt az irodalom mélységében tárgyalja, a központosítás előnyös a költségcsökkentésben, viszont nehezíti az innovációt és a helyi adottságokhoz való alkalmazkodást. Így a centralizációt tekinthetjük a rövidtávú stratégiák részének. Vizsgálatunk eredménye azt mutatja, hogy a központosítás szignifikánsan kötődik az ilyen jellegű stratégiákhoz (pl. költség-fókusz, beruházás-csökkentés, vagy az elbocsájtások).

Végül arra keressük a választ, hogy a centralizáció hatással van-e a válságot követő növekedésre. 2012-es és 2013-as árbevétel-adatokra építve megállapítottuk, hogy a válság alatt központosító vállalatok szignifikánsan gyengébben teljesítenek versenytársaiknál.

A centralizáció egyike a közgazdaságtan leginkább kutatott területeinek<sup>28</sup>, hisz nagymértékben képes befolyásolni a vállalatok hatékonyságát és flexibilitását<sup>29</sup>. Ezért is

---

<sup>26</sup> E tanulmány nem jöhetett volna létre az MTA Közgazdaságtudományi Intézetének és az EFIGE kutatás támogatása nélkül, melyet ezúton is köszönünk.

<sup>27</sup> A Jelzáloghitel Válság történelmünk legnagyobb recessziója a Nagy Gazdasági Világválság óta (Reinhart – Rogoff, 2009). 2008 és 2009 között a világgazdaságnak 6,5%-os visszaeséssel és 12,8%-os ipari kibocsájtás-csökkenéssel kellett szembe néznie. Az Európai Unió hasonló adatai elérték a 13,7% és 15%-os szintet is (Békés et al., 2011, p.1.).

<sup>28</sup> Hayek, 1944; Lange, 1957; Hage – Aiken, 1967; Child, 1972; Mintzberg, 1990; Ansoff, 1991; Golden, 1992; Nohria – Goshal, 1994; Davis et al., 2009.

lehet, hogy a 2008-ban kitört válság újra vonzóvá tette a terület elemzését. Hisz rengeteg válságstratégiát különböztethetünk meg<sup>30</sup>, azonban az irodalom még mindig nem egységes abban kérdésben, hogy a külső sokkok milyen összefüggésben állnak a stratégiai döntések centralizációjával. A kutatók egyik csoportja amellet érvel, hogy a növekvő verseny a vállalatokat a központosítás felé hajtja (Pfeffer – Leblebici, 1973; Richardson et al., 2002; Davis et al. 2009; Kunisch et al. 2012), mások épp ellenkezőleg a decentralizáció mellett teszik le voksukat (Aghion – Tirole, 1997; Marin – Verdier, 2008; Alonso, 2008; Aghion – Bloom, 2014).

Az empirikus elemzés az EFIGE (European Firms in Global Economy: international polices for external competitiveness) közel 14 000 európai ipari vállalat információit tartalmazó adatbázisára épít, melyet hét európai uniós ország reprezentatív mintájának tekinthetünk. Az adatbázis nem csak a stratégiai döntések 2009-es centralizációjáról, de az abban az évben elszenvedett forgalom-visszaesésről is tartalmaz adatokat, megannyi vállalati leíró jellemző mellett.

Kétféleképpen egészítettük ki az EFIGE adatbázist. Egyrészt lehetőségünk volt az AMADEUS adatbázisból közel 8000 vállalatra 2009 és 2012 közötti mérleg és eredménykimutatás adatokat gyűjteni. Ezáltal az eredetileg vizsgált vállalatok egy almintáján megvizsgáltuk a válságot követő árbevétel-növekedést is. Másrésről 2014 és 2015 fordulóján 7 magyar és 6 brit vállalattal készítettünk követő-interjút, melyekkel mélyebben is megérthetjük a jelenségeket. Az interjúkból<sup>31</sup> vett egyes hivatkozásokat feltűntetjük a hipotéziseinknél.

A következő fejezet az elméleti háttérrel fejt ki, amit a módszertan és az adatok bemutatása követ. A negyedik fejezet tartalmazza az eredményeket, majd a következtetések zárják tanulmányunkat.

---

<sup>29</sup> Hage – Aiken, 1967; Richardson et al., 2002; Argyres – Silverman, 2004.

<sup>30</sup> Holott a vállalatok hosszú távon is szenvedhetnek a válságtól (Reinhart – Rogoff, 2009), a gyors, rövidtávú reakciók is kulcsfontosságúak lehetnek a túléléshez (Nystrom and Starbuck, 1984; Smart and Vertinsky, 1984; Schuh, 2012). A változó környezet miatt a szervezeteknek az értékteremtés új forrásaira kell rálelniük (Fruk et al., 2013). Azonban a legtöbb vállalat inkább rövidtára optimalizál, ahelyett, hogy proaktív stratégiát folytatna (Kunc – Bhandari, 2011).

<sup>31</sup> Fontos kiemelni, hogy mivel e fejezetben az interjúk csak illusztrációk, ezért ennek részletes módszertanát csak a harmadik fejezet mutatja be, mely egészében ezen interjúkra épül.

## 1. A centralizáció optimalizációs és magatartási megközelítése

A centralizáció szintjét a szervezet döntéshozatali jogköreinek koncentrációjaként definiálhatjuk. A központosítást a stratégiai menedzsment mindhárom lépésénél értelmezhetjük: (1) a stratégiaalkotás<sup>32</sup>; (2) a végrehajtás<sup>33</sup>; valamint (3) a kontroll<sup>34</sup> mentén is. Bár számos kutatás nem áll meg a stratégiai menedzsment egyetlen állomásának vizsgálatánál<sup>35</sup>, mivel e kutatás a stratégiaalkotást tekinti a legfontosabb állomásnak (hisz erre alapul mind a végrehajtás, mind a kontroll), ezért a továbbiakban a stratégiai döntéshozatal centralizációját elemzi csupán.

### 1.1. Elméleti eredmények

A recessziók centralizációra gyakorolt hatásáról szóló kutatásokat két csoportba oszthatjuk. Az első szerint a döntéshozatalban bekövetkező változás egy optimális választás eredménye: mivel a környezet változik, a felsővezetők is átalakítják vállalatukat a hatékonyság növelése érdekében. A másik csoport a magatartási elméletre építve viszont azt emeli ki, hogy a vállalatvezetők a megnövekedett stressz miatt pszichológiai tényezők miatt alakítják át a döntéshozatalt. E különbségtétel kulcsfontosságú, hisz ha a megnövekedett központosítás a válságot követően szuboptimális, akkor a vállalatok már az által is növelhetik teljesítményüket, ha tudatosan figyelnek az központosítást érintő érzelmi tényezőkre.

Az optimalizációs megközelítés szerint (pl. Hage – Aiken, 1967; Abbey – Dickson, 1983; Davis *et al.*, 2009) egy átváltást figyelhetünk meg a centralizáció hatékonysága (Ansoff, 1991; Golden, 1993; Baum – Wally, 2003; Alonso *et al.*, 2008) és a decentralizáció erősebb innovációs képessége között (Meyer, 1982; Aghion – Tirole, 1997; Davis *et al.*, 2009; Zoghi, Mohr – Meyer, 2010).

Az irodalom egyik kiemelkedő eleme Aghion és Tirole (1997) A-T modellje, mely szerint a delegáció optimális, amikor a menedzserek túlterheltek projektekkel. Aghion és Bloom (2014) pedig amellett érvel, hogy a recesszió alatt a menedzserek közötti kongruencia növekszik, hisz a válság minden szereplőt egyformán érint. Emiatt a

---

<sup>32</sup> Hage – Dewar 1973; Gates – Egelhoff, 1986; Roth – O'Donell, 1996; Richardson *et al.* 2002.

<sup>33</sup> Child, 1972; Baum – Wally, 2003; Lin – Germain, 2003; Ling *et al.*, 2008; Peng, 2009.

<sup>34</sup> Pfeffer – Leblebici, 1973; Eisenhardt, 1985; Marin – Verdier, 2008.

<sup>35</sup> Golden, 1992; Colignon – Covalleski, 1993; Puga – Trefler, 2002; Baum – Wally, 2003; Kunisch *et al.*, 2012.

decentralizáció lesz az optimális stratégia. Aghion és társai (2014) empirikus úton is bizonyították, hogy a recesszió alatt delegáló vállalatok jobb teljesítményt értek el a válságot követően.

A magatartási megközelítés egyik kulcselmélete a félelem-blokk (threat-rigidity) megközelítés. Válságidőszakban a bizonytalanság megnövekszik (Haddow et al., 2013), mely szorongást okozhat a szervezetben (Mone et al., 1998). Carone és Di Iorio (2013) szerint stressz, bizonytalanság és félelem hatása alatt alkalmazott döntéshozatali sémáink jelentősen eltérnek a normál időszakétól. A félelem-blokk megközelítése szerint a válság átalakítja a kognitív folyamatainkat, így megnő a kontroll iránti igényünk is<sup>36</sup>, így növekedni fog a centralizációs kényszer.

Ez a folyamat mind a vállalatvezetők, mind a munkavállalók körében is megfigyelhető. Először is a menedzsment azért érzi szükségét a központosításnak, mert ezáltal nagyobb hatalommal rendelkezhet a válság kezeléséhez. Staw et al. (1984) szerint veszélyhelyzetben az információfeldolgozás csökken, a kontroll viszont növekszik. A stratégiai központ abban bíz, hogy az erősebb kontrollmechanizmusok által képes lesz a veszélyes környezet kezelésére. Amint azt Baum és Wally (2003) kijelentik, a termelési folyamatokról szóló decentralizált döntéshozatal növeli a teljesítményt, de a központosítottabb szervezet még így is hatékonyabb. Összességében tehát a menedzsment motiváltabb lesz a centralizáció növelésére.

Másrészről pedig, maguk a munkavállalók is támogathatják a szervezet központosítását. Higgins és Freedman (2013) 20 olyan érzelmi tényezőt azonosítanak, melyek válság idején befolyásolják a döntéshozatalt. Közöttük találjuk a napraforgó-effektust, mely azt a jelenséget írja le, amikor a szervezet tagjai mélyen (talán már irracionálisan is) hisznek abban, hogy a vezetők képesek leküzdeni a válságot. Emiatt a munkavállalók között is megjelenhet a központosítás igénye (Staw et al., 1984; Richardson et al., 2002).

---

<sup>36</sup> Válsághelyzetben a kontrolligény szintén erősíti a korábban tanult, domináns válaszokat a szervezetekben (Staw et al., 1984; Baum and Wally, 2003). Mi több, Fruk és munkatársai (2013) azt találták, hogy a vállalatok a válság alatt sem használtak az előző időszaktól szignifikánsan eltérő erőforrás újraallokáló mechanizmusokat.

### 1.2. Empirikus eredmények

Recesszió alatt a vállalatok stratégiák széles körét alkalmazzák (Barker et al., 1997), melyek között defenzív (költség- és beruházás-csökkentés) és offenzív (új termékek és marketing) stratégiákat egyaránt találunk (Wilson – Eilertsen, 2010). Barker és munkatársai (1997) válságreakcióként kiemelik a szervezeti átalakítás fontosságát, melyek között találjuk a döntéshozatali jogkörök központosítását is. Jóllehet a legtöbb kutatás egyetért, hogy a költség-csökkentés a leggyakoribb válaszreakció (Dobbs, 2001).

Fontos eredményt hozott Aghion és Bloom (2014) idősoros elemzése, mely szerint a válság alatt decentralizáló vállalatok jobb teljesítményt értek el a versenytársaknál, mely megerősíti az A-T modell fő tételét (Aghion – Tirole, 1997).

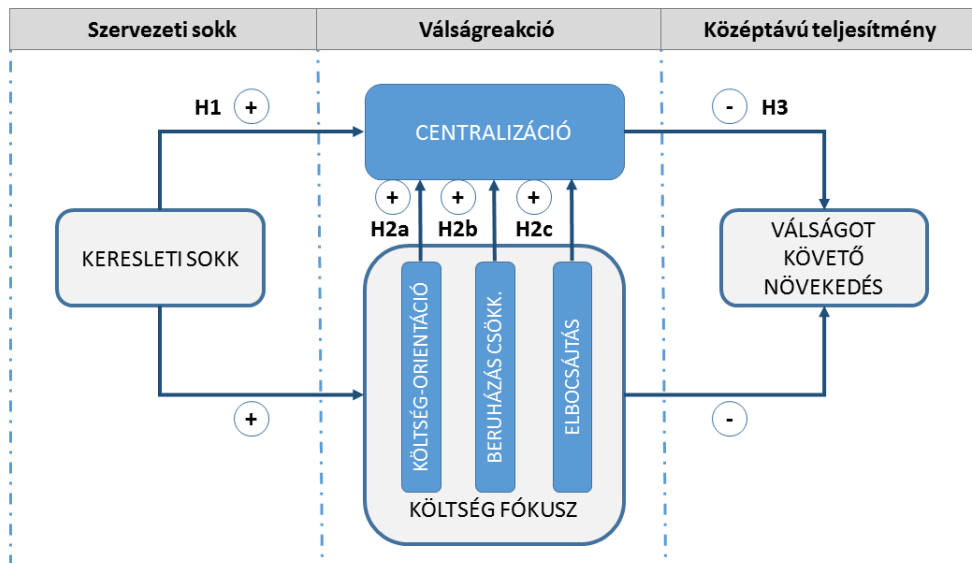
A központosítás kontingencialista megközelítése a szervezet kontextuális tényezőit vizsgálja. Aghion és Bloom (2014) eredményeivel ellentétben Pfeffer és Lebleici (1973) arra jutnak, hogy a verseny növeli a központosítás igényét. Richardson et al. (2002) szerint a vezérigazgatók elsősorban a prosperitás időszakában hajlandóak delegálni. Egy szimulációs modellben Devis et al. (2009) megállapítják, hogy változó környezetben a túlzott strukturálás biztosabb döntés a túlzott decentralizációval szemben. 2012-es kérdőíves kutatásukban Kunisch et al. pedig azt találják, hogy válság alatt a stratégiai központok megnövelték kontroll jogukat a szervezeti egységek felett.

Fontos megemlíteni, hogy több kutató az időnként felbukkanó központosítási hullámokat menedzsment trendeknek tekinti. Marin és Verdier (2008) szerint a 2000-es évek első felében Európa és az USA egy decentralizációs trendnek lehettek tanúi, Schuh (2012) szerint a 2010-es évek ilyen szempontból a centralizálásról szólnak.

### 1.3. Hipotézisek

Tanulmányunkban három fő tényezőt vizsgálunk, melyeket a 7. ábra mutat be. Az első a külső sokk nagysága, melyet a kereslet, vagy az értékesítés visszaesésével fejezhetünk ki. A második a vállalat válságstratégiái, melyet befolyásol maga a külső sokk. Ezek között találjuk a központosítást, és a stratégiai fókusz változóit. Konkrétabban a költségfókusz a vállalat várakozásaival, a beruházás visszavágásával, valamint az elbocsájtásokkal mérhetjük. Elemzésünkben arra vagyunk kíváncsiak, hogy van-e egymást kiegészítő kapcsolat a központosítás és a többi válságreakció között.

Végül mind a külső sokk mérete, mind a válságreakciók befolyásolhatják a hosszabb távú teljesítményt, melyet a növekedéssel mérhetjük.



7. ábra A tanulmány kutatási modellje

Forrás: Saját koncepció

Első hipotézisünk a sokk centralizációt befolyásoló hatásával foglalkozik. A magatartási elméletekre építve feltételezzük, hogy a szervezeti stressz több központosítást eredményez. A magatartási megközelítés fontosságát pár interjúalanyunk véleménye is megerősíti:

„Amikor válságban vagyunk, nem akarok senki másban megbízni. Kizárólag a saját döntésemben akarok megbízni. Hogy miért? Azt nagyon nehezen tudom megmagyarázni. Egyszerűen csak tudom, hogy melyik terméket fogják megvenni, melyiket kell piacósítani. Nem tudom, honnan, csak egyszerűen tudom” (UK Light).

Egy magyar építészeti alapanyagokat gyártó vállalat vezetője, a felsővezetők döntését a stresszel magyarázta:

„Ez a személyes véleményem, hogy a főnökünk bepánikolt, hogy jön a válság és valamit tenni kéne” (HUN Material).

Azonban, ahogy azt korábban említettük, más elméletek (pl. Aghion – Bloom, 2014) épp ellenkezőleg érvelnek. A hipotézisünk kialakításánál a magatartási elméletre alapozva az alábbi tételt fogalmazzuk meg:

*H1: A nagyobb forgalom-visszaesést elszenvedő vállalatok nagyobb eséllyel centralizálnak.*

A második kérdéskörünk a központosítás és a válságreakciók kapcsolatával foglalkozik, mely két csatornán jelenhet meg. Egyrészt önmagában a külső sokk növelheti a rövidtávú válságstratégiák implementációját, másrészt maga a központosítás is felmerülhet a költségcsökkentő akciók kiegészítőjeként. A két csatornát a külső sokk méretének kontrolljával választhatjuk szét.

Több felsővezető is kiemelte, hogy a centralizáció hatékonyabbá tette a költségcsökkentő akciókat:

„A (rendszer nem változott, de a) menedzsment board viszont a rendszeres beszámoltatást már komolyabban vette, mint a válság előtt. Jobban odafigyeltek, mi is történt valójában” (HUN Engin).

„Lehetőségünk volt, hogy zártkörű részvénytársaságként megszüntessük az igazgatóságot és akkor éltünk is ezzel (...), hogy csökkentsük a költségeket” (HUN WHEEL).

A fentieknek megfelelően az első hipotézisünk a költség-fókusz, valamint a központosítással kapcsolatos.

*H2a: Azon vállalatok, melyek a költségcsökkentést látják a közeljövő legfőbb sikertényezőjének, nagyobb eséllyel centralizálnak.*

Másrészről a rövidtávú stratégiákat a beruházások visszavágásával is mértük, mely alapjaiban befolyásolja a jövőbeli fejlődést.

*H2b: Azon vállalatok, melyek visszavágják beruházásaikat, nagyobb eséllyel centralizálnak.*

Végül a rövidtávú fókusz az elbocsájtásokkal is mérjük, hisz ezzel a vállalatok reláció-specifikus beruházásokat veszítenek el, melyeket a jövőben, csak lassan és költségesen

lehet visszaépíteni. Hozzá kell tenni azonban, hogy az elbocsájtások önmagukban is igényt támaszthatnak a központosításra, mivel ezzel kezelhető a leépítés okozta szervezeti stressz is.

A jelenség szemléltetéséhez két példát emelnénk ki interjúinkból:

„(Ha az) üzlet 25%-kal esik, akkor a normál elképzelés szerint, a létszámot is negyedével kellene csökkentenünk” (UK Electro).

„Az egész az extra (értékesítési, adminisztrációs és technikai) munkatársakkal kezdődött. Először egyértelmű volt, hogy ezekre az emberekre nincs szükség a csökkenő kereslet miatt. De hamarosan a központi munkatársakra is sorkerült. (...) Öt évvel a válságot követően a tulajdonos úgy döntött, hogy bezárja a vállalatot, 15 emberrel. El tudja képzelni, 90-ről 15-re...” (UK Material).

*H2c: Azon vállalatok, melyek munkavállalókat bocsájtanak el, nagyobb valószínűséggel centralizálnak.*

Végül a központosítás és a válságot követő teljesítményt is elemeztük. Mint azt már korábban említettük, számos elmélet foglalkozik a centralizáció rövidtávon pozitív, ám hosszútávon negatív következményeivel. Aghion és Bloom (2014) is negatív kapcsolatot találtak a központosítás és a középtávú növekedés között.

A negatív, hosszú távú hatásokra az interjúkban is találunk példát:

„Úgy vélem a centralizáció korlátozhatja a vállalkozó-típusú magatartást a szervezetben. (...) (Ha vállalkozó vagy egy központosított szervezetben, akkor nem üthetsz nyélbe olyan üzleteket, melyeket szeretnél” (UK Cons).

Ezek alapján várakozásunk az, hogy a központosítás csökkenti a középtávú növekedést.

*H3: Azon vállalatok, melyek centralizálnak a válság alatt, lassabb növekedést érnek el azt követően, mint a hasonló vállalatok.*

## 2. Adatok és módszertan

Az elemzés az EFIGE adatbázisra épít, mely európai vállalatok olyan 2008-2009 közötti jellemzőit tartalmazza, mint a struktúra, foglalkoztatás, export, beruházások, verseny



és finanszírozás. Maga a kérdőívezés folyamata 2009 és 2010 között történt. Az adatbázis 14 759 vállalat felsővezetőinek válaszait tartalmazza, azonban azokat a vállalatokat kizártuk a mintánkból, melyeknél nem rendelkezünk adattal a központosításról, illetve a forgalom-visszaesésről, így 14 199 megfigyeléssel dolgoztunk. Az így kialakult minta a tíz főnél nagyobb ipari vállalatok reprezentatív mintájának tekinthető az alábbi hét országban: Ausztriában (443), az Egyesült Királyságban (2 067), Franciaországban (2 973), Magyarországon (488), Németországban (2 935), Olaszországban (3 021) és Spanyolországban (2 832) (Altomonte – Aquilante, 2012, p. 6.). A minta iparágak és országok közötti megoszlását a 6. táblázat mutatja<sup>37</sup>.

TEÁOR 2	AUS	FRA	GER	HUN	ITA	SPA	UK	Össz
Élelmiszeripari termékgyártás	24	164	216	40	162	328	86	1,020
Italgyártás	1	15	43	8	35	44	8	154
Textília gyártása	6	88	56	6	119	44	32	351
Ruházati termékek gyártása	5	48	15	13	123	33	29	266
Bőr, bőrtermék és lábbeli gyártása	1	29	9	1	90	40	5	175
Fafeldolgozás	21	74	85	11	65	127	36	419
Papír és papírtermékek gyártása	5	66	49	11	61	22	34	248
Nyomdai és egyéb sokszorosítási tevékenység	17	109	116	13	56	51	95	457
Vegyí anyag, termék gyártása	4	62	49	13	73	90	49	340
Gyógyszergyártás	1	20	15	2	16	14	5	73
Gumi-, műanyag termék gyártása	14	188	177	29	138	125	110	781
Nem-fém ásványi termék gyártása	11	124	73	22	123	119	24	496
Fémalapanyag gyártása	8	55	49	4	65	61	23	265

<sup>37</sup> Az elmúlt tíz évben pár nagymintás kutatás is készült a szakterületen, vállalatok ezreit vizsgálva (Zoghi et al., 2010; Aghion – Bloom, 2014; Hong et al., 2015). A fent bemutatott EFIGE adatbázist használva e tanulmány a terület egyik legnagyobb mintáját elemezheti.

TEÁOR 2	AUS	FRA	GER	HUN	ITA	SPA	UK	Össz
Fémfeldolgozási termék gyártása	60	706	499	88	500	396	227	2,476
Számítógép, elektronikai, optikai termék gyártása	18	157	150	11	68	26	75	505
Villamos berendezés gyártása	10	95	79	16	112	51	70	433
Gép, gépi berendezés gyártása	35	213	321	35	287	230	107	1,228
Közúti jármű gyártása	4	83	34	11	41	56	18	247
Egyéb jármű gyártása	2	15	18	2	35	20	16	108
Bútorgyártás	11	41	57	8	94	154	63	428
Egyéb feldolgozóipari tevékenység	5	37	122	5	60	52	165	446
Ipari gép, berendezés, eszköz javítása	4	45	28	14	34	29	17	171
Egyéb	70	106	287	21	111	216	358	1,169

*Jegyzet:* Az "Egyéb" olyan megfigyeléseket tartalmaz, ahol a vállalatok nem feldolgozóipari tevékenységet is folytatnak (pl. szolgáltatást végeznek) vagy az adott TEÁOR 2-es kód kevesebb, mint 50 vállalatot foglal magában.

#### 6. táblázat A vállalatok iparágakkénti és országokkénti megoszlása

Forrás: Saját koncepció, az EFIGE adatbázisa alapján

### 3.1. A kulcsváltozók

#### Külső sokk

A válság súlyosságát az EFIGE eredetileg ordinális skálán mérte, mely alapját a 2008 és 2009 közötti forgalom-visszaesés jelentette. Az eredeti kérdés a következő volt: „2009-ben tapasztalt-e visszaesést a forgalomban 2008-hoz képest?”. E változó a következő értékeket vehette fel: 0, ha „Nem” tapasztalt visszaesést; 1, ha „Igen, 10%-nál kisebb mértékű”; 2, ha „Igen, 10 és 30% közötti”; valamint 3, ha „Igen, 30%-nál nagyobb visszaesést”. A vállalatok 28,5%-a nem szenvedett el forgalom-visszaesést (0). 19%-uk mindössze kismértékű (1), 34,5% közepes (2) és 18% pedig súlyos (3) válsággal nézett szembe.

Hogy könnyebben értelmezhetőek legyenek az eredmények, egy „folytonos” változót generálunk a fenti kategóriákból. Az intervallumokat (pl. 10-30% között) lecseréljük az adott intervallum várható értékével<sup>38</sup>. Fontos kiemelni, hogy a folytonos változó innentől kezdve a forgalom változását és nem annak csökkenését mutatja, így a pozitív értékek a kisebb negatív (illetve pozitív) sokkokat mutatja. A továbbiakban ezt a logikát követjük.

A vállalati-szintű visszaesés mérése endogenitási problémát vethet fel az első hipotézis tesztelésénél, amikor is a külső sokk és a centralizáció kapcsolatát vizsgáljuk majd. E probléma kezelése végett kiszámoltuk az adott ország adott iparágán belüli átlagos visszaesést is, melyet instrumentális változóként alkalmazunk majd a vállalati szintű visszaesés elemzése során.

### Központosítás

Főváltozónkat az alábbi kérdés alapján mértük: „2009 folyamán a stratégiai döntések...”, (+1) „centralizáltabbak lettek”; (-1) „decentralizáltabbak lettek”; vagy (0) „nem változtak”. A kérdőív szerint központosított stratégiai döntéshozatal során „a vezérigazgató / a tulajdonos dönt minden területen”, a decentralizált esetén pedig „a menedzserek autonóm döntéseket hozhatnak néhány üzleti területen”. Az adatbázis 73,45%-a nem változtatott a döntéshozatali jogkörök koncentrációját, míg 7,1%-a decentralizált és 19,45%-a pedig központosított 2009-ben.

E mérési módszertan viszonylag egyszerű egyes szerzők megközelítéséhez képest<sup>39</sup>. Az önértékeléssel felvett adatok mégis e tanulmány nagy előnyének számítanak két szempontból is: (1) az összegző megközelítés és (2) a változás-szemlélet miatt.

---

<sup>38</sup> Egy másik megoldást jelentene az intervallumok közepének alkalmazása, azonban ez problematikus azokban az esetekben, amikor az intervallum nem rendelkezik határral (pl. 30%-nál nagyobb visszaesés). Hogy e problémát kezeljük, egy változóval normális eloszlást generáltunk (interval regresszió futtatásával, ami a Stata programban „intreg” parancsként szerepel), majd megbecsültük az egyes intervallumok feltételeken várható értékét. A módszer ésszerű eredményekre vezetett: +12,6%-os növekedést mutatott a visszaesést el nem szenvedő vállalatokra, -5,1%-ot a 0-10% közötti recessziót tapasztalókra, -19,3%-ot a közepes- és -41%-ot a súlyos forgalom-visszaesést elszenvedőkre.

<sup>39</sup> Több korábbi tanulmány is szofisztikáltabb skálát alkalmazott pl. három (Gates - Egelhoff, 1986; Kunisch et al. 2012); öt (Nohria - Goshal, 1994; Roth - O'Donnell, 1996; Argyres - Silverman, 2004); vagy hét (Richardson et al., 2002; Lin - Germain, 2003; Ling et al., 2008) kategóriával mérve a centralizációt.

Összegző megközelítés. Mivel a formális és informális döntéshozatali jogkörök eltérhetnek (Cohen – Lachman, 1988), ezért több kutató is behatóan tanulmányozta az alternatív döntési struktúrákat (Nohria – Goshal, 1994; Aghion – Tirol, 1997; Adams et al. 2005). Előfordulhat, hogy a válság idején a hivatalos struktúra nem is változik, kizárólag az informális alakul át. Mivel e tanulmány a centralizáció szintjének minden fontos változását mérni szeretné, ezért összegző megközelítéssel fordul a kérdéshez, azaz önértékeléssel kérdez rá, hogy miként változott a stratégiai döntéshozatal.

Változás-szemlélet. Több nagyszerű tanulmány is a centralizációt „objektív” adatok (pl. beruházási keretnagyság, vagy engedélyeztetési kötelezettség stb.) kompozitjaként méri (lásd: Golden, 1992; Ling et al., 2008). De mivel e kutatás nem a különböző vállalatok abszolút centralizációs szintjét szeretné egymással összehasonlítani, hanem a jogkörök koncentrációjának változását szeretné elemezni, így önértékelésre épít. Ezáltal azt is könnyebben értelmezhetjük, ha egy vállalat „központosítottabb” lett, hiszen csak önmagához kell hasonlítaniunk.

### Stratégiai fókusz

A rövidtávú stratégiai fókuszt három nominális változóval mértük. A költségfókusz változó 1-et vett fel, ha a válaszadó úgy érezte, hogy az elkövetkező évek kulcs sikertényezője az alacsony költségek lesznek. Ha a vállalatvezető igennel válaszolt arra a kérdésre, hogy „2009-ben az Ön vállalata csökkentette-e a tervezett beruházásait a gépek, a berendezések és a ICT területén?”, akkor a csökkenő beruházás változó 1-es értéket kapott. Hasonlóképpen jártunk el a munkaerő elbocsájtás névleges változó esetén is.

### Válságutáni teljesítmény

Az EFIGE adatbázis nem rendelkezik 2009-et követő adatokkal, azonban, mint ahogy említettük, közel 8000 vállalatot össze tudtuk kötni az AMADEUS adatbázisának 2009-2012-es árbevétel adataival. Ezen adatokra építve számítjuk ki a hároméves árbevétel-

növekedés változóját, melyet a válságot követő teljesítmény mérőszámaként alkalmazunk majd<sup>40</sup>.

### 3.2. Becslési stratégia

H1

A H1 hipotézis azt vizsgálja, hogy a nagyobb forgalom-visszaeséssel szembesülő vállalatok nagyobb eséllyel centralizálnak-e. Mivel az eredményváltozónk három értéket vehet fel (+1 centralizált, 0 nem változott, -1 decentralizált), ezért egy diszkrét választási modellt alkalmaztunk. Ezen belül becslésünket multinomiális logisztikus regresszióval végeztük el, hisz ez egy relatíve rugalmas és könnyen interpretálható modell.

A multinomiális logisztikus keretrendszerben a  $k$  kimenet  $i$  vállalat általi választásának valószínűsége a következőképp alakul:

$$P(Y_i = k) = \frac{e^{x_i' \beta_k}}{\sum_{k=1}^{K-1} e^{x_i' \beta_k}}, \text{ minden } k\text{-ra}$$

Ez esetben az  $x_i$  a magyarázó változó egy vektora, a  $\beta_i$  pedig a becsült paraméter vektora. Mindenesetben a „nem volt változás a döntéshozásban” (0) választ tekintjük bázisnak, míg a „centralizáltabb lett” (+1) és a „decentralizáltabb lett” (-1) a két alternatív kimenet. Az eredménytáblákban a marginális hatásokat is megjelenítjük a könnyebb értelmezhetőség kedvéért<sup>41</sup>.

Egy további esetben is felmerül a fordított okság kockázata, ugyanis van esély, hogy a központosítás változónk hatással van a külső sokk méretére. Hogy tisztázhassuk e probléma relevanciáját, egy kétlépéses legkisebb négyzetekre épülő regresszióban instrumentális változót alkalmaztunk, mely az elbocsájtást végrehajtó vállalatok arányát jelezte az adott ország adott iparágában. Ebben az esetben 4 számjegyű TEÁOR szinten vizsgáltuk az iparágakat, mely részletesebb az általános iparági kontrollváltozónknál. Az ország-iparág szintű munkavállaló-elbocsájtásnak exogénnek kell lennie a vállalati szintűtől, hisz valószínűtlen, hogy azt egyetlen vállalat központosítási döntése befolyásolná.

<sup>40</sup> A kisszámú kiugró értékek miatt Winsorizáltuk e változót az első és a 99-dik percentilisnél. Akárhogy is, a nem-Winsorizált változó esetében is megegyező eredményeket kaptunk.

<sup>41</sup> Ehhez a Stata „margins” parancsát használtuk.

E modell megköveteli, hogy két problémát is kezeljünk. Egyrészt, az instrumentális változó értelmezése kifejezetten nehézkes egy multinomiális logisztikus regresszióban, így egy egyszerű lineáris regressziót is lefuttattunk, mely eredményváltozója egy névleges változó volt (1: ha centralizált a vállalat, 0: ha nem)<sup>42</sup>. Másrészt, pár iparág-ország metszetben igen kevés vállalatot találtunk, így egy-egy adott vállalat jelentős befolyással lehet az átlagra. Hogy kezeljük ezt a kihívást, a szóban forgó vállalatokat mindig kizártuk az iparág-ország metszet átlagának számításakor. Szintén elhagytuk a mintából azokat a megfigyeléseket, melyek egyedül képviselték magukat egy ország-iparág metszetben.

A modellek futtatása során több kontrollváltozót is alkalmazunk. Mindenegy esetben használtunk (TEÁOR 2 mélységű) iparági változókat<sup>43</sup>, mivel az egyes szektorokat eltérően érintette a válság (Békés et al., 2011). Az országokra is kontrolláltunk, hisz befolyásolhatják a menedzsment-kultúrát (Geletkanycz, 1997), a válságot megelőző szervezetet (Aghion – Bloom, 2014) és a visszaesés mértékét is (Békés et al., 2011; Shuh, 2012). Ezen felül vállalatméreti kontroll-változót is alkalmaztunk, hisz ez valószínűleg korrelál mind a központosítással, mind a vállalati teljesítménnyel.

Ezen felül több modell-specifikációban is alkalmaztunk kiegészítő kontrollváltozókat is, melyek a vállalatok egyéb jellemzőit ragadják meg. Először is arra kontrollálunk, hogy a megfigyelt vállalat tagja-e valamilyen hazai, vagy külföldi vállalatcsoportnak. Másodszer, nominális változóval mérjük, hogy a vállalat családi tulajdonú-e vagy sem, hisz e vállalatok talán másként központosítanak, illetve eltérően szenvedik el a válságot is. Harmadszor, az exportvállalatokra is kontrollálunk, hisz ők talán jobban decentralizáltak és a teljesítmény-változásuk is másként alakul, mint a nem exportálóknak. Negyedszer, feltüntetjük a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók arányát, hisz a javarészt tudásmunkásokat alkalmazó szervezetek talán decentralizáció-orientáltabbak. Végül, hasonló érvek mentén, az IT-t belső folyamatmenedzsmentre használó vállalatokra is alkalmazunk egy névleges változót.

---

<sup>42</sup> E feltételezés egybevág a multinomiális logisztikus modell eredményeivel, azaz a változók inkább a központosítást, mintsem a decentralizációt befolyásolják. A decentralizáló vállalatok kihagyása mellett is hasonló eredményre jutottunk.

<sup>43</sup> Kialakítottunk egy „egyéb” kategóriát is a TEÁOR 2-es iparágak között, melyekbe az 50-nél kevesebb megfigyeléssel rendelkező iparágak, valamint a nem-ipari kódokkal rendelkező feldolgozóipari vállalatok tettük. Bár modelljeink robosztusak maradnak e vállalatok kihagyásával is.

## H2

A második hipotéziscsoport a rövidtávú fókusz és a központosítás kapcsolatát elemzi. Vizsgálatunk során a H1 hipotézisnél bemutatott egyenletet használjuk, csupán újabb változókkal egészítjük ki azt. Pár specifikációnál nem alkalmazzuk a külső sokk méretének változóját, így alkalmunk nyílik megbecsülni a többi változó közötti együttmozgást is.

## H3

A harmadik hipotézis szerint azon vállalatok, melyek a válság alatt központosítottak, lassabb növekedéssel szembesülnek a recessziót követően. Ennek belátására az alábbi regressziós modellt alkalmazzuk:

$$growth_i = \beta_0 + \beta_c cent_i + \beta_d decent_i + \Gamma X_i + \varepsilon_i$$

, ahol az  $i$  az adott vállalatot jelenti, a  $growth$  a 2009 és 2012 közötti árbevétel növekmény logaritmusát, a  $cent$  központosítás-, a  $decent$  a decentralizáció névleges változóját takarja, az  $X$  pedig az egyéb változók körét jelzi. Pár specifikációnál az ország és iparági kontrollok mellett feltűntettük a külső sokk méretét, valamint a rövidtávú fókusz változóit is, hogy kiszűrhesük a centralizáció változásának az árbevétel-növekedésre kifejtett közvetlen hatását.

## 4. Eredmények

### 4.1. Leíró statisztikák

Ahogy a 7. táblázat is mutatja, az eltérő méretű külső sokkot elszenvedő vállalatok másként változtatták döntéshozatali jogköreik koncentrációját. 2009 során a vállalatok 7,1% decentralizált, míg 19,45% centralizált. A központosítás valószínűsége szorosan kapcsolódik a válságot jelző változónkhoz. Míg csupán a minta 14,4%-a centralizált növekvő forgalom mellett, a súlyos válságot elszenvedő vállalatok hasonló aránya 21,4%. A növekvő létszámmal bíró vállalatok 22,2%-a központosított, ezzel szemben ez az arány 16% az elbocsájtás mellett döntő szervezetek esetén. Hasonló mintázatot találunk a beruházások esetén is (17,1% és 21,6%). Végül, a költségfókuszú vállalatok 16,2%-a központosított, szemben a minta többi részének 21%-os arányával. Szemben a centralizációval, a decentralizáció esetben nem találunk ilyen erős heterogenitást.

	Decentralizált	Nincs változás	Centralizált	Össz
Külső sokk				
Nincs, vagy növekedés	7,16%	78,47%	14,37%	100%
Forgalom-visszaesés: 0-10%	7,51%	74,59%	17,9%	100%
Forgalom-visszaesés: 10-30%	6,53%	71,82%	21,64%	100%
Forgalom-visszaesés: >30%	6,36%	72,28%	21,36%	100%
Vélemény: Költség-csökkentés a kulcs sikertényező				
Igen	6,77%	76,94%	16,29%	100%
Nem	6,98%	71,98%	21,03%	100%
Beruházás-csökkentés				
Igen	6,44%	76,5%	17,06%	100%
Nem	7,63%	70,75%	21,62%	100%
Elbocsájtás				
Igen	6,77%	77,27%	15,96%	100%
Nem	7,01%	70,79%	22,2%	100%
Átlagos árbevétel-növekedés, 2009-2012				
Növekedési ráta	4,92%	6,44%	1,91%	-

7. táblázat A vállalatok megoszlása a külső sokk, a stratégiai fókusz, középtávú növekedés, valamint a centralizáció változása szerint

Forrás: Saját koncepció, az EFIGE adatbázisa alapján

#### 4.2. A regresszió eredményei

H1

A 8. táblázat a multinomiális regresszió átlagos, becsült marginális hatásait mutatja<sup>44</sup>.

Az (1) és a (2) oszlopok az ország-iparág hatások eredményeit mutatják, a (3) és (4) oszlopok pedig a többi kontrollváltozóval együtt felvett értékeket.

<sup>44</sup> A könnyebb áttekinthetőség kedvéért az iparági hatásokat nem tüntettük fel.



	(1)	(2)	(3)	(4)
	Centralizált (marginális hatások)	Decentralizált (marginális hatások)	Centralizált (marginális hatások)	Decentralizált (marginális hatások)
Centralizáció 2008-2009-ben				
Forgalomváltozás, %	-0,103 (0,021)	0,027 (0,014)	-0,101 (0,021)	0,028 (0,014)
Hazai csoporttag, nominális			0,037 (0,012)	-0,002 (0,007)
Külföldi csoporttag, nominális			0,074 (0,016)	-0,015 (0,008)
Családi tulajdon, nominális			0,010 (0,008)	0,01 (0,006)
Közvetlen exportáló, nominális			0,004 (0,008)	0,019 (0,005)
A felsőfokú végzettség aránya, %			0,050 (0,035)	0,049 (0,018)
IT használat, nominális			0,013 (0,009)	0,017 (0,005)
Megfigyelések	12 256	12 256	12 256	12 256
Pseudo R-négyzet	0,0492	0,492	0,0540	0,0540

*Jegyzet:* A táblázat a multinomiális logisztikus regressziós modell eredményeit mutatja, azaz az egyes változók centralizációra való hatását vállalati szinten. A függő változó három értéket vehet fel: centralizált, decentralizált, vagy nem változtatott 2009-ben a stratégiai döntéshozatalán, melyet bázisnak tekintettünk. A táblázat tartalmazza a marginális hatást és zárójelben a standard hibát. A forgalomváltozást ország-iparág szinten számoltuk ki, melynek átlagából kivettük a megfigyelt vállalat értékét. Az IT rövidítés az információs technológiai folyamatok és megoldások használatát mutatja az adott vállalatnál.

#### 8. táblázat Multinomiális logisztikus modell, H1

Forrás: Saját koncepció, az EFIGE adatbázisa alapján

A (4) oszlop alapján láthatjuk, hogy 10 százalékponttal nagyobb külső sokk (azaz -10 százalékpontos változás a forgalomban) 1 százalékponttal (s.e. = 0,021 százalékpont, t-érték = 4,76) növeli a centralizáció esélyét. Ezzel szemben, hasonló sokk 0,27 százalékponttal (s.e. = 0,014, t-érték = 1,93) csökkenti a decentralizáció valószínűségét.

A becslés igen hasonló marad (a (3) és (4) oszlopokban) a családi tulajdonra, valamint az emberi erőforrásra való kontrollálást követően is. A kontrollváltozók a várakozásoknak megfelelően alakultak: a csoporttagság (hazai és külföldi egyaránt) a központosítással mozog együtt, míg az export, a magasabb felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya és az IT infrastruktúra pedig a decentralizációt erősítik. Az eredmények mind statisztikai, mind pedig közgazdasági értelemben erősnek tekinthetők, így megerősítik a H1 hipotézist, miszerint a válság alatti nagy külső sokkok a központosítás esélyét növelik, a decentralizációét pedig csökkentik.

Mint már korábban említettük, az endogenitás, illetve a fordított oksági kapcsolat potenciális problémát jelenthet. Konkrétan, a vállalat centralizációs döntése befolyásolhatja magát a forgalmát is, mely hamis eredményre vezethet. Hogy e problémát kezeljük, egy instrumentális modellt használunk, mely keretében a vállalati szintű forgalom-visszaesést, ország-iparág szintű (TEÁOR 4) forgalom-visszaesést mutató instrumentummal látjuk el. Az eredményeket a 9. táblázat mutatja.

Centralizáció 2008-2009-ben	(1) OLS	(2) 2SLS	(3) 2SLS	(4) 2SLS
Forgalomváltozás, %	-0,0927 (0,0214)	-0,238 (0,0767)	-0,331 (0,127)	-0,319 (0,128)
Hazai csoporttag, nominális				0,0406 (0,0119)
Külföldi csoporttag, nominális				0,0580 (0,0153)
Családi tulajdon, nominális				0,0072 (0,0083)
Közvetlen exportáló, nominális				-0,0006 (0,0008)
A felsőfokú végzettség aránya, %				0,0585 (0,0378)
IT használat, nominális				0,0093 (0,0087)
Méret FH	Igen	Igen	Igen	Igen
Ország FH	Igen	Igen	Nem	Igen
Iparág FH	Igen	Nem	Igen	Igen
Megfigyelések	11 556	11 555	11 555	11 555
R-négyzet	0,053	0,047	0,042	0,046

*Jegyzet:* A táblázat az instrumentális változók centralizációra való hatását mutatja vállalati szinten. A függő változó egyes értéket vett fel, ha a vállalat centralizált 2009-ben és nullást, ha nem. A táblázat a regressziós koefficienseket és zárójelben a standard hibákat mutatja. Az (1) oszlop egyszerű legkisebb négyzetek módszerével becsült eredményeket tartalmazza, melyeket ország-, iparág- és mérethatásokra is kontrolláltunk. A (2) és (3) oszlopok a kétlépéses instrumentális becslés eredményeit mutatják, méret, ország és iparági hatásokkal kontrollálva. A (4) oszlop ugyanezen specifikációt egészíti ki az iparági visszaeséssel. Ebben az esetben az iparági forgalomváltozás átlagát úgy számoltuk ki, hogy abból kihagytuk a megfigyelt vállalat értékét. Az IT rövidítés az információs technológiai folyamatok és megoldások használatát mutatja az adott vállalatnál. Az FH a fix hatás rövidítése.

*9. táblázat Instrumentális változók, H1*

Forrás: Saját koncepció, az EFIGE adatbázisa alapján

Az első oszlop a legkisebb négyzetek módszerével (OLS) kapott eredményeket mutatja, melyek igen közel állnak a multinomiális logisztikus regresszió eredményeihez. A második oszlopban már a kétlépéses instrumentális modellt (2SLS) láthatjuk ország és vállalati méret kontrollokkal. Ezeket egészítjük ki az iparági változóval a harmadik oszlopban, míg a negyedik az összes kontrollt tartalmazza. A legkisebb négyzetek módszere a korábbiaknál még nagyobb, 3 százalékpontos valószínűség-növekedést becsül a centralizációra 10 százalékpontos forgalom-visszaesés esetén. A becsült hatások statisztikailag jelentősnek számítanak ( $p < 0,05$ ). A 2SLS eredményei megerősítik, hogy a válság oksági kapcsolatban áll a központosítással.

## H2

A H2 hipotézis teszteléséhez a korábbi modellt a stratégiai fókusz változóival egészítettük ki. Az eredményeket a 10. táblázat mutatja, melyben az első két oszlop kizárólag a méret, iparág, ország változókat tartalmazza, a második kettő a forgalomváltozással, az utolsó kettő pedig az összes kontroll változóval egészül ki.

Centralizáció	2008-	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2009-ben		MH, cent.	MH, decent.	MH, cent.	MH, decent.	MH, cent.	MH, decent.
Költség csökkentés mint sikertényező, nominális		0,012 (0,008)	-0,006 (0,006)	0,012 (0,008)	-0,006 (0,006)	0,012 (0,008)	-0,006 (0,006)
Beruházás csökkentés, nominális		0,033 (0,008)	0,009 (0,005)	0,030 (0,008)	0,012 (0,005)	0,030 (0,008)	0,011 (0,005)
Elbocsájtás, nominális		0,039 (0,008)	-0,006 (0,005)	0,034 (0,008)	-0,001 (0,005)	0,033 (0,008)	-0,001 (0,005)
Forgalomváltozás, %				-0,040 (0,023)	0,038 (0,015)	-0,041 (0,023)	0,038 (0,016)
Hazai csoporttag, nominális						0,040 (0,012)	-0,001 (0,008)
Külföldi csoporttag, nominális						0,062 (0,016)	-0,012 (0,009)
Családi tulajdon, nominális						0,010 (0,008)	0,010 (0,006)
Közvetlen exportáló, nominális						0,002 (0,008)	0,019 (0,005)
A felsőfokú végzettség aránya, %						0,059 (0,035)	0,050 (0,018)
IT használat, nominális						0,012 (0,009)	0,019 (0,005)
Megfigyelések		12 256	12 256	12 256	12 256	12 256	12 256
Pseudo R-négyzet		0,0513	0,0513	0,0518	0,0518	0,0563	0,0563

*Jegyzet:* A táblázat a multinomiális logisztikus regressziós modell eredményeit mutatja, azaz az egyes változók centralizációra való hatását vállalati szinten. A függő változó három értéket vehet fel: centralizált, decentralizált, vagy nem változtatott 2009-ben a stratégiai döntéshozatalán, melyet bázisnak tekintettünk. A táblázat tartalmazza a marginális hatást (MH) és zárójelben a standard hibát. A forgalomváltozást ország-iparág szinten számoltuk ki, melynek átlagából kivettük a megfigyelt vállalat értékét. Az IT rövidítés az információs technológiai folyamatok és megoldások használatát mutatja az adott vállalatnál.

10. táblázat Multinomiális logisztikus regresszió, H2

Forrás: Saját koncepció, az EFIGE adatbázisa alapján

A H2a hipotézis szerint az a várakozás, miszerint a költségcsökkentés jelenti majd a kulcs sikertényezőt a jövőben, korrelál a központosítással. Modellünk eredményei bizonyítékul szolgálnak erre, mivel az ilyen várakozással bíró vállalatok 1,5 százalékponttal nagyobb eséllyel centralizálnak (s.e. = 0,008, t-érték = 1,5). A pontbecslés robosztus marad az összes specifikációban, habár mérete mind statisztikai, mind gazdasági szempontból kicsinek számít.

A H2b hipotézis szerint a beruházás-csökkentés növeli a központosítás valószínűségét. Az eredmények alapján elfogadhatjuk ezt a feltételezést, ugyanis a beruházásaikat csökkentő vállalatok 3-4 százalékponttal nagyobb eséllyel centralizálnak. Ezen eredmények már statisztikai és gazdasági értelemben véve is jelentősnek számítanak.

Végül, azon vállalatok, melyek jelentős elbocsájtást vittek végbe a válság alatt, 3-4 százalékponttal nagyobb valószínűséggel központosítanak. Ezzel szemben nem találunk semmilyen jelentős kapcsolatot az elbocsájtások és a decentralizáció között (-0,001 koefficiens). E hatások az összes modellspecifikációban robosztus maradnak, így a H2c hipotézist is elfogadjuk.

Fontos kiemelni, hogy e pontbecslések nem változtak szignifikánsan a forgalomváltozásra való kontrollálást követően sem. Emiatt kijelenthetjük, hogy valószínűtlen, hogy a külső sokk egyaránt negatívan befolyásolja a központosítási és a stratégiai-fókusz változóit. Ezek alapján megállapíthatjuk, hogy e válságreakciók egymást kiegészítő stratégiák.

Ezen túl a központosítási szokásokat tekintve jelentős eltéréseket láthatunk országokként. A francia és brit vállalatok kevésbé hajlamosak a jogkörök bármilyen irányú megváltoztatására, mint a modellünk bázisa, Ausztria. Míg a német vállalatok kevésbé preferálják a centralizációt. A spanyol vállalatok általánosságban motiváltabbak a jogkörök átstrukturálására, azonban a központosítás inkább jellemző rájuk. Mintánkban az olasz vállalatok mutatkoztak a leginkább centralizáció-pártiaknak. Végül pedig, ki kell emelni, hogy nem találtunk szignifikáns eltérést a magyar és az osztrák vállalatok centralizációs viselkedése között.

Érdekes módon modellünkben nem mutatkozott szignifikáns iparági hatás. Mindösszesen néhány specifikáció esetén találtunk minimális eltérést a bázistól

(élelmiszeripar). Ebben az esetben egyedül a nyomdai és egyéb sokszorosítási tevékenység maradt kis mértékben szignifikáns.

### H3

A H3 hipotézis a vállalat válságot követő teljesítménye és a központosítás közötti kapcsolatot elemzi lineáris regresszió segítségével. Ki kell emelni, hogy a 2009-2012 közötti hároméves árbevétel-növekedés változója kizárólag a vállalatok egy kisebb csoportjára elérhető, így a modellt is kisebb mintán futtatjuk (11. táblázat).

Átlagos árbevétel növekedés 2009 és 2012 között	(1) OLS	(2) OLS	(3) OLS	(4) OLS
Decentralizált 2009-ben, nominális	0,015 (0,018)	0,016 (0,018)	0,018 (0,018)	0,016 (0,018)
Centralizált 2009-ben, nominális	-0,024 (0,012)	-0,026 (0,012)	-0,024 (0,012)	-0,025 (0,012)
Forgalomváltozás 2009-ben, %		-0,173 (0,041)	-0,234 (0,04)	-0,234 (0,04)
Költség csökkentés mint sikertényező, nominális			0,014 (0,011)	0,014 (0,011)
Beruházás csökkentés, nominális			-0,011 (0,011)	-0,012 (0,010)
Elbocsájtás, nominális			-0,052 (0,011)	-0,053 (0,011)
Hazai csoporttag, nominális				-0,002 (0,015)
Külföldi csoporttag, nominális				-0,011 (0,021)
Családi tulajdon, nominális				-0,022 (0,012)
Közvetlen exportáló, nominális				0,053 (0,011)
A felsőfokú végzettség aránya, %				0,045 (0,058)

IT használat, nominális	0,011
	(0,011)

Megfigyelések	7 814	7 814	7 814	7 814
R-négyzet	0,091	0,096	0,100	0,104

*Jegyzet:* A táblázat egy lineáris regressziós modell eredményeit mutatja a hároméves árbevétel-növekedés, a centralizáció változásának és egyéb változók elemzése keretében. A táblázat a regressziós koefficienseket és zárójelben a standard hibákat jelzi. A modellben ország-, iparág- és mérethatásokra is kontrolláltunk. Az iparági forgalomváltozás átlagát úgy számoltuk ki, hogy abból kihagytuk a megfigyelt vállalat értékét. Az IT rövidítés az információs technológiai folyamatok és megoldások használatát mutatja az adott vállalatnál.

### 11. táblázat Központosítás és árbevétel-növekedés a válságot követő időszakban, H3

Forrás: Saját koncepció, az EFIGE adatbázisa alapján

Az (1) oszlopban kizárólag iparág, ország és méret kontroll mellett csak a kulcsváltozóinkat, a válság alatti centralizációt, illetve decentralizációt tüntettük fel. Az eredmények alapján azt találjuk, hogy a hároméves árbevétel-növekedési ráta 2,4 százalékponttal (s.e. = 0,012, z-érték = 2) alacsonyabb volt a központosító vállalatok esetében. Ezzel szemben a decentralizáló vállalatoknál nem találtunk szignifikáns kapcsolatot. E hatás jelentős mind statisztikai, mind gazdasági szempontból is, hisz a minta átlagos hároméves árbevétel-növekedési rátája 8,7% volt.

A második oszlopban a válság alatt bekövetkezett forgalomváltozásra is kontrolláltunk. Ez alapján a nagyobb külső sokkot elszenvedő vállalatok valamivel gyorsabban növekedtek a recessziót követően. De, ami még fontosabb, hogy ez nem befolyásolta jelentősen a centralizáció okozta hatást. A harmadik oszlop a stratégiai fókusz változót is tartalmazza, mely szintén nem változtatott a fő változók hatásain, ahogy a negyedik oszlopban feltüntetett egyéb változók sem.

Összességében beláttuk, hogy a válság alatt központosító vállalatok a recessziót követően alulteljesítenek versenytársaikhoz képest. E jelenség mindegyik specifikációban robosztus maradt.

Ki kell emelni, hogy empirikus eredményeink összhangban állnak Aghion és Bloom (2014) eredményeivel, azaz a centralizáció gyengébb teljesítménnyel jár együtt.



Azonban fontos különbség, hogy Aghion és Bloom (2014) a központosítás szintjét elemezték, míg mi a centralizáció szintjében bekövetkezett változás hatását vizsgáltuk.

## Összefoglalás

Tanulmányunkban levezettük, hogy a válság növeli a központosítás valószínűségét, mely elsősorban a magatartási (félelem-blokk – threat-rigidity) megközelítés elméleti szerepét hangsúlyozza. Eszerint a válság okozta környezeti sokk miatt a felsővezetők kontrolligénye megnövekedik, így centralizálnak. A centralizáció egyébként ideális lehet rövidtávon, amikor hatékony és gyors döntésekre kell törekedni, a radikálisan átalakuló, komplex környezetben.

Kutatásunk alapján a központosítást a rövidtávú stratégiai lépések kiegészítő akciójaként foghatjuk fel. Azon vállalatok, melyek a költségcsökkentést tekintik a jövő sikertényezőjének, visszavágják a beruházásokat és elbocsájtásokat hajtanak végre, nagyobb eséllyel centralizálnak. E tendencia azt mutatja, hogy e stratégiák kiegészítik egymást, azonban a döntéshozatali jogkörök átalakításának hosszabbtávú következményei is lehetnek.

Ezen utóbbi pontot támasztja alá a harmadik eredményünk, miszerint azon vállalatok, melyek válság alatt centralizálnak, alulteljesítenek versenytársaikkal szemben a recessziót követően.

Kutatásunk aláhúzza az optimális választás (pl. Aghion és Bloom, 2014), valamint a magatartási megközelítések közötti elméleti különbséget. Ezek alapján, rövidtávon lehet hatékony a centralizáció, hosszútávon viszont lassítja a növekedést. Így a vállalatvezetők nem a teljesítménymaximalizálás érdekében döntenek a központosítás mellett, hanem pszichológiai tényezők alapján növelik a szervezeten belüli kontrollt.

Az első hipotézis vizsgálata bemutatta, hogy a külső sokk növeli a centralizáció esélyét, a harmadik hipotézisé pedig azt, hogy a központosító vállalatok középtávon alacsonyabb árbevétel-növekedést érnek el, így a delegáció ideálisabb választásnak tűnik. Ez nem azt jelenti, hogy a centralizáció rövidtávon nem lehet sikeres. Lehetséges, hogy a krízis átvészelésében kulcsfontosságú, viszont hogy elejét vegyék hosszútávon fellépő hátrányainak, a felsővezetőknek időről-időre tudatosan újra kell gondolniuk a vállalat döntéshozatali jogköreinek koncentrációját.

## FEJEZET 3: CENTRALIZÁCIÓ ÉS GAZDASÁGI CIKLUSOK – MIÉRT KÖZPONTOSÍTUNK AKKOR IS, HA MÁR NEM KÉNE

EGY KVALITATÍV KUTATÁS

Szerző: Bakonyi Zoltán

*Válság idején a vállalatok centralizálnak, hogy növeljék hatékonyságukat. Azonban a hatalom-koncentráció rövidtávú előnyei (hatékonyság, könnyebb kommunikáció, összvállalati szemlélet) felülírják annak hátrányait. Másrészt, mivel a vállalatok hajlamosabbak fellendülés idején decentralizálni, ezért láthatjuk, hogy a szervezetek a gazdasági ciklusoknak megfelelően változtatják a centralizációjuk szintjét. Magyar és brit felsővezetőkkel készített interjúk alapján e tanulmány egy olyan elméleti modellt vázol fel, mely megmutatja, hogy egyes vállalatok miért hajlamosak az ideálisnál tovább fenntartani a központosítást. A megfelelő időben történő átstrukturálás által a szervezetek adaptációs előnyre tehetnek szert.*

## Bevezetés<sup>45</sup>

A döntéshozatali jogok átstrukturálása egy eszköz lehet a környezethez való alkalmazkodásban. Mivel az adaptáció előnyt jelent, a megfelelő időben történő centralizáció növelheti a vállalat versenyképességét.

E kvalitatív tanulmány a gazdasági válság és a centralizáció (azaz a döntéshozatali jogokban történő koncentráció-növekedés) közötti kapcsolatot vizsgálja. A 2007-2008-ban a Nagy Világválságot követő legnagyobb recesszióval kellett szembenéznie a világgazdaságnak (Reinhart – Rogoff, 2009). Mivel a válság mindig egy érdekes világállapot a vállalatok döntéshozatalának vizsgálatához (Higgins – Freedman, 2013) a Jelzáloghitel Válság egy szerencsétlen, mégis hasznos alkalom a centralizáció vizsgálata szempontjából.

Természetesen mivel minden vállalatnak reagálnia kellett a válságra valamiféleképpen. Rengeteg válság stratégia jelent meg, köztük a vállalati döntéshozatali jogkörök átalakítása (centralizáció vagy decentralizáció) is. Számos korábbi tanulmány vizsgálta már a környezeti változást és a centralizációt mind empirikus (Richardson et al., 2002; Kunisch et al., 2012; Aghion – Bloom, 2014), mind matematikai modellek segítségével (Aghion – Tirole, 1997; Marin – Verdier, 2008; Davis et al., 2009).

Ezen interjúalapú kvalitatív tanulmány elsődleges célja, hogy új módszertani megközelítéssel hozzájáruljon a terület egyik legérdekesebb vitájához. E vita egyik oldala azt állítja, hogy válság idején a vállalatok centralizálnak (Pfeffer and Leblebici, 1973; Richardson et al., 2002; Davis et al. 2009; Kunisch et al. 2012), míg a másik a decentralizáció mellett érvel (Aghion and Tirole, 1997; Marin and Verdier, 2008; Alonso et al., 2008; Aghion and Bloom, 2014). A terület egyik legfókuszáltabb (panel adatokra épülő) tanulmánya kijelenti, hogy azoknak a vállalatoknak, melyek válság idején decentralizáltak, növekedett a termelékenységük és az árbevételük (Aghion – Bloom, 2014).

---

<sup>45</sup> E tanulmány nem valósulhatott volna meg Dr. Muraközy Balázs, az MTA Közgazdaságtudományi Intézet Vállalati Stratégia és Versenyképesség Lendület Csoportjának, valamint az EFIGE (European Firms in Global Economy: international policies for external competitiveness) kutatás támogatása nélkül. Hálás vagyok segítségükért. Valamint köszönettel tartozom Dr. Bokor Attila tanácsaiért és visszajelzéseieiért is.

E tanulmány egy centralizációval foglalkozó kutatássorozat második hulláma. Az első egy keresztmetszeti ökonometriai elemzés volt, mely a 14 000 európai ipari vállalat adataira építő EFIGE adatbázison belátta, hogy a válság növeli a vállalati centralizáció esélyét (Bakonyi – Muraközy, 2016). E második, kvalitatív tanulmány 13 felsővezetői interjúra épít, akiket arról kérdeztem, hogy miért centralizáltak, vagy decentralizáltak a válság alatt. E kutatás célja, hogy hozzájáruljon a kvantitatív kutatások által dominált szakterülethez, deskriptív megközelítéssel bemutatva, hogy milyen okok állnak a döntéshozatal koncentrációja mögött.

A centralizáció mélységi megértése alapjaiban befolyásolhatja a vállalati teljesítményt, mivel a centralizált vállalatok elsősorban hatékonyságban erősebbek, míg a decentralizáció növeli az innovációs készséget (Davis et al., 2009). Így a centralizált vállalatok innovációs hajlama időben csökkenhet. Emiatt a tanulmány legfontosabb kérdése az, hogy (ha olyannyira hasznos a decentralizáció, mégis) a vállalatok miért centralizálnak válság idején.

A tanulmány egy irodalmi áttekintéssel kezdődik, mely két részből áll. Az első a stratégiai menedzsment centralizációjának definícióit határozza meg. A második, korábbi kutatásokra építve bemutatja, hogy miért központosítanak, vagy decentralizálnak a vállalatok. Ezt a módszertan bemutatása követi. A harmadik rész (az interjúkutatás alapján) mélységében elemzi, hogy miért központosítanak a vállalatok válságidőszakban. Az empirikus eredményekre építve, az utolsó rész egy elméleti sejtést fogalmaz meg, mely a gazdasági ciklusok, valamint a centralizáció összefüggéseit mutatja be.

## 1. Elméleti háttér

### 1.1. Válságreakciók

Válságnak nevezzük az olyan, a kontextuális tényezőkben bekövetkezett radikális változásokat, melyek jelentősen veszélyeztetik a szervezet jövedelmezőségét, működését, esetleg magát a létezését is. E váratlan változás lehet politikai válság, humanitárius katasztrófa, vagy környezeti csapás stb., melyeket a vészhelyzet-menedzsment irodalma (emergency literature) tárgyal (lásd pl. Cosgrave, 1996; Higgins - Freedman, 2013). E tanulmány azonban azt vizsgálja, hogy a vállalatok miként reagáltak korunk legnagyobb gazdasági válságára, emiatt elsősorban a stratégiai

menedzsment és a döntéelmélet irodalmára építkezik (lásd pl. Wilson - Eilertsen, 2010; Kunc - Bhandari, 2011).

A jelzálogpiaci válságot követően a vállalatoknak súlyos válságtényezőkkel kellett szembenézniük. Ezek között találjuk (1) az beszűkült keresletet; (2) a csökkent likviditást; valamint (3) a növekvő bizonytalanságot (OECD, 2012). A növekedéshez, illetve túléléshez a vállalatoknak új stratégiákat kellett kidolgozniuk ebben a radikálisan megváltozott környezetben.

A válságreakciókat tekintve jelentős különbségeket találunk az egyes vállalatok között<sup>46</sup> (Békés et al., 2011). Wilson és Eilertsen (2010) szerint defenzív és offenzív stratégiák is megjelentek a válság kezelése során.

Offenzív stratégiák:

- Új termékek,
- Új piacokra való belépés,
- Új árazás,
- Új termelési berendezésekbe való beruházás, és
- A marketing költségvetés növelése.

Defenzív stratégiák:

- Működési költségek csökkentése,
- Új munkatárs felvételek megállítása,
- Létszámléépítés,
- A tréning és K+F költségek csökkentése, és
- A nagyobb projektek szüneteltetése (Wilson – Eilertsen, 2010, p. 4.).

A csökkent kereslet és likviditás a vállalatokat hatékonyságnövelésre ösztökélte (OECD, 2012). Másrésztől azon vállalatok, melyek radikális átalakítást végeztek, sikeresebbek lettek, mint azok, melyek kizárólag költség-csökkentést vittek véghez (Barker – Duhaime, 1997). Egy McKinsey tanulmány szerint a jelentős erőforrás újraallokációt végző vállalatok profitabilitása jelentősen növekedett (Fruk et al., 2013), sőt akik

---

<sup>46</sup> Érdekes módon az ipari vállalatok 10-20%-a jobb teljesítményt ért el 2009-ben, mint korábban (Békés et al., 2011, p. 4.).

mindezt gyorsabban végezték el, azok még nyereségesebbek lettek (Hall – Kehoe, 2013).

A rövidtávú stratégiákat azonban a megnövekedett bizonytalanság motiválta leginkább (Kunc – Bhandari, 2011). Mivel, ahogyan azt Smart és Vertinsky (1984) is kifejti, jelentős, stratégiai változtatást könnyebb stabil környezetben végrehajtani. Sőt a bizonytalanság általában még a beruházási és innovációs kedvet is csökkenti (OECD, 2012).

De miként hoz döntést a menedzsment a stratégiáról válságidőszakban? Ez idő tájt a vállalatvezetőknek három jelentős döntéshozatali kihívással kell szembenézniük: (1) kevesebb idejük jut a döntéshozatalra; (2) kevesebb információval rendelkeznek; és (3) megnövekszik a leterheltségük (Cosgrave, 1996). Hogy jobban megértsük ezt a folyamatot, meg kell vizsgálnunk a vállalat döntéshozatali jogainak struktúráját.

### 1.2. A centralizáció fogalma

A centralizációra számtalan definíciót találunk az irodalomban. Egyes alkotók a menedzserek által meghozható döntések körére fókuszálnak (Child, 1972; Richardson et al., 2002; Lin – Germain, 2003). Hasonló logikát figyelhetünk meg azon tanulmányokban, melyek azt vizsgálják, hogy a szervezet egyes tagjai milyen gyakran vehetnek részt bizonyos döntések meghozatalában (Hage – Dewar, 1973). A centralizált szervezetről beszélünk abban az esetben, ha egy magasabb hierarchia szintnek láttatnia kell egy döntést (Gates – Egelhoff, 1986) vagy más módon kontrollt gyakorol a folyamat felett (Pfeffer – Leblebici, 1973).

A centralizáció szemszögéből több tanulmány foglalkozott már a multinacionális vállalatok általános szervezeti struktúrájával (Keats – Hitt, 1988; Nohria – Goshal, 1994), vagy a vállalati központ és a szervezeti egységek viszonyával is (Golden 1992; Argyres – Silverman, 2004). És mivel a formális és informális autoritás eltérhet a szervezetekben (Cohen – Lachman, 1988), többen kutatták már az alternatív döntéshozatali struktúrákat is a vállalatok belül (Nohria – Goshal, 1994; Adams et al., 2005).

Bár lehet, e tanulmány alanyai az EFIGE adatbázisban azt említették, hogy a stratégiai döntéshozatalukat központosították, az interjúk során világossá vált, hogy a

centralizációt sokkal tágabban ragadják meg. A stratégiai menedzsment mindhárom fázisából említettek példát a központosításra, mind (1) a stratégiaalkotás; (2) a végrehajtás; és (3) a kontroll szemszögéből.

A további elemzésekhez az alábbi, mindhárom típusú centralizációt magában foglaló definíciót fogjuk alkalmazni. A központosítás szintjét a vállalati döntéshozatali jogkörök koncentrációjából vezetjük le. Ha ez a koncentráció növekszik, a vállalat centralizál, ellenkező esetben decentralizál.

## 2. Centralizáció vs. Decentralizáció

A következő rész bemutatja a döntéshozatali jogkörök koncentrációjának megváltoztatása melletti legfontosabb érveket. A korábbi kutatások eredményei alapján a centralizáció legfontosabb okai: (1) a nagyobb hatékonyság keresése; (2) a könnyebb kommunikáció elérése; és (3) a megrendült bizalom. A decentralizáció legfontosabb érvei pedig a következők: (1) a könnyebb alkalmazkodás; (2) a felelősség megosztása; valamint (3) az erősebb vállalkozókészség.

### 2.1. Miért centralizáljunk?

*Hatékonyság.* A szervezeti struktúrák elemzése közben átváltást találunk a hatékonyság és az alkalmazkodás között (Peng, 2009). Davis et al. (2009) szimulációs modellje alapján, ha túl sok és túl kevés hierarchia között kell választanunk, akkor dinamikus környezetben érdemesebb a centralizált megoldást alkalmazni. Golden (1992) szerint a központi operatív kontroll elősegíti a költségek csökkentését, ami kulcsfontosságú reakció válságkezelés idején.

*Könnyebb kommunikáció.* Staw et al. (1984) kimutatták, hogy veszélyhelyzetben a központi döntéshozó szervek információval túlterheltek, így előnyben részesítik az egyszerűsítéseket. Sőt még egy decentralizált szervezetben is kiemelkedően fontos az egységek közötti koordináció (Alonso et al., 2008), különösen, ha nem teljes a szervezeti egységek céljai közötti egyezés (Aghion – Tirole, 1997).

*Megrendült bizalom.* A bizalom a delegáció legfontosabb tényezője (Aghion – Tirole, 1997; Aghion et al., 2013). Richardson et al. (2002) szerint prosperitást követően a vezérigazgató kockázat-kerülővé válik, így kevésbé fog delegálni. Egyszerűen néha a felsővezető túl fontosnak, vagy túl bonyolultnak tart egy döntést, hogy azt kiszervezze

másnak, azaz túlzottan aggódik a potenciális hibák miatt (Leana, 1987 in Richardson et al., 2002).

## 2.2. Miért decentralizáljunk?

*Könnyebb alkalmazkodás.* A decentralizáció legfontosabb érve a szervezeti egységek helyi szituációjának mélyebb megértése. A decentralizált üzletegységek könnyebben tudnak alkalmazkodni a helyi versenykörnyezethez, mint a centralizáltak (Alonso et al., 2008).

*Megosztott felelősség.* Több kutatás is bemutatta már, hogy a decentralizált szervezet ellenállóbb, mert a megosztott felelősség segít a gyorsabb alkalmazkodásban. Adams et al. (2005) kijelentik, hogy a nagyhatalmú vezérigazgatóval működő vállalatok teljesítménye jobban szóródik, mivel nagyobb a döntési hiba kockázata a decentralizált szervezetekéhez képest. Mone et al. (1998) kutatása bemutatja, hogy a kevésbé szétosztott hatalommal rendelkező vállalatok esetében a válság jelentősebben csökkenti a vállalati innovációt is.

Ide tartozik az új tudás, vagy új nézőpont a menedzsmentbe történő beemelése is. Amint azt Meyer (1982) kutatása bemutatja, a decentralizált struktúra még válság időszakában is erősíti a szervezeti tanulást. Mi több Aghion et al. (2013) szerint a tudás-intenzív vállalatok jelentősebb termelékenység-növekedést érnek el a decentralizációt követően. Ezt az új tudás, vagy nézőpont beemelése is előidézheti.

*Erősebb vállalkozókészség.* Aghion és Tirole (1997) kifejti, hogy a delegálás legfőbb oka, hogy támogassák a szervezet alacsonyabb szintjén megjelenő kezdeményezéseket. Puga és Trefler (2002) szerint bár a központosítás segíti a megbízót az innovációs költségek féken tartásában, azonban eközben csökkenti is az ügynök újítási motivációját.

## 3. Módszertan

A kutatási kérdés elemzéséhez egy félig-strukturált interjúkon alapuló, kvalitatív módszertant alkalmaztam három okból kifolyólag. Először is, e módszertan segít, hogy komplex társadalmi rendszereket mélységében elemezzünk (Selmier et al., 2015). Másodszor, e megközelítés új példákkal és megfigyelésekkel egészítheti ki a meglévő elméleteket (Eisenhardt – Graebner, 2007). Harmadszor, ezáltal mélységében is



megérthetjük a centralizációról döntő felsővezetők személyes interpretációit is. Ellentétben számos, különböző definíciókat alkalmazó empirikus és matematikai modellekkel, jelen kutatás az egyén szemszögéből mutatja be a valódi döntéshozók érveit és véleményeit.

Szemben a kvantitatív (kérdőív-alapú) módszertanokkal ezen interjúalapú kutatás mélységében képes elemezni a fenti kutatási kérdést. Például a felsővezetőknek lehetőségük van a centralizáció mellett, illetve ellen annyi érvet felsorolni, amennyit csak fontosnak tartanak, valamint később ezeket súlyozhatják, prioritizálhatják. Sőt e módszertannal még azokat az érveket is elemezhetjük, melyeket az interjúalanyok nem említettek meg, és ez hozzájárulhat a meglévő elméletek fejlesztéséhez is.

Jelen tanulmány egy korábbi kvantitatív elemzésre épül, mely az EFIGE adatbázist vizsgálta. Az adatbázis 14 759, tíz főnél nagyobb, európai, ipari vállalat keresztmetszeti adatait tartalmazza 2008-2009-ből. Az Ausztriában, Franciaországban, Németországban, Magyarországon, Olaszországon, Spanyolországon és az Egyesült Királyságban megkérdezett felsővezetők nagy mennyiségű információt osztottak meg a foglalkoztatás, export, beruházások, verseny, finanszírozás és szervezeti struktúra témaköreiben (Altomonte – Aquilante, 2012, p. 6.). Az első kutatási hullám eredményei bemutatták, hogy a válság növeli a centralizáció esélyét (Bakonyi – Muraközy, 2016). Mivel a vegyes módszertanok jobban segítik a társadalmi jelenségek alaposabb megértését, gazdagabb eredményekhez juthatunk általuk (Mason, 2006).

Az első interjút 2013-ban egy közép-európai gyógyszeripari vállalat felsővezetőjével készítettem. Az előzetes kutatás tapasztalatai nagyban hozzájárultak a végleges kutatási módszertan kifejlesztéséhez. A többi interjúalanyt az EFIGE adatbázisból választottam a következő protokoll szerint. Olyan magyar (javarészt Budapest-környéki) és brit (javarészt London-környéki) vállalatokat kerestem ki az adatbázisból, melyek megfelelnek az alábbi kritériumoknak. (1) 2009-ben 10%-nál nagyobb forgalom-visszaeséssel szembesültek; (2) centralizálták, vagy decentralizálták a stratégiai döntéshozatalukat; (3) még mindig működtek (2014-ben, vagy 2015-ben); és (4) rendelkeztek legalább egy olyan felsővezetővel, aki 2009-ben is pozícióban volt.

Internetkutatást alkalmaztam a még működő 16 magyar és 13 brit vállalat felkutatására. Tíz magyar és hét brit vállalat explicite vagy impliciten visszautasította a kutatásban való részvételt. Azonban 6-6 vállalat elfogadta a felkérést, így 2014 nyarán hat magyarországi vállalatvezetővel készítettem személyes interjút, 2015 telén pedig hat brit felsővezetőt interjúvoltam meg videó konferencián vagy telefonon keresztül (12. táblázat). A minta 10 vállalata centralizált, 3 decentralizált, mely eloszlás megegyezik az egész EFIGE adatbáziséval.

A minta legfontosabb korlátai a következők. (1) Kizárólag ipari vállalatokat tartalmaz, ami nem reprezentálja a teljes gazdaságot. (2) Csak magyar és brit vállalatokat elemez, azonban a centralizációs magatartás függ a kulturális kontextustól is (Aghion et al., 2013). (3) E vállalatok túléltek a válságot: ők a „szerencsés kevesek” közé tartoznak. Talán teljesen másképpen centralizáltak, mint a csődbement vállalatok tették.

A befolyásolás minimalizálása érdekében a felsővezetőket csak nagyvonalakban tájékoztattam a kutatásról, illetve az interjú főbb részeiről. Ezzel együtt, hogy könnyebben visszaemlékezhesenek az eseményekre, mindig megemlítettem, hogy milyen választ adtak az EFIGE adatbázisban a centralizáció változásáról szóló kérdésre. Az összes interjút szóról-szóra begépeltem, majd visszaküldtem az interjúalanyoknak a módosítás lehetőségével. Kizárólag a végleges, láttamozott, vagy módosított interjúszöveget alkalmaztam az elemzésnél. A titoktartási megállapodás miatt az interjúalanyok és munkáltatóik neve rejtve marad az elemzésben, ahogyan az egész kutatás során is titkosítva voltak.

Szintén a befolyásolás minimalizálása miatt az interjúalanyokat nem tájékoztattam a centralizációs irodalom legfontosabb eredményeiről, ahogyan a kutatás előző, válság és központosítás kapcsolatát vizsgáló hullámáról sem. Egy félig-strukturált, narratív-jellegű interjúrendszer alkalmaztam, mely lehetővé tette, hogy csak az interjú fő témáit határozzam meg (válság, válságreakciók, centralizáció), azok tárgyalásának mélységét az interjúalanyok dönthették el.

### FEJEZET 3

Vállalat kódja	Interjúalany beosztása	Dátum	Ország	Vállalat-méret	Iparág	Csoporttagság	Forgalom-változás	Centralizáció változása
HUN Pharma	pénzügyi igazgató	2013.01.18	HUN	nagy	Gyógyszergyártás	független	10% növekedés	centralizáció
HUN Engin	ügyvezető igazgató	2014.08.05	HUN	közép	Termelési rendszerek	nemzetközi csoporttag	10-30% csökkenés	centralizáció
HUN Cosmet	üzletfejlesztési igazgató	2014.08.05	HUN	kis	Kézműves kozmetikumok	független	30%+ csökkenés	decentralizáció
HUN Proth	ügyvezető igazgató	2014.08.14	HUN	kis	Művégtaggyártás	hazai csoporttag	10-30% csökkenés	decentralizáció
HUN Material	ügyvezető igazgató	2014.08.15	HUN	nagy	Építőipari alapanyagok	nemzetközi csoporttag	10-30% csökkenés	centralizáció
HUN Metal	vezérigazgató	2014.09.10	HUN	közép	Fémhulladék feldolgozás	független	10-30% csökkenés	decentralizáció
HUN Wheel	vezérigazgató	2014.10.01	HUN	nagy	Kerékgyártás	független	30%+ csökkenés	centralizáció
UK Light	vezérigazgató	2015.01.09	UK	kis	Speciális elektronikus eszközök	független	10-30% csökkenés	centralizáció
UK Electro	üzletfejlesztési igazgató	2015.01.14	UK	nagy	Elektronikus eszközgyártás	független	10-30% csökkenés	centralizáció
UK Print	ügyvezető igazgató	2015.01.15	UK	közép	Prémium nyomdagépek	nemzetközi csoporttag	30%+ csökkenés	centralizáció
UK Cons	ügyvezető igazgató	2015.01.21	UK	nagy	Építészeti rendszerek	nemzetközi csoporttag	10-30% csökkenés	centralizáció
UK Material	ügyvezető igazgató	2015.02.03	UK	közép	Építőipari alapanyagok	nemzetközi csoporttag	10-30% csökkenés	centralizáció
UK DIY	pénzügyi igazgató	2015.02.24	UK	közép	Bakácseszközyártás	független	30%+ csökkenés	centralizáció

12. táblázat A minta leírása

Forrás: Saját koncepció

Az interjúk végén még a helyszínen megosztottam az interjúalanyokkal az általam értelmezett főbb pontokat. A végleges interjú láttatását követően minden szövegről készítettem egy egyoldalas összefoglalót, melyek hasznosak voltak a későbbi elméletépítéshez. Ezeket követően sokszorosán kódoltam a teljes interjú-szövegeket a korábban ismert elméletek és a kialakuló koncepciók alapján. A köztes eredményeket nyolc szenior kutatótársammal osztottam meg. Visszajelzéseikre és az eredeti eredményekre építve e tanulmányt 2015-ben készítettem el.

## 4. Empirikus eredmények

A következő rész bemutatja, hogy az interjúk alapján melyek voltak a legjelentősebb érvek a válságidőszaki központosítás és a decentralizáció mellett.

### 4.1. Centralizáció definíciója az interjúk alapján

Mint azt már korábban is láthattuk, a központosításnak sokféle definíciója létezik az irodalomban és e sokféleség az interjúkban is megjelent. A felsővezetők véleménye alapján ugyanis különböző centralizációs típusokat különböztethetünk meg a stratégiai menedzsment elemei mentén.

A stratégiaalkotás központosítása azt jelenti, hogy egyre kevesebb embert vonnak be a szervezetet érintő kulcskérdések meghozatalába. Ennek két fajtáját különböztethetjük meg az interjúk alapján. Az első a de jure centralizáció, mely a vállalatirányítás átalakítását jelenti. „Lehetőségünk volt, hogy zártkörű részvénytársaságként megszüntessük az igazgatóságot és akkor éltünk is ezzel (...), hogy csökkentsük a költségeket” (HUN WHEEL). A második pedig a de facto centralizáció, mely a központosítás egyik legnépszerűbb fajtája volt. A de facto központosítás akkor történik, amikor a felettes egyszerűen kevesebb döntésbe vonja be a beosztottját, mint korábban. „Minden döntést a (vezérigazgatói) szobában hoztunk meg. Nyilvánvaló volt, hogy nem lehetett az egyes üzletágaknak üzletág-szintű, a cég akkori stratégiájától független döntéseket meghozniuk” (HUN Engin).

E két központosítási forma nagyon hasonló Aghion és Tirole (1997) formális és valódi autoritás koncepciójához. Habár több alkotó is megkülönbözteti a stratégiai és funkcionális döntések centralizációját (pl. Baum – Wally, 2013; Kunisch et al., 2012) ez a különbségtétel kiváltképp nehéz, amikor egy vállalat extrém módon központosított.

„A vevőkapcsolatok nagyon fontosak, így nem arról volt szó, hogy azokat megszüntessük, de más csatornákon keresztül értük el ügyfeleinket. Voltak olyan kiadványaink (pl. a vállalati magazin), amelyeket abban az évben nem nyomtatott, hanem (vezérigazgatói döntés alapján) elektronikus formában adtunk ki” (HUN Engin).

A végrehajtás centralizációja azt fejezi ki, hogy a stratégia implementációját mennyi ember menedzseli. Egyes kutatók kifejezetten a funkcionális implementációra fókuszálnak a központosítás kutatásánál (pl. Ling et al., 2008). Erre példa lehet egy decentralizáló interjúalany esete: „szélesebb palettán dolgozunk, emiatt több középvezetőt alkalmazunk, de (továbbra is a) stratégiai döntéseket az igazgatóság hozza. Annak előkészítését, végrehajtását a menedzsment végzi” (HUN Proth).

Mi több a szervezeti átalakítások is okozhatják az autoritás központosítását. „(A válság előtt) nagyjából eléggé decentralizált volt a (...) beszerzés és ekkor egy vállalatát szervezési projekt keretében néhány kivételével az összes szolgáltatás-beszerzést egy szervezetbe centralizáltuk a műszaki igazgatóságon” (HUN Pharma).

Akkor beszélünk a kontroll centralizációjáról, ha a korábbiaknál gyakoribb vagy részletesebbé válik a beszámolás. Colignon és Covalski (1993) szerint a változó környezet a számviteli rendszer centralizációját eredményezheti.

„Egy nagyon szigorú kontrollingot vezetett be a válságmenedzser. Korábban féléves időszakokban vizsgáltuk felül, hogy miként működik a cég, ettől az időponttól kezdve hetente, vezetői értekezleten mutatják be az üzletágvezetők a történéseket. (...) Ez egyfelől sokkoló is volt, mert amikor még süllyedtünk, akkor hétről-hétre láttuk, hogy miként nő a veszteségünk” (HUN Metal). Azonban néha nincs ilyen drasztikus változás a kontrolling rendszerben, kizárólag a beszámolási szokások változnak meg. „A (rendszer nem változott, de a) menedzsment board viszont a rendszeres beszámoltatást már komolyabban vette, mint a válság előtt. Jobban odafigyeltek, mi is történt valójában” (HUN Engin).

#### 4.2. Érvelések a centralizáció mellett

*Hatékonyság.* A legtöbb racionális logikára építő érvek a hatékonysághoz kapcsolódtak. „A kézi irányítás (...) válság idején nagyon hatékony tud lenni” (HUN Metal).

E hatékonyság az összvállalati szemléletből fakadhat, mely szintén népszerű érv volt a centralizáció mellett. „Szerettünk volna egy csoport-személetet (...) ahelyett, hogy mindenki a saját piacára fókuszálva hozzon döntést a csoport többi tagjának figyelembevétel nélkül” (UK DIY). Ideálisan a központosított döntéshozatal a központba gyűjt minden releváns információt, ahol a felsővezetők az egész vállalatra optimalizálva dönthetnek (Alonso et al., 2008).

Több interjúalany kiemelte a szervezeti egységek összevonásának előnyeit is. A UK Cons felsővezetője a központosításra és standardizálásra hozott példát: „egészség és biztonság témakörben 20-30 különböző beszámolási rendszer működött vállalat szerte. Most mindenki ugyanazt a rendszert alkalmazza (...) így mindenki azonnal megérti a különböző országok kimutatásait. A közös cél eléréséért egy stratégiát és egy struktúrát alkalmazunk”.

*Könnyebb kommunikáció.* A könnyebb kommunikáció volt a következő leggyakrabban említett érv a központosítás mellett. „Sokkal egyszerűbb 8 emberrel konszenzusra jutni, mint amikor 30 ember ül össze” (UK Print).

A döntési sebesség növekedése is a népszerű érvek között szerepelt<sup>47</sup>. „A centralizált döntéshozatal nyilvánvaló előnye, hogy rövidülnek a döntési utak” (HUN Engin). Hasonló véleményt fogalmaz meg Baum és Wally 2003-as tanulmánya, mely bemutatja, hogy miként képes a döntési sebesség támogatni a vállalati növekedést dinamikus környezetben. A HUN Metal felsővezetője egy drámai példával fejt ki a jelenséget: „Békeidőben el lehet játszani ezt a menedzsmentesdit, élesebb helyzetben nincs erre idő”.

*Megrendült bizalom.* A legfontosabb érzelmi logikára épülő érvelés a bizalom kérdése volt. „Amikor válságban vagyunk, nem akarok senki másban megbízni. Kizárólag a saját döntésemben akarok megbízni. Hogy miért? Azt nagyon nehezen tudom megmagyarázni” (UK Light). A HUN Metal felsővezetője hasonló példát említ: „néhányan nem alkalmasak a vezetésre, mert agyonnyomja őket a felelősség. Ettől lelassulhatnak”.

---

<sup>47</sup> Érdekes módon még az a vállalati vezető is megemlítette a döntéshozatali sebesség növelésének igényét, aki később kifejtette, hogy a kereslet csökkentése miatt sokkal jobban ráérték, mint korábban (HUN Metal).

A bizalom után még etikai érveket is megemlítettek a centralizáció mellett, ugyanis a UK Material felsővezetője szerint, ha a tulajdonosok viselik a veszteségeket, akkor megérdemlik, hogy nagyobb kontroll jogokkal bírjanak.

#### 4.3. Érvek a decentralizáció mellett

Jóllehet a mintából csupán három vállalat decentralizált a válság alatt, azonban szinten minden felsővezető megemlített pár mellette szóló érvet, melyek között egyaránt találunk racionális és érzelmi érveket.

*Könnyebb alkalmazkodás.* A decentralizáció mellett legtöbbször említett érv a szervezeti egységek helyi szituációjának mélyebb megértése volt. „A centralizáció legnagyobb hátránya, hogy lemond arról az előnyről, hogy a helyi vezetők ismerik legjobban a piacokat. Nélkülük nem lehet teljesen megérteni és megoldani a helyi kihívásokat” (UK DIY).

Több felsővezető kiemelte, hogy a helyi információ nem csak hogy fontos, de annak beszerzése is nehézkes. „Közvetlenül is megkereshetjük a fogyasztókat és értékesíthetnénk nekik (disztribútorok alkalmazása nélkül). Ez olcsóbb is lenne. A legnagyobb hátrány viszont az, hogy nehezen fogjuk tudni újraépíteni a piacot. A disztribútor érti a helyi piacot (új koncertek, új kulturális központok stb.), de én nem” (UK Light).

*Megosztott felelősség.* A decentralizáció növeli a felelősség-megosztást a szervezetben, mely két úton is erősítheti a döntéshozatalt. Egyrészt tehermentesíti a felsővezetést. „Az üzletágvezetők bekerültek a menedzsmentbe, (...) így jobban szétszegtük a felelősségeket. A kézi vezérlésnek az a nagy hátránya, hogy a végén a felelősség mégis a „kézi-vezérlő” vállán nyugszik” (HUN Metal).

Másrészt képes új tudást és nézőpontokat beemelni a menedzsmentbe, mely erősítheti az innovációt. „Nagyobb számú embert vontunk be a döntéshozatalba (...), többen hallathatták a hangjukat, így többféle input vált elérhetővé a döntéseknél” (UK Electro). Úgy éreztük, hogy valami változás kell (...) ezért megalkottunk egy értékesítési menedzsment pozíciót és felvettünk egy új kollégát. (...) Ő a legtöbb nagyobb döntésben is részt vett” (HUN Cosmet).

*Erősebb vállalkozókészség.* A decentralizáció erősítheti a szervezet innovációs aktivitását is. „Nyilván ez különbözik cégekként és személyiségekként is. Szerintem a vállalkozói attitűdöt nehezíti, ha egy centralizált szervezetben kell dolgozni (...) mert nem üthetsz nyélbe olyan ügyleteket, amilyent szeretnél” (UK Cons).

Végül személyi tényezők is lehetnek a decentralizáció okai. A UK Cons felsővezetője kijelentette, hogy „szerintem egyéni szempontból egy kicsit nehezebb elviselni a központosítást, ellentétben a decentralizációval”. Hasonló véleményt fogalmazott meg a HUN Wheel vezérigazgatója is „(A szűkebb, centralizált fórumokhoz képest) egy jól működő kollektívában, vagy vezetői fórumokban jó dolgozni, mert élvezetesebb”. Sőt a centralizáció egyik legtöbbször emlegetett hátránya az volt, hogy a szervezet tagjai egyszerűen etikailag helytelenítették a központosítást: „azzal fogják támadni a felsővezetőt, hogy antidemokratikus vagy, hogy nem tartja be a szabályokat. Lám-lám, akkor sem kérdezett meg minket” (HUN Wheel).

#### 4.4. Heterogenitás

A minta kis mérete miatt nem volt szignifikáns heterogenitás az egyes vélemények között; mindösszesen a következő jelenségeket azonosíthatjuk. Először is, a könnyebb kommunikáció érvét gyakrabban említették meg közép- és nagyvállalatok, valamint nemzetközi vállalatcsoportok tagjai. Ennek fő oka a nemzetköziesedésen és az erős növekedésen nyugodhat, hisz mindegyik eredményezhet kommunikációs problémákat a szervezeten belül.

Másodszor, leginkább nagyvállalatok említették, hogy a központosított szervezetek hatékonysága az összvállalati fókuszról ered. Természetesen, ha egy vállalat elég nagy ahhoz, hogy több szervezeti egysége is legyen, akkor azok koordinációja válik a menedzsment egyik legfontosabb kihívásává.

Harmadrészt, a helyi adottságokhoz való alkalmazkodást és az új tudás döntéshozatalba való beemelését (mint decentralizációs érveket) elsősorban a kisvállalatok felsővezetői említették meg. Talán kis méretük miatt érzékenyebbek a vezetői személycserékre, mint a nagyobb vállalatok.

Végül, összesen két nemzeti jellemzőt emelhetünk ki. Érdekes módon a legtöbb magyar vállalat kiemelte, hogy a központosítás egyik legfontosabb érve a



döntéshozatali gyorsaság volt, míg egy brit felsővezető sem említette meg ugyanezt. Épp ellenkezőleg, csak brit menedzserek hangsúlyozták, hogy a központosítás megkönnyítette a kommunikációt. E nemzeti heterogenitás jövőbeli kutatások irányai lehetnek.

#### 4.5. A „meg nem említett” érvek

Az alkalmazott, félig-strukturált interjúrendszer lehetőséget ad arra, hogy a meg nem említett érveket is elemezzük. A fenti elemzés azon tényezőket összegezte, melyeket legalább egy felsővezető legalább egyszer megemlített. Fontos kiemelni, hogy sem az interjú alatt, sem előzetesen nem tájékoztattam az interjúalanyokat a centralizációs irodalom eredményeiről. Ezért érdekes lehet elemezni azt is, hogy melyek azok az érvek, melyek ugyan a szakterületen már régóta kutatottak, de egyáltalán nem került szóba a 45-90 perc hosszúságú interjúk során.

#### **Innováció vs. centralizáció**

Mint azt már korábban áttekintettük, a szervezeteknek szembe kell nézniük azzal a kihívással, hogy átváltás van a hatékonyság és az alkalmazkodás között (Peng, 2009). Habár szinte az összes felsővezető kiemelte a központosítás hatékonyságnövelő hatását, egyikük sem beszélt annak innováció-csökkentő következményéről. Kizárólag egy interjúalany (UK Cons) említette, hogy a vállalkozó attitűddel rendelkező személyek nem kedvelik a központosítást. Aghion és Tirole (1997) kifejtik, hogyha az ügynök részt vehet a döntéshozatalban, akkor motiváltabbá válik. Más szemszögből láthatjuk, hogyha egy korábban beavatott ügynöktől centralizáció eredményeképpen elveszik a döntési jogköröket, akkor az még kevésbé lesz elhivatott és proaktív, mint korábban. Ezáltal a vállalat veszthet az innovációs készségéből. Természetesen egyik oldalról a válság alatt csökken a beruházható tőke mennyisége, így nem is annyira aktuális az innováció, mint korábban. Másrészt viszont figyelmeztető jel, hogy a mintában szereplő menedzserek mennyire nem emlékeztek meg a központosítás e hátrányáról.

#### **A központosítás költségei**

A monitorozás és az információ-kezelés mindig generál költségeket (Aghion et al., 2013). Az ösztönzéselmélet szerint a delegáció célja a szervezet alacsonyabb szintjein

létrejövő kezdeményezések támogatása. E legnagyobb kihívását az jelenti, hogy habár a kontroll jelentős költségeket generálhat, a szervezeti központ ideje és figyelme nincs beárazva (Aghion – Tirole, 1997). Érdekesség, hogy mindössze egyetlen felsővezető beszélt a központosítás költségeiről, de ő is csak azt említette meg, hogy az anyavállalatuk növelte a centralizációt, így nekik kellett több erőforrást fordítani a szigorúbb beszámolásra. Egyetlen centralizáló interjúalany sem említette, hogy a beosztottakra ez extra terhet rótt volna, vagy hogy a szervezetnek költséges átalakításon kellett volna átesnie.

Ezt több tényező is magyarázhatja. (1) Mivel a külső tevékenységeket mindig könnyebb árazni, mint a vállalaton belülieket (Aghion – Tirole, 1997), így talán a vezetők nem mindig vették figyelembe a központosítás megnövekedett költségeit. (2) Mi több néha a megbízó és az ügynök egyaránt szeretné a másakra hárítani e költségeket (Puga – Trefler, 2002), így lehet, hogy nem volt egyértelmű ki viseli a centralizáció költségeit. (3) Valamint természetesen az is lehetséges, hogy egyszerűen nem emlékeztek erre a tényezőre.

### **A központosítás hatalmi aspektusai**

Természetesen minden átalakítás hatalmi kérdéseket is felvet (Pfeffer – Lebleici, 1973), ez különösen igaz a centralizáció esetén. A központosítással kapcsolatban szinte egy vezető sem említett bármilyen hatalmi küzdelemhez, vagy szervezeti ellenálláshoz köthető tényezőt, melyek eléggé ártalmasak lehetnek válságidőszakban (Marin – Verdier, 2008). Vagy hamar leküzdtek az ellenállást, vagy csak egyszerűen nem szívesen beszéltek róluk interjúszituációban.

### **Hosszú távú következmények**

Habár az átalakítás hosszútávon befolyásolja a szervezeteket, csak kevés felsővezető beszélt róluk mélyebben. Az összes okot és következményt kizárólag rövidtávon elemezték, sőt magára a centralizációra is csak átmeneti megoldásként hivatkoztak. Természetesen az is lehet, hogy igenis megfontolták a hosszú távú következményeket, csak ezeket az interjúk során nem említették meg.

## 5. Diskusszió

Az interjúkutatás alapján a központosítást a válságra adott reakcióként értékelhetjük. A legtöbb felsővezető nem említette meg a válságmenedzsment taktikák között a centralizációt. Legtöbbször akkor emlékeztek vissza rá, amikor szembesítettem őket az EFIGE kérdőívben adott válaszukkal (t.i. centralizáltak, vagy decentralizáltak). Ezek után minden centralizáló interjúalany közvetlenül összekötötte a központosítást a válsággal. A kifejtés során vált nyilvánvalóvá, hogy a menedzserek különböző centralizáció definíciót alkalmaznak, melyek mindegyike köthető a válságreakciókhoz.

A de facto központosítás relatíve könnyen megvalósítható. Például a felsővezető a továbbiakban egyszerűen csak nem von be másokat a döntéseibe. Nem meglepő módon ez volt az egyik legnépszerűbb centralizációs forma. Egy kissé bonyolultabb, ám még mindig egyszerűen megoldható a kontroll centralizációja. Ez esetben a menedzsment új riportokat igényelhet, vagy a meglévőket kérheti gyakrabban. E megoldásnak valamennyivel magasabbak a tranzakciós költségei, de még így is a megnövekedett költségek legnagyobb részét a riport-készítő beosztottak viselik (különösen rövidtávon).

A de jure centralizáció magában foglalja a vállalatirányítási rendszer átalakítását, mely nagy mennyiségű adminisztratív költséget jelent és csak hosszabb távon kecsegtet „megtérüléssel”. Emiatt ez egy viszonylagosan bonyolult formája a döntési jogkörök koncentrálásának. Azonban a leginkább kihívást jelentő központosítási forma a végrehajtás centralizációja, mely megköveteli a szervezet átalakítását is.

Következésképpen még azon vállalatok is centralizálhattak, melyek nem hajtottak végre komplex szervezeti átalakítást. Sőt, a központosítás bizonyos formái (de facto és kontroll) oly egyszerűen megvalósíthatóak, hogy egy ideig talán fel sem tűnik a szervezet nagy részének.

Míg a centralizáló vállalatok összekötötték döntésüket a válsággal, egyetlen decentralizáló sem emelt ki bármilyen közvetlen kapcsolatot a recesszió és a delegálás között.

A három delegáló vállalat közül kettő egy elég intenzív növekedési periódus közepén voltak a válság kitörésekor. Emiatt a decentralizáló lépésük (új középvezetői szerepek

kialakítása) sokkal inkább a korábbi prosperitáshoz köthető semmint a recesszióhoz. A harmadik vállalat egy évek óta, hosszan elnyúló árbevétel-csökkenési folyamat során decentralizált 2009 körül. Elmondásuk szerint az EU-csatlakozás sokkal inkább érintette őket, mint a Jelzáloghitel Válság (HUN Cosmet). Mi több, az első két decentralizáló a recesszió első hullámát követő pár évben, egy újabb válsággal nézett szembe, melynek következtében ismét centralizált.

A korábbi kutatások számos érvet hoznak fel a válság alatti decentralizáció mellett. Például a decentralizált szervezet még recesszió idején is erősíti a szervezeti tanulást (Meyer, 1982). Aghion és Tirole (1997) kifejti, hogy ha sürgősen kell döntéseket hozni (pl. válság idején) az ellenőrzési költségek nagysága miatt érdemesebb delegálni. Ezen interjúkutatás eredményei azonban azt mutatják, hogy a legtöbb vállalat nem a válság hatására decentralizál. Ellenkezőleg a recesszió a központosítás egy alapvető indoka volt.

Természetesen ezek az eredményeket óvatosan kell kezelnünk. Talán a felsővezetők nem emlékeztek megfelelően (hisz majd 5 éve történtek az események). Talán a mintát kellene újabb iparágakra, vagy országokra kiterjeszteni. De e kutatás fő üzenete, hogy a gazdasági ciklusok és a döntési jogkörök változása a következőképpen függ össze: a válság növeli a centralizáció esélyét. Lehetséges, hogy találunk ellenpéldákat is, de ez a kauzalitás fő iránya.

A tanulmány e fejezete a központosítás legfontosabb, gyakorlatban felmerült érveit elemezte, a következő rész azonban egy elméleti megközelítést mutat be. Az interjúkra építve konkrét adatokkal rendelkezünk a központosításról, valamint ellentétéről, a decentralizációról. Továbbá mivel nem csak a válság, hanem a fellendülés is megjelent az interjúkban (lásd a két decentralizátor növekedési előzményeit), így érdekes lehet a recesszió ellentétére is kiterjeszteni az elemzést. A következő modell a centralizáció és a válság területéről sok információval bír, elfogadható mennyiségű adattal rendelkezik a decentralizáció területéről, azonban a fellendülés jelenségéről kevés a gyakorlati tapasztalata. Emiatt fontos kiemelni, hogy a következő fejezet tartalma egy elméleti sejtés csupán, melynek bizonyítása további kutatásokra marad.

## 6. Egy sejtés: A centralizáció mint a ciklusokhoz való alkalmazkodás stratégiája

A nagyobb bizonytalanság miatt a vállalatvezetők válság alatti kontrolligénye megnövekszik. Aghion és Tirole (1997) szerint, ha a megbízó túlterhelt, akkor a döntéshozatali jogokat átstrukturálja. Ezt láthatjuk a recesszió alatt, hisz a normál üzletmenet mellett még a válságot is kezelniük kell a vezetőknek. Mindemellett a központi döntéshozó szervek nehéz helyzetekben támogatják az egyszerűsítéseket a döntéshozatal során (Staw et al., 1984). Sőt, Puga és Trefler (2002) levezetik, hogy a centralizált szervezetek jobban teljesítenek a költség-kontroll területén, ami oly fontos recesszió idején.

Másrésről fellendülés idején a vállalatok flexibilitásra törekednek, hogy jobban tudjanak alkalmazkodni a kifejlődő üzleti lehetőségekhez. Alonso et al. (2008) kifejtik, hogy a decentralizált szervezet azért jobb a rugalmasságban, mert az üzletágvezetők jobban ismerik a helyi információkat és mivel megfelelő döntési jogkörökkel rendelkeznek, így gyorsabban tudnak reagálni a központosított szervezetekhez képest. Emiatt a decentralizált vállalatok könnyebben innoválnak (Mone, et al., 1998) és magasabb árbevétel- és termelékenység-növekedést képesek elérni a centralizáltakhoz képest (Aghion – Bloom, 2014).

Következésképpen megfogalmazhatjuk a centralizációs ciklus sejtést, mely szerint a válság hatására centralizálnak a vállalatok, míg fellendülés idején decentralizálnak. De természetesen a valóság mindig komplexebb, az ilyen egyszerűsített elméleteknél.

„Szerintem a válság nagyobb központosítást eredményezet, mint amire az embereknek valóban szükségük volt a helyzet kezeléséhez” (UK Cons). Amint azt a UK Cons felsővezetője is kiemelte centralizáció szempontjából a ciklusokhoz történő alkalmazkodás nem mindig tökéletes. A központosítás előnyös lehet válság idején, de lassíthat a fellendülés alatt és vica versa a decentralizáció esetén. A tanulmány következő része egy olyan elméleti modellt állít fel, mely bemutatja, hogy a vállalatok miként alkalmazkodnak a gazdasági ciklusokhoz a központosítás szemszögéből.

A nem megfelelő centralizáció több tényezőben is megnyilvánulhat. Ezek többek között a centralizáció (1) időbelisége; (2) mértéke; (3) kiterjedése és típusa. A centralizáció

időbelisége azt fejezi ki, hogy a vállalatok nem a ciklusoknak megfelelően központosítanak, vagy delegálnak, hanem csak késve. A központosítás részéről úgy jelenhet meg a tökéletlen alkalmazkodás, hogy egyes vállalatok kevésbé súlyos válság esetén is nagyon szigorú centralizációt végeznek, vagy épp ellenkezőleg, a fellendülés erőssége szempontjából indokolatlan mértékben decentralizálnak.

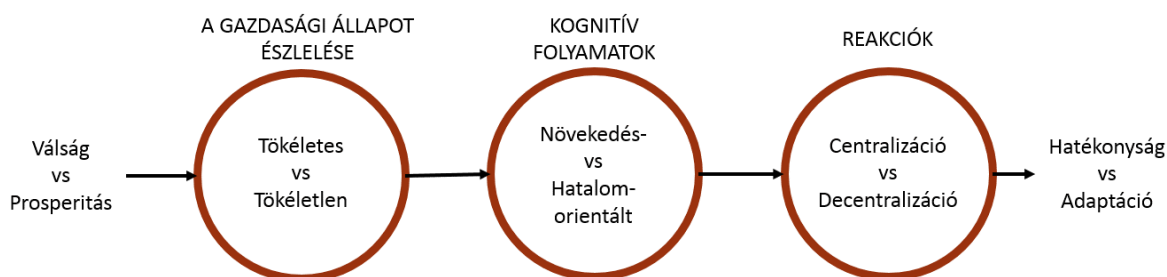
Végül ide tartozhat a központosítás nem megfelelő típusa és kiterjedése is. Lehetséges, hogy kizárólag egy üzletágot érint a recesszió, viszont a felsővezető az egész szervezetben központosítást végez. Ehhez hasonló példa, amikor bár a környezet változása a végrehajtás centralizációját indokolná (pl. szervezeti egységek összevonása), mégis másik típusú központosítást végez a vállalat (pl. a vállalati irányítási rendszer átszervezése). Mivel a ciklusokhoz való alkalmazkodás kulcstényezője az időben történő reakció, ezért az alábbi fejezet a központosítás időbeliségét írja le (8. ábra).

#### 0. A centralizáció és a gazdasági ciklusok általános modellje

Az alábbi modell három fő elemből áll: (1) A gazdasági helyzet észlelése; (2) Kognitív folyamatok; (3) A gazdasági helyzetre történő reakció. E modell kizárólag a gazdasági helyzetben bekövetkező radikális változásokat kezeli: a válságot és a fellendülést. A köztes, stabil állapotot más dinamika vezérli, ezért ezzel most nem foglalkozunk. Az elemzés központjában a vállalat felsővezetője áll, aki miután észleli a gazdasági helyzetet, kognitív folyamatok során értékeli azt, majd dönt a reakcióról (centralizál, vagy decentralizál).

A gazdasági helyzet észlelése. A modell első eleme azt elemzi, hogy milyen érzékelőkön keresztül észleli a vállalat a gazdasági helyzetet. A komplexitás kezelése végett mindösszesen két típusú észlelést különböztetünk meg: tökéletes és tökéletlen észlelést. Az első leginkább a homo economicus emberképhez áll a legközelebb: itt a felsővezető tökéletesen érzékeli a környezetét. Ennek során azonnal észleli a változásokat, mely inputul szolgál a tökéletesen illeszkedő előrejelzési modelljéhez. Ezzel szemben a tökéletlen észleléssel bíró felsővezető nem képes azonnal, tökéletesen megérteni a környezet változásait. Sőt, a fellendülést mindig nehezebb észlelni, mint a válságot. „Mindig a tendencia számít, így egy hónap, vagy hónapon belüli mozgás nem

olyan fontos, de amikor már a harmadik hónapban is növekedés látható, akkor arra már lehet valamit mondani” (HUN Engin). Mivel a válság során jelentős és koncentrált forgalom-visszaesés tapasztalható, ezért ezt mindig könnyebb azonosítani, mint egy lassabb, inkrementális fellendülést.



8. ábra A ciklusokhoz történő tökéletlen centralizációs alkalmazkodás elméleti modellje

Forrás: Saját koncepció

Kognitív folyamatok. Ez a modell-elem a felsővezetők radikális környezeti változásokkor alkalmazott domináns gondolkodásmódját jelzi. A növekedés-orientált logika esetén a menedzser úgy véli, személyes hasznai akkor a legmagasabbak, ha a vállalatét is maximálja. Emiatt kalkulatív logikát alkalmaz; t.i. minden olyan változtatást végrehajt, mely növeli a vállalat profitabilitását. A másik lehetséges megoldás a hatalom-orientált logika alkalmazása, melynek lényege, hogy a vezető abban hisz, hogy kizárólag a vállalaton belüli személyes hatalma biztosíthatja a saját hasznainak maximálását. Emiatt mindig motivált lesz abban, hogy a lehető legtovább fenntartsa a vállalaton belüli személyes döntéshozatali jogköreit.

A gazdasági helyzetre történő reakció. Mint azt már korábban láthattuk, rengeteg válságstratégiát különböztethetünk meg, azonban jelenlegi modellünkben mindössze két reakció lehetséges: centralizáció vagy decentralizáció. A központosítás alatt a vállalaton belüli döntéshozatali jogkörök koncentrálódását értjük, a decentralizáció alatt pedig az ellenkezőjét<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> E modell nem kezeli a centralizáció eredeti szintjét, mindössze annak változását. Elméleti feltevése, hogy a központosításnak mindössze (ember)jogi és kognitív korlátai vannak. A változást egy skálán elemezzük, melynek egyik végén a tökéletes zsarnoki uralom áll, a másikon pedig a laissez faire piac.

A modell három alkalmazkodási módot különböztet meg, melyek a következők: (1) „A tökéletes alkalmazkodó”; (2) A korlátozottan racionális; valamint a (3) A hatalmi döntéshozó<sup>49</sup> (9. ábra).

#### 1. „Tökéletes alkalmazkodó”

Ez esetben a felsővezető tökéletesen észleli az aktuális gazdasági helyzetet és növekedés-orientált logikát alkalmaz. Az első válsághoz köthető forgalom-visszaesést is megérzi és megérti, hogy elkezdődött a recesszió. Hasonló módon érzékeli a fellendülés első hullámát és azonnal észleli, hogy beköszönt a valódi prosperitás.

Mivel racionális kognitív folyamatokkal bír, így érti, hogy a recesszió idején erős költségkontrollra van szüksége a szervezeti bizonytalanság kezelése végett. Emiatt centralizálni fog, hogy növelje a vállalat hatékonyságát. A fellendülés során pedig tudja, hogy az üzletágvezetők gyorsabban tudják növelni az innovációs kapacitást, illetve a profitabilitást, mint ő egymaga, emiatt decentralizálni fog.

#### 2. Korlátozottan racionális döntéshozó

Itt a felsővezető nem képes azonnal észlelni a gazdasági változásokat. Nem tudja, hogy a legutóbbi jelentés által jelzett forgalom-visszaesés csak átmeneti lassulást jelent, vagy ez az első lépés egy katasztrofális összeomlás felé. Hasonló problémával szembesül a fellendülés idején is. Növekedés-orientált kognitív folyamatokat alkalmaz, így a vállalati profitot szeretné maximalizálni, de addig nem szeretne lépni, amíg nem lesz teljesen biztos a jövőbeli trendekben. Mikor biztos lesz a válság kitörésében, azonnal centralizálni fog, hogy növelje a hatékonyságot. Másrésről a fellendülésben növelni szeretné a flexibilitást, így decentralizál. Azonban mivel később észlelte a változó trendeket a centralizációs alkalmazkodást is később kezdi meg.

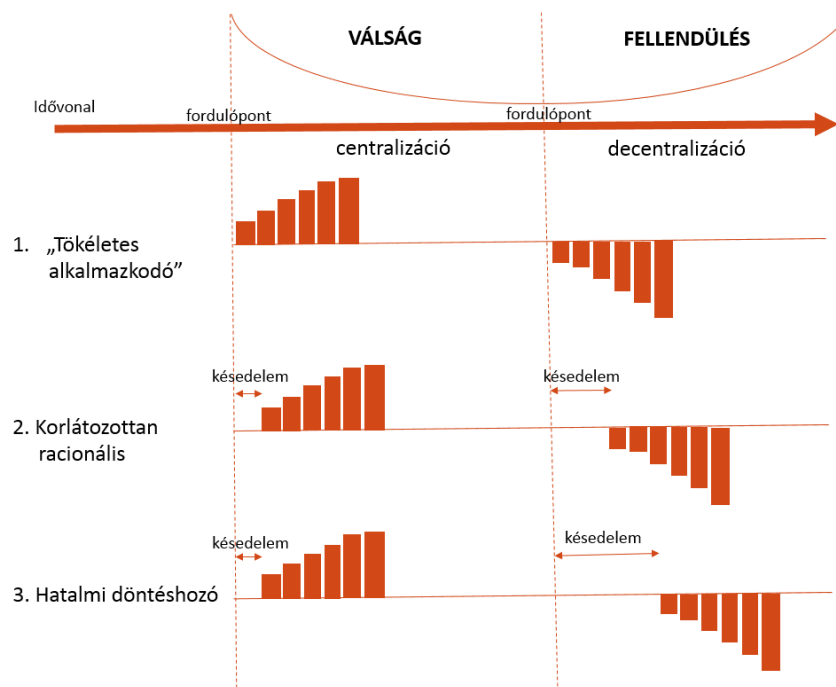
Mi több, amint azt korábban láthattuk a prosperitást nehezebb észlelni a válságnál, így a fellendülés esetén még később fog decentralizálni. Végeredményként valamennyivel tovább fent fogja tartani a centralizációt, mint azt a környezeti változások indokolnák. „Amikor már hittünk benne, hogy valóságosan is elindul a progresszió, akkor

---

<sup>49</sup> Elméletileg létezhetne egy negyedik alkalmazkodási mód, a tökéletesen észlelő, hatalmi-döntéshozó típusa. Azonban mivel a homo economicus nem kezeli a hatalom-orientáltságot azt a szintjét, amit az imént definiáltunk, ezért ezt a módot kizárjuk a vizsgálatunkból.



lazítottunk a központi döntéseken. Szerintem egy negyed-félév késéssel visszatértünk a korábbi (decentralizált) állapothoz” (HUN Engin).



9. ábra A tökéletlen alkalmazkodás három módja

Forrás: Saját koncepció

### 3. Hatalmi döntéshozó

Ebben az esetben a felsővezető nem képes tökéletesen érzékelni a gazdasági trendeket és dominánsan hatalom-orientált kognitív folyamatokat alkalmaz. Így a korábbiakhoz hasonló dilemmával szembesül: időre van szüksége, míg megérti a változó trendeket. Miután biztos a gazdasági helyzet alakulásában, csak azután kezdi megfontolni a potenciális reakciókat. Mivel érzelmi kognitív folyamatokat alkalmaz, így szereti a hatalmat, melyről úgy tartja, hogy ez biztosítja egyéni hasznai maximalizálását. Emiatt válság idején centralizál, mert nem bíz abban, hogy a kollégái képesek lennének megfelelően reagálni a recesszióra.

Másrésről sokkal később fog decentralizálni két ok miatt is: (1) mert a fellendülést később észleli, mint a válságot, valamint (2) igyekszik minél tovább fenntartani

személyes hatalmát. „(Egy decentralizációs programot követően) mi is egy kicsit visszanyúltunk a kézi irányítási rendszerhez az elnyúló válság miatt. Most egy kicsit furcsa mixben vagyunk. (...) De vissza fogunk térni, amikor az eredmények azt mutatják, hogy lehet” (HUN Metal).

A tanulmány e része leírta, hogy mi magyarázhatja a gazdasági ciklusokhoz történő tökéletlen alkalmazkodást és, hogy a vállalatok miért tartják fent a centralizációt tovább, mint az ideális. Természetesen ezek súlyos következményekkel járhatnak a profitabilitás szempontjából is, mely túlmutat e tanulmány keretein.

Az előző fejezet leíró módon mutatta be a tökéletlen alkalmazkodás hátterét. De mivel a döntéshozatali jogkörök befolyásolhatják a teljesítményt, ezért normatív megközelítéssel is elemezhetnénk a kérdéskört. Ennek alapja a centralizáció természetéhez köthető. Mivel a központosítás növeli a hatékonyságot, a decentralizáció pedig az innovációt, ezért a megfelelő időzítésű változtatás versenyelőnyt jelenthet a versenytársakkal szemben.

E változtatást adaptációs előnyként értelmezhetjük, mely széles körben tárgyalt az irodalomban. Idekapcsolódik Hamel és Valikangas (2003, p. 54.) reziliencia fogalma is. A stratégiailag reziliens vállalatok már azelőtt képesek profitabilitásukat lényegesen befolyásoló változtatásokra, mielőtt azok elkerülhetetlenek lennének. Mint láthatjuk a reziliencia egy jóval tágabb fogalom, azonban az időben történő (de)centralizáció egy eszköz lehet a szervezeti alkalmazkodás elérésében.

Starr et al. (2003) szerint a reziliensebb vállalatok olcsóbban juthatnak tőkéhez, mint versenytársaik. Ahhoz, hogy ezt elérjük, időben kell tudnunk alkalmazkodni a gazdasági ciklusokhoz. Ahogy azt Teece (2007) is kifejti a dinamikus képességek kifejlesztésének az egyik legfontosabb lépése, hogy hatásos érzékelő mechanizmusokat alakítsunk ki a vállalatban, mely észleli a jövő üzleti lehetőségeit. Tehát, ha egy vállalat gyorsabban észleli a környezeti változásokat (pl. válság, vagy fellendülés), akkor versenyelőnyt szerezhet.

A sikeres változásmenedzsment stratégiák végrehajtásához több sikertényezőre is figyelniünk kell (Kotter, 1995). És habár válság idején könnyebb felkelteni a változás igényét (Hemp – Stuart, 2004), Beer és Nohria (2000, p. 133.) szerint a szervezeti

átalakítások közel 70%-a kudarcot vall. A változást nagyban segítheti a szervezet támogatása, melyet hatalmi csatározások övezhetnek (Pfeffer – Leblebici, 1973). Így, ha azok a vállalatok, melyek képesek kezelni e küzdelmeket, könnyebben változtathatnak. Természetesen e jelenségek csak sejtések, melyek bizonyítása későbbi kvalitatív vagy kvantitatív kutatásokra marad.

## Összefoglalás

E tanulmány elsődleges célja az volt, hogy megértse, miért centralizálnak a vállalatok válság idején. A következőkben a főbb következtetéseket közöljük.

1. A csökkenő profitabilitás a vállalatokat központosításra ösztökéli.

A racionális megközelítés szerint a centralizáció nagyon hasznos recesszió idején, hisz a vállalatok könnyebben képesek költségeiket kontrollálni, illetve növelni hatékonyságukat (Alonso et al., 2008). Erre több példát is láthattunk, amikor a vállalatvezetők amellet érveltek, hogy válságidőszakban a gyorsabb döntéshozatal és az összvállalati szemlélet nyújthat előnyt.

Másrészről a központosítást az érzelmi logika is erősítheti, ugyanis a bizonytalanság növekedése pánikot és szorongást okozhat, mely szintén a kontroll növelésére sarkall. Mi több e centralizáció tovább is fennmaradhat, ha a felsővezető nem képes időben észlelni a környezeti változásokat (pl. fellendülés kezdetét), vagy ha ragaszkodik hatalmához. Ide sorolhatjuk azokat a példákat, amikor a vállalatvezetők azért centralizáltak, mert nem bíztak abban, hogy munkatársaik képesek kezelni a megváltozott környezetet.

2. A felsővezetők kevésbé veszik figyelembe a központosítás hosszú távú következményeit.

Habár rengeteg tanulmány kiemeli a decentralizáció általános és különösen válságidőszakban kifejtett előnyeit (innováció, termelékenység-növekedés), azok kevésbé kerülnek előtérbe a centralizációról szóló döntés meghozatalánál. E kutatás alig talált olyan interjúalanyt, aki közvetlenül utalt arra, hogy a központosítással csökken az innovációs készség.

Ezt a veszteségkerülés jelenségével is magyarázhatjuk (Kahnemann, 2011). Ahogy azt korábban is láttuk a vállalatvezetők válságidőszakban előnyben részesítik a költségcsökkentést, melynek kedvez a centralizáció. Azonban a költségcsökkentés által ösztökélt központosítás sokkal gyorsabb előnyökkel kecsegtet, mint a kockázatosabb, árbevétel növelés-orientált decentralizáció. Ezáltal a centralizáció gyorsabb és biztosabb eredményt jelent, mint a jövőbeli innovációkat ígérő delegálás. Emiatt válság hatására a rövidtávú centralizáció lesz a kedveltebb út a vállalatok számára.

### 3. A megfelelő időzítésű (de)centralizáció versenyelőnyt jelenthet.

Ha a vállalatok válság idején centralizálnak, és fellendülés idején decentralizálnak, a ciklushoz való alkalmazkodás kulcsfontosságú lesz. Az a vállalat szerezhethet előnyt, mely a versenytársainál gyorsabban és jobban észleli a gazdasági helyzet változásait, illetve képes átalakítani vállalata döntéshozatali jogköreit. Ide tartoznak azon vállalatok példái, akik a fellendülés kezdete után pár hónappal decentralizáltak. Ellenpéldaként pedig azokat idézhetjük fel, akik nem kezdték el delegálni akár több évvel a fordulatot követően sem.

A fejlett controlling rendszer segíthet a fordulópontok azonosításában, valamint az erős önreflexió támogathatja a hatalmi harcok elkerülését az átalakítások során. Természetesen ilyen készségek kiépítésénél kulcsfontosságú a menedzsment jártassága. Sőt Aghion és Bloom (2014) kimutatta, hogy létezik korreláció a képzett menedzserek és a decentralizált szervezetek között, azonban az okság irányát mindmáig homály fedi.

## ÖSSZEGZÉS ÉS KITEKINTÉS

### 1. Főbb eredmények

E disszertáció fő célja az volt, hogy megvizsgálja, milyen kapcsolat azonosítható a gazdasági válság és a központosítás között.

#### 1. Centralizáció vs. Decentralizáció.

A döntéshozatali hatáskörök koncentrációja segít az erőforrások menedzsmentjében, az információs és magatartási aspektusuk kezelésével. A koncentrált döntéshozatali jogkörök (centralizáció) a globális hatékonyságban jó, mivel lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy az egész szervezetre és ne csak egy egységre optimalizáljanak. Másrészt, a decentralizáció az innovációban erősebb, mivel felhatalmazza a munkavállalókat, hogy új ötletekkel álljanak elő, vagy új megoldásokat próbáljanak ki.

A centralizáció és a decentralizáció ugyanazon skála két végpontja, melyen a szervezetek mozognak. Mivel egyik végpont sem ideális, ezért a vállalatvezetőknek kezelniük kell a „szélsőségek illúzióját”. A túlközpontosított szervezeteknek jelentős bürokráciával és általános költségekkel kell szembenézniük, míg a túlzott decentralizáció pedig a kooperáció hiányát eredményezheti.

#### 2. A válság növeli a centralizáció esélyét.

Extrém keresleti sokk miatt a vállalatok növelik a döntéshozatali jogkörök koncentrációját. A megnövekedett bizonytalanság miatt, a felsővezetők bizalmatlanságot és szorongást érezhetnek, melyek a szervezeten belüli kontroll növelésére ösztökélheti őket. Mi több, a központosított szervezet erősíti a hatékonyságot, valamint a jobb kommunikációt, melyek mindegyike kulcsfontosságú a keresleti sokkok kezelésében.

A központosításnak többféle formája lehetséges: ezek a (1) de facto és (2) de jure stratégiaalkotási-; (3) a végrehajtási-; valamint (4) a visszacsatolási centralizáció. Mindegyik típust szorosan köthetjük a válságreakciókhoz; leginkább a rövid-távú, költségcsökkentő lépésekhez. Koncentrált döntéshozatal kifejezetten hasznos a

válságban, mivel lehetővé teszi a vállalatok számára a gyors alkalmazkodást és a hatékonyság növelését.

3. A centralizáció hosszútávon jelentős hátrányokat okozhat.

Jóllehet a centralizáció rövidtávon előnyös, azonban jelentős problémákat is okozhat. Mindenekelőtt, növelheti a vállalatban belüli tranzakciós költségeket, mivel növeli a munkavállalók leterheltségét (pl. több riport írása, szorosabb kontrol stb.). Másrészt a „szélsőségek illúziójához” vezethet. Mivel a centralizáció hasznos eszköz lehet a válság kezelésében, a központosító felsővezető azt hiheti, hogy a további centralizáció még inkább növeli a túlélés esélyét. Természetesen egy idő után ez csak növeli a költségeket és a bürokráciát, ahelyett hogy javítaná a vállalat helyzetét.

Harmadrészt, a korlátozottabb innováció miatt a központosított vállalatoknak lassabb növekedéssel kell szembenézniük. Még súlyosabbá téve a helyzetet, a felsővezetők egy része hajlamos az ideálisnál hosszabb ideig fenntartani a centralizációt. Vagy azért mert nem érzékelik tökéletesen a fellendülés kezdetét vagy, mert nagyon hatalom-orientáltak. Így, azok a vállalatok, melyek időben képesek megváltoztatni a döntéshozatali koncentráció szintjét, versenyelőnyre tehetnek szert.

## 2. Gyakorlati implikációk

Röviden összefoglalva, a központosítás hasznos válságidőszakban, ám középtávon lassíthatja a növekedést. Hogy e jelenséget kezelhessék, a vállalatvezetőknek az alábbi témakörökre kell figyelniük (10. ábra).

Válságérzékelés. Mind a válság és a fellendülés kezdetekor a felsővezetőknek időben kell tudniuk érzékelni a fordulópontot és a változás súlyosságát. Az interjúk alapján, azok a vállalatok reagáltak gyorsabban a válságra, melyek fejlettebb kontrolling rendszerrel, vagy aktuálisabb iparági intuícióval rendelkeztek. A különböző előrejelző modellek elősegítik a fundamentális változásokkal kapcsolatos döntések meghozatalát. Ha időben érzékeljük a változás szükségességét, akkor még elegendő erőforrásunk maradhat ahhoz, hogy az új üzleti környezethez illeszkedő, radikálisan új üzleti modellt alakítsunk ki.

Válságérzékelés	Kognitív folyamatok	Központosítás
<b>Kérdések:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Válság van?</li> <li>Milyen súlyos?</li> </ul>	<b>Kérdések:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Miért kellene centralizálni?</li> <li>A központosítás miként illeszkedik a többi válságreakció közé?</li> <li>Milyen típusú centralizációt alkalmazunk?</li> <li>Mi a döntéshozatali koncentráció jelenlegi szintje?</li> <li>Milyen hosszú távú hatásai lesznek a központosításnak?</li> </ul>	<b>Kérdések:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>A szervezet melyik részét központosítsuk?</li> <li>Milyen költségei és hasznai vannak a szervezet különböző részein?</li> <li>Mikor decentralizálunk újra?</li> </ul>
<b>Javaslatok:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrolling és előrejelzési rendszerek</li> <li>Iparági intuíció</li> </ul>	<b>Javaslatok:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Önreflexió</li> <li>Hosszú távú szemlélet</li> <li>Nyílt diskurzus</li> </ul>	<b>Javaslatok:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rendszeresen gondoljuk újra a költségeket és a hasznokat</li> <li>Reziliencia és nyitottság a változásra</li> </ul>

10. ábra Kulcs vezetői témák a központosítással kapcsolatban

Forrás: Saját koncepció

Kognitív folyamatok. Minden válságstratégia számos akcióból áll, melyek között csak az egyik a centralizáció. Hatékonysága és döntési sebessége más rövidtávú akciókat is erősíthet (pl. költségcsökkentési lépések). Másrészt, a döntéshozatali jogkörök jelenlegi koncentrációját is szükséges megvizsgálnunk. Ha a vállalat már jelenleg is elég központosított, a további centralizáció csak ront a helyzetünkön (pl. hosszabb engedélyezési folyamat, vagy ellenálló munkavállalók stb.). Ezt követően, tudatosan kell döntenünk, hogy a központosítás milyen fajtáját választjuk. Ha átstrukturáljuk a szervezetet, akkor a de jure stratégiaalkotási, vagy implementációs centralizációt kell végrehajtanunk. Ha a központi stratégiánk egy költségcsökkentési lean program bevezetése, akkor a kontrol központosítása lehet előnyös. Bármelyiket is választjuk, fontos, hogy a hosszú távú következményeket is végiggondoljuk. Ha a stratégiaalkotás központosítása mellett döntünk, akkor kevesebb ötlet és nézőpont fog megjelenni a döntéseinkben. Ha az implementációt centralizáljuk, akkor a munkavállalók kísérletezési lehetősége fog csökkenni, vagy csak egyszerűen kevésbé lesznek motiváltak, mint korábban. Mindegyik lehetőség csökkenteni fogja a vállalat jövőbeli növekedését.

Központosítás. A központosítást a bizalomhiány és a szervezeti hatalmi tényezők is motiválhatják. Ahhoz, hogy a változás negatív hatásait (pl. hatalmi küzdelem, csökkenő munkavállalói motiváció stb.) kezelni tudjuk, el kell döntenünk, hogy mely szervezeti egységet és miért szeretnénk centralizálni. Másrészt, mivel ez a szervezet bizonyos részein költségeket fog generálni, ezért ezekkel tisztában kell lennünk és előre kommunikálnunk kell a szervezetben. Hogy a hosszú távú negatív hatásokat kezeljük, rendszeresen költség-haszonelemzést szükséges végeznünk, illetve meg kell határoznunk, hogy mikor fogunk újra decentralizálni (pl. 3 hónap folyamatos árbevétel-növekedést követően, vagy miután újra visszanyerjük likviditásunk stb.). Az önreflexió és a változásra való nyitottság segít, hogy versenyelőnyt szerezzünk a válság alatt.

### 3. A menedzsment akcelerator hatás

Az előző fejezetek a menedzsment akcelerator hatás hipotézis felé vezettek bennünket. Ahhoz, hogy a ciklusok és a centralizáció összefüggését jobban megértsük, szükséges újrendszerezni a korábbi fejezetek eredményeit.

A disszertáció eredeti kutatási kérdése az volt, hogy miként függnek össze a gazdasági válságok és a központosítás. A menedzsment akcelerator hatás modellje lehetővé teszi számunkra, hogy e kérdést kibővítsük, azt vizsgáljuk, hogy milyen kapcsolat van a gazdasági ciklusok, illetve a döntéshozatali jogkörök koncentrációja között. A menedzsment akcelerator hatás egy hipotézis, mely szerint a vállalatok centralizációs gyakorlata ráerősít a gazdasági trendekre. Hogy e jelenséget jobban megértsük, az alábbi alfejezet egy modell koncepciót mutat be, mely három fő elemből áll: (1) a nemzetgazdasági növekedésből; (2) a vállalati teljesítményből; valamint (3) a döntéshozatali jogkörök koncentrációjából.

A nemzetgazdasági növekedést gazdasági ciklusokként, az erős növekedési periódusok (prosperitás), valamint a súlyos recessziók (válság) soraként definiáljuk. A vállalat teljesítményének fogalma, annak hosszú távú profitabilitását fejezi ki. A döntéshozatali jogkörök koncentrációja azt a struktúrát jelzi, melynek keretében a vállalat menedzsment erőforrásait. A három elem kapcsolatát a 11. ábra mutatja.

0. Nemzetgazdasági növekedés és vállalati teljesítmény. Természetesen a nemzetgazdasági növekedés a vállalati teljesítmények növekedéséből tevődik



össze. Számos makroökonómiai elmélet kezeli e két tényező kapcsolatát, de esetünkben kizárólag egyetlen jelenséget, az innovációt<sup>50</sup> figyeljük meg. Eme, már sokak által mélységében tárgyalt összefüggés két irányban is megjelenik. Először is az innováció hat a gazdasági ciklusokra. Schumpeter 1912-es úttörő munkája óta rengeteg kutató foglalkozott ezzel a kapcsolattal (Schumpeter, 1980). Ezen elmélet szerint az innováció erősítheti a növekedést, de recessziót is okozhat a túlberuházások és a hiteltúlkínálat miatt a kreatív rombolás révén (Madarász, 2002b).

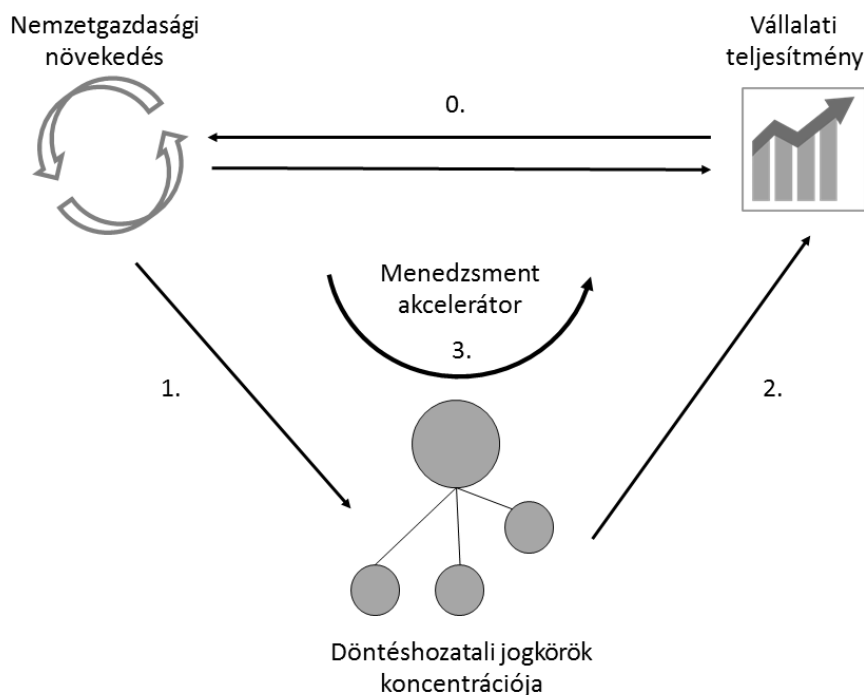
Másrészt, mivel az innováció jelentős mennyiségű beruházást igényel, ezért a gazdasági ciklusok is komolyan befolyásolják az innovációs aktivitást (OECD, 2012). Például recesszió idején a vállalatok tőkehiánnyal néznek szembe, így visszatartják beruházásaikat és innovációs programjaikat (Reinhart – Rogoff, 2009). Hasonló logikával írhatjuk le, hogy a tőkebőség miként erősíti az innovációs aktivitást<sup>51</sup>.

Mivel e disszertáció nem makroökonómiai munka, ezért a makro ciklusok mélységi elemzése távol esik annak fókuszától. Azonban eredményei talán másik közgazdasági szakágak számára is hasznosak lehetnek.

---

<sup>50</sup> Az innováció mérése mindig problematikus (Szabó – Derecskei, 2012). Mi több az innováció kategorizálása válság időszakában még bonyolultabbá válik, hiszen a leépítést és a centralizációt is tekinthetjük az innováció egy formájának. E problémát egyes centralizáció-kutatók úgy oldják meg, hogy egyszerűen kizárják elemzésükből a szervezeti innovációt (lásd Zoghi et al., 2010).

<sup>51</sup> Természetesen vállalatszinten több ellenpéldát is találhatunk. Például a japán Shin-Etsu Chemical vállalkozás nagyon híres a kontra-ciklikus innovációs tevékenységéről. Prosperitás alatt a válságra készülnek és vice versa. Talán ez az egyik legfontosabb ok, hogy miért voltak képesek több, mint 100 éve folyamatosan működni és sikereket elérni (Rhodes – Stelter, 2010).



11. ábra A gazdasági ciklusok és a centralizáció kapcsolata

Forrás: Saját koncepció

1. Nemzetgazdasági növekedés és a döntéshozatali jogkörök koncentrációja. A ciklusok számos úton befolyásolják a stratégiai menedzsmentet, azonban jelenleg e kapcsolat kizárólag egyetlen aspektusát vizsgáljuk: a centralizációt és a decentralizációt.

A második és harmadik fejezet nagy hangsúlyt fektetett e kapcsolatra. Legfőbb eredményeik azt támasztották alá, hogy a válság centralizációra ösztökéli a vállalatokat. Ez a bizalom hiányából, a megnövekedett kontroll igényéből, illetve a hatékonyságra való törekvésből fakad.

Fellendülés idején a vállalatok decentralizálnak, mert új tudást, vagy nézőpontot szeretnének beemelni a döntéshozatalba és ezáltal erősíteni szeretnék a vállalkozókészséget a szervezetben. E jelenségeket a centralizációs ciklus sejtésnek neveztük. Holott mind a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatás mutatott jeleket ez irányba, azok nem voltak szignifikánsak, így e bebizonyítása későbbi kutatásokra marad. Fontos azonban megemlíteni, hogy a centralizáció

megváltoztatásának számos hosszú távú következménye lehet, melyet szintén figyelembe kell vennünk.

2. A döntéshozatali jogkörök koncentrációja és a vállalati teljesítmény. A stratégiai menedzsment centralizációja több úton is befolyásolja a vállalat teljesítményét, ahogyan azt már az első fejezet, tervezés természetéről szóló része is bemutatta.

Ezen eredményekre építve megállapítottuk, hogy a centralizáció erősíti a globális hatékonyságot, a decentralizáció pedig a lokális adaptációt. Fontos kiemelni, hogy mindkét tényező hozzájárulhat a vállalati teljesítmény fokozásához, ám az innováció mégis a decentralizációhoz köthető jobban.

Mind a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatás bizonyítékokat mutatott arra vonatkozóan, hogy a központosítás a rövidtávú válságreakciók sorába illik, melyek segítenek túlélni a válságot. Másrészt az ökonometriai elemzés bemutatta, hogy a centralizáció csökkenti a közép-távú növekedést.

Ha az 1. és 2. lépést egyszerre vizsgáljuk, akkor közelebb kerülhetünk a menedzsment akcelerator hatáshoz. A 13. táblázat bemutatja, hogy a modell mely részét bizonyította empirikusan a disszertáció.

Hipotézis		Elméleti eredmények	Gyakorlati eredmények	
			Kvantitatív	Kvalitatív
1a)	A válság növeli a centralizáció esélyét.	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓
1b)	A fellendülés növeli a decentralizáció esélyét.	✓ ✓	✓	✓
2a)	A centralizáció erősíti a hatékonyságot.	✓ ✓	✓ ✓	—
2b)	A decentralizáció erősíti az innovációt.	✓ ✓	✓	—

13. táblázat A menedzsment akcelerator modell és a disszertáció empirikus eredményei

Forrás: Saját koncepció

3. A menedzsment akcelerátor hatás. A döntéshozatali jogkörök átstrukturálása egy alternatív út, ahogyan a gazdasági ciklusok befolyásolják az innovációt. A válság idején a vállalatok centralizálnak, hogy hatékonyságot érjenek el, ám így csökkentik az innovációs készségüket. A fellendülés idején viszont decentralizálnak, így bár hatékonyságukból vesztenek, az innovációs készségük viszont tovább növekszik.

De, ahogy azt már a harmadik tanulmány is bemutatta a vállalatok tökéletlenül alkalmazkodnak a gazdasági ciklusokhoz. Több vállalat egyáltalán nem változtatja meg a döntéshozatali jogköreit, mások igen, ám csak késlekedve. Azon vállalatok képesek alkalmazkodási előnyre szert tenni, melyek megfelelő időben centralizálnak, illetve decentralizálnak. Ez az adaptációs előny vezet minket a menedzsment akcelerátor hatás vizsgálatához.

Vegyünk egy nemzetgazdaságot, melyben vállalatok sokasága változtatja döntéshozatali jogkörének koncentrációját a gazdasági ciklusokra reagálva. Amennyiben e vállalatok jók a változtatásban, akkor adaptációs előnyre tehetnek szert, ami az egész nemzetgazdaságot is befolyásolja. Ez az állítás két súlyos következtetéshez vezet bennünket: (1) a centralizáció változtatása és a gazdasági ciklusok oda-vissza hatnak egymásra; valamint (2) a vállalati szintű centralizációs gyakorlatok a nemzetgazdaság versenyképességét is befolyásolják.

Először tekintsük meg a centralizáció és a ciklusok kapcsolatát. E disszertáció egyik legfontosabb üzenete, hogy a centralizáció megfelelő időzítése növeli a vállalati teljesítményt. Ezáltal az egész nemzetgazdaság növekedését befolyásolja a vállalatok centralizációs teljesítménye. Így egyrészt a centralizáció egyik eredménye a gazdasági helyzet változásának, másrészt épp a központosítás lehet az egyik erősítője, vagy kerékkötője a gazdasági növekedésnek.

Másodszor vizsgáljuk meg a centralizáció és a versenyképesség kapcsolatát. Ha egy nemzetgazdaságban több olyan vállalat is van, mely hatékonyan változtatja centralizációját, előnyt szerezhet egy másik országgal szemben. Ellenben, ha a központosítás még a prosperitás idején is fennmarad e vállalatoknál, akkor az egész nemzetgazdaság veszthet innovációs készségéből, így vagy lassabban fog

növekedni, vagy a válság fog még inkább elhúzódni. Emiatt a megfelelő centralizációs gyakorlat növelheti az egész nemzetgazdaság versenyképességét.

Fontos, hogy leszögezzük, hogy sem a nemzetgazdasági növekedés, sem a versenyképesség nem kizárólag a centralizációtól függ. Mi több, talán nem is számít a legfontosabb tényezőnek, de ettől még számít. Ezért tekinthetünk rá akcelerátor tényezőként, ami a munka és a tőke termelékenységét befolyásolja. Például, ha egy ország vállalatai jobban időzítve (de)centralizálnak, akkor gyorsabban növekedhet az egész nemzetgazdaság, mint egy másik. Vagy épp ellenkezőleg a későn reagálók országának lassabb növekedéssel, vagy elhúzódó válsággal kell szembesülniük.

Azt is figyelembe kell vennünk, hogy e sematikus koncepció mindössze egy feltételezés a kazualitás fő irányáról. Ez csak a domináns működési logika, amitől egyes vállalatok eltérhetnek. Mindenekelőtt nem minden vállalat változtatja meg a centralizációs szintjét. Sőt, amint azt a második tanulmány bemutatja, az EFIGE adatbázis vállalatainak 73,5%-a nem változtatta meg a döntéshozatali jogköreit 2009-ben. Másrészt a vállalatok 7,1%-a kontra-ciklikusan, a válság kirobbanása után decentralizált. Ezekkel együtt is a válság a centralizációval mutatott szignifikáns kapcsolatot, valamint a decentralizáció messze felülteljesít az innovációt tekintve. Ez alapján a fenti modell bemutatja a ciklusok és a centralizáció interakciójának fő logikáját.

Azonban a menedzsment akcelerátor hatás mindössze egy sejtés, melynek bizonyítása későbbi kutatásokra marad.

#### 4. További kutatási irányok

Természetesen egy PhD önmagában nem vizsgálhatja a témakör összes releváns kérdését, így számos további kutatási irányt azonosíthatunk.

Az első fejezet a vállalati és nemzetgazdasági tervezés vitáját hasonlította össze. Természetesen más központosításhoz köthető viták is léteznek. Igazán érdekes lenne a demokratikus és az autoriter vezetés témakörében hasonló vitákat elemezni, nem csak a gazdaság-, de a politikatudomány szemszögéből is. Mi több, magának a válság

időszakában történő centralizációnak is jelentős irodalmi háttere van a politika- és történelemtudományban (pl. gondoljunk csak az ókori Róma diktatúra intézményére).

A második tanulmányt egy idősoros elemzés fejleszthetné tovább, mely során jobban megérthetnénk a centralizációs ciklusok sejtést. Bizonyos vállalatok centralizációs magatartásának, valamint üzleti teljesítményének panel elemzésével közelebb kerülhetünk akár a menedzsment akcelerátor becsléséhez is.

Szintén longitudinális elemzés támogathatná a harmadik, kvalitatív tanulmányt, mely a válság alatti központosítás okait kutatta. Továbbá szintén előremutató lenne a kutatás folytatása egy olaszországi almintán, ugyanis az olasz vállalatok a centralizációt leginkább preferáló nemzet az EFIGE adatbázis által vizsgált hét ország közül.

Ezek a kutatási irányokon túl más, a centralizációhoz csak lazán kapcsolódó kutatási téma is felmerült a PhD tanulmányaim során. Véleményem szerint a stratégiai menedzsmenttel kapcsolatos gondolkodás idővel egyre „metábbá” válik. Az 1950-es, 1960-as években a stratégiai menedzsment (business policy) elsődleges kérdése az volt, hogy miként lehetséges a vállalatok működésének komplex tervezése. A következő évtizedek központi témája az volt, hogy miként szerezhethetünk versenyelőnyt. Az 1980 és 2000 közötti időszak a versenyelőny fenntartásának kutatásáról szólt.

Azonban napjainkban a versenyelőny fenntartása önmagában nem elég: a vállalatoknak új versenyelőnyökre van szükségük. A 21-dik század növekvő turbulenciájában a vállalatoknak újra kell gondolniuk a stratégiai koncepciójukat, hisz e hiper-kompetitív környezetben a termék- és technológiai életciklusok folyamatosan rövidülnek. Ezért állandóan új versenyelőnyöket kell keresniük innovációs kutatással és fejlesztéssel.

Ez a felismerés két kutatási inspirációt nyújtott számomra. Az első a stratégiai gondolkodásmódok koncepciója. A stratégiai gondolkodásmód a szervezetben működő egyének olyan kognitív sémáinak összessége, melyek alapjaiban befolyásolják a szervezet üzleti lehetőségeivel kapcsolatos feltevéseit, valamint ezáltal a vállalati stratégiát és innovációt. 2013-ban egy olyan kutatást végeztem, mely négy alapvető stratégiai gondolkodásmódot azonosított, amik mindegyike sajátos módon kapcsolódik az innovációhoz. Későbbi empirikus vizsgálathoz kapcsolódóan három feltevést

azonosítottam, melyek a következők: 1. Minél dinamikusabb a vállalat stratégiai gondolkodásmódja, annál radikálisabb innovációs kezdeményezéseket támogat. 2. Időben a vállalatok (a stabilitásra való törekvésük miatt) a statikusabb stratégiai gondolkodásmódok felé mozdulnak el. 3. Minél konzisztensebb a vállalat stratégiai gondolkodásmódja, annál nagyobb mértékben kerül megvalósításra a tervezett stratégia. E tanulmány a Vezetéstudomány folyóiratban jelent meg 2014-ben.

A második, sokkal elméletibb kutatási vonal témája a Mises-i járadék. A disszertáció első fejezete kapcsán alkalmam volt megismerkedni Mises tervezésről szóló munkáival. Értelmezésének egyik központi eleme az, hogy a vállalkozó jobban becsli előre a jövőt, mint a piac, sőt maga a haszon a jövő helyes becsléséből fakad. Ez a felismerés a gazdasági járadékok kutatására inspirált. Véleményem szerint két típusú járadék létezik: (1) a szűkösséghez köthető; és (2) a bizonytalansághoz köthető járadékok. Az első kategóriában találjuk a monopol-, a Ricardoi-, valamint a Paretoi járadékot, míg a másodikban a Schumpeteri és a Mises-i járadékokat.

Mint azt korábban láthattuk, a turbulencia miatt a stratégiai menedzsment feladata, hogy új versenyelőnyöket szerezzen, melyhez a jövő előrebecslése kulcsfontosságú. Ezt írhatja le a Mises-i járadék, mely új fénybe helyezné a vállalatok közötti teljesítménykülönbségeket. De mivel e disszertáció ezen a ponton véget ér, e kutatás még a jövő kérdése marad.

## HIVATKOZÁSOK

- Abbey A, Dickson JW. 1983. R&D Work Climate and Innovation in Semiconductors. *The Academy of Management Journal* **26**: 362-368. <http://dx.doi.org/10.2307/255984>
- Adams RB, Almeida H, Ferreira D. 2005. Powerful CEOs and Their Impact on Corporate Performance. *The Review of Financial Studies* **18**: 1403-1432.  
<http://dx.doi.org/10.1093/rfs/hhi030>
- Aghion P, Bloom N, Van Reenen J. 2013. *Incomplete Contracts and the Internal Organization of Firms*. Working Paper. Letöltve:  
<https://people.stanford.edu/nbloom/sites/default/files/w18842.pdf> 2017. január 21.
- Aghion P, Bloom N. 2014. *Never Waste a Good Crisis ? Growth and Decentralization in the Great Recession Preliminary*. Letöltve:  
[http://www.people.hbs.edu/rsadun/GoodCrisis\\_December2014.pdf](http://www.people.hbs.edu/rsadun/GoodCrisis_December2014.pdf) 2017. január 21.
- Aghion P, Tirole J. 1997. Formal and Real Authority in Organisations. *The Journal of Political Economy*, **105**(1): 1–29. <http://dx.doi.org/10.1086/262063>
- Alonso R, Dessein W, Matouschek N. 2008. When Does Coordination Require Centralisation? *The American Economic Review* **98**: 145-179.  
<http://dx.doi.org/10.1257/aer.98.1.145>
- Altomonte C, Aquilante T. 2012. *The EU-EFIGE/BRUEGEL-UNICREDIT Dataset*. Bruegel Working Paper. Letöltve: [http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/WP\\_2012\\_13\\_\\_2\\_.pdf](http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/WP_2012_13__2_.pdf) 2017. január 21.
- Ansoff HI. 1964. A Quasi-Analytic Approach to the Business Strategy Problem. *Management Technology*, **4**(1): 67-77. <http://dx.doi.org/10.1287/mantech.4.1.67>
- Ansoff HI. 1991. Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'. *Strategic Management Journal* **12**: 449-461.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250120605>
- Ansoff, H. I. 1994. Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning. *Long Range Planning* **27**(3): 31-32. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90187-2](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(94)90187-2)
- Anthony NR, Govindarajan V. 2009. *Menedzsmentkontroll-rendszerek*. Panem Kft, Budapest: 1-354.
- Argyres NS, Silverman BS. 2004. R&D, Organisation Structure, and the Development of Corporate Technological Knowledge. *Strategic Management Journal* **25**: 929-958.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.387>



- Arrow KJ, Debreu G. 1954. Existence of an Competitive Equilibrium for a Competitive Economy. *Econometrica*, **22**(3): 265-290. <http://dx.doi.org/10.2307/1907353>
- Arrow KJ, Hurwitz L. 1960. Decentralization and Computation in Resource Allocation. in Pfouts RW (ed.). 1960. *Essays in Economics and Econometrics*. University of North Carolina Press, Chapel Hill: 33-104.
- Arrow KJ. 1974. On the Agenda of Organizations. in Marris M (ed.). 1974. *The Corporate Society*, Wiley, New York-Toronto: 214-234.
- Bakonyi Z, Muraközy B. 2016. *Centralization of strategic decisions during the Great Recession : An empirical analysis of European manufacturing firms*. MT-DP – 2016/17. Budapest. Available at: <http://econ.core.hu/file/download/mtdp/MTDP1617.pdf>.
- Balaton K, Tari E (ed.). 2007. *Stratégiai és üzleti tervezés*. Aula Kiadó, Budapest: 1-56.
- Barker I, Vincent L, Duhaime IM. 1997. Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence. *Strategic Management Journal* **18**: 13-38.  
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199701\)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199701)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X)
- Baron N. 2004. Stalinist Planning as Political Practice: Control and Repression on the Soviet Periphery 1935-1938. *Europe-Asia Studies*, **56**(3): 439-462.  
<http://dx.doi.org/10.1080/09668130410001682717>
- Baum JR, Wally S. 2003. Strategic Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal* **24**: 1107-1129. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.343>
- Beer M, Nitin N. 2000. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review* **78**: 133–141.
- Békés G, Halpern L, Koren M, Muraközy B. 2011. Still standing: how European firms weathered the crisis and The third EFIGE policy report. *BRUEGEL BLUEPRINT SERIES*.  
Letöltve: [http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/Blueprint\\_15\\_EFIGE.pdf](http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/Blueprint_15_EFIGE.pdf) 2017. január 21.
- Biblia. Szent Biblia, Károli Gáspár fordításában, Magyar Elektronikus Könyvtár. Letöltve: <http://mek.oszk.hu/00100/00161/> 2017. január 21.
- Bloom, N., Sadun, R., & Reenen, J. Van. (2012). The Organisation of Firms across Countries. *Quarterly Journal of Economics* **127**(4): 1663–1705.  
<http://dx.doi.org/10.1093/qje/qje029>

- Brews PJ, Hunt MR. 1999. Learning to Plan, Planning to Learn. *Strategic Management Journal*, **20**(10): 889 – 913. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199910\)20:10<889::AID-SMJ60>3.0.CO;2-F](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199910)20:10<889::AID-SMJ60>3.0.CO;2-F)
- Burgelman RA. 1983. Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science* **29**(12): 1349 – 1364. <http://www.jstor.org/stable/2631021>
- Burns T, Stalker GM. 1961. *The management of innovation*. Tavistock London: 1-269.
- Burrell G, Morgan G. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Ashgate Publishing, Burlington VT: 1-35.
- Calvo GA, Izquierdo A, Talvo E. 2006. Sudden stops and phoenix miracles in emerging markets. *American Economic Review* **96**: 405-410. <http://dx.doi.org/10.1257/000282806777211856>
- Carone A, Di Iorio L. 2013. Crisis management: An extended reference framework for decision makers. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning* **6**: 347-359.
- Chikán A. 2008. *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest: 1-616.
- Child J. 1972. Organisation Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly* **17**: 163-177. <http://dx.doi.org/10.2307/2393951>
- Coase RH. 1937. The Nature of the Firm. *Economica*, **4**(16): 386-405. <http://dx.doi.org/10.2307/2626876>
- Cohen I, Lachman R. 1988. The Generality of Strategic Contingencies Approach to Sub-unit Power. *Organisational Studies* **9**: 371-391. <http://dx.doi.org/10.1177/017084068800900305>
- Colignon R, Covalski MA. 1993. Centralisation of The Strategic Planning And Control Process In A High-Technology Firm : A Case Study. *Journal of Management Issues* **5**(3): 353–372.
- Cosgrave J. 1996. Decision making in emergencies. *Disaster Prevention and Management* **5**(4): 28–35. <http://dx.doi.org/10.1108/09653569610127424>
- Cummings S, Daellenbach U. 2009. A Guide to the Future of Strategy? *Long Range Planning*, **42**: 234-263. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2008.12.005>

- Davis JP, Eisenhardt KM, Bingham CB. 2009. Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. *Administrative Science Quarterly* **54**: 413-452.  
<http://dx.doi.org/10.2189/asqu.2009.54.3.413>
- de Jong G, van Witteloostuijn A. 2004. Successful Corporate Democracy: Sustainable Cooperation of Capital and Labor in the Dutch Breman Group. *Academy of Management Executive* **18**(3): 54-66. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2004.14776169>
- Dobbs RF, Karakolev T, Malige F. 2001. Learning to love recessions. *The McKinsey Quarterly*, Special Edition: Risk and Resilience **38**: 6-8.
- Dowell GWS, Shakell MB, Stuart NV. 2011. Boards, CEOs, and Surviving a Financial Crisis: Evidence from the Internet Shakeout. *Strategic Management Journal* **32**: 1025–1045.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.923>
- Eisenhardt KM, Graebner ME. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* **50**(1): 25–32.  
<http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Eisenhardt KM, Sull DN. 2001. Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review* **79**: 107-116.
- Eisenhardt KM. 1985. Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science* **31**(2): 134–149. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.31.2.134>
- Feenstra RC, Hanson GH. 2005. *Ownership and Control in Outsourcing to China Estimating the Property-rights Theory of the Firm*. Working Paper. Letöltve:  
[http://cid.econ.ucdavis.edu/Papers/pdf/Feenstra\\_Hanson\\_Ownership\\_Control.pdf](http://cid.econ.ucdavis.edu/Papers/pdf/Feenstra_Hanson_Ownership_Control.pdf)  
2017. január 21.
- Fruk M, Hall S, Mittal D. 2013. Never let a good crisis in waste. *McKinsey Quarterly* **49**: 1-4.
- figyelo.hu. 2012. Brückner G.: *A MOL-csoport átszervezése*. Letöltve:  
[http://www.figyelo.hu/cikk\\_print.php?cid=2015\\_tobb\\_kulfoldi\\_vezetot\\_akarok\\_a\\_mol\\_ban](http://www.figyelo.hu/cikk_print.php?cid=2015_tobb_kulfoldi_vezetot_akarok_a_mol_ban)  
2017. január 21.
- ft.com. 2012. Dinmore, G. – Segreti, G.: *Monti unveils liberalisation plans*. Letöltve:  
<http://www.ft.com/cms/s/0/b13df170-4392-11e1-adda-00144feab49a.html#axzz2PCo7GNq5>  
2017. január 21.

- Gates SR, Egelhoff WG. 1986. Centralisation in Headquarters-Subsidiary Relationships. *Journal of International Business Studies* **17**: 71-92.  
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490425>
- Geletkanycz MA. 1997. The Salience of 'Culture's Consequences': The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo. *Strategic Management Journal* **18**: 615-634. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199709\)18:8<615::AID-SMJ889>3.0.CO;2-I](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199709)18:8<615::AID-SMJ889>3.0.CO;2-I)
- Gereffi G, Humphrey J, Sturgeon T. 2005. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* **12**(1): 78–104.  
<http://dx.doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Golden BR. 1992. SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship. *Strategic Management Journal* **13**: 145-158.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130206>
- Goold M. 1992. Design, Learning and Planning: A Further Observation on the Design School Debate. *Strategic Management Journal* **13**: 169-170.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130208>
- Gorton, GB. 2012. *Misunderstanding Financial Crises – Why We Don't See Them Coming*. Oxford University Press, New York: 1-278.
- Grant RM. 1991. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* **33**(1): 114-135.  
<http://dx.doi.org/10.2307/41166664>
- Grant RM. 2003. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil and Gas Majors, *Strategic Management Journal*, **24**: 491-518.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.314>
- Grant RM. 2008. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing, Oxford: 1-482.
- Grossman GM, Helpman E. 2004. Managerial incentives and the international organisation of production. *Journal of International Economics* **63**(2): 237–262.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0022-1996\(03\)00072-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-1996(03)00072-2)
- Haddow A, Hare C, Hooley J, Shakirof T. 2013. Macroeconomic uncertainty: what is it, how can we measure it and why does it matter? *Bank of England Quarterly Bulletin* **53**: 100-109.

- Hage J, Aiken M. 1967. Relationship of Centralisation to Other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly* **12**: 72-92. <http://dx.doi.org/10.2307/2391213>
- Hage J, Dewar R. 1973. Elite Values versus Organisational Structure in Predicting Innovation. *Administrative Science Quarterly* **18**: 279-290. <http://dx.doi.org/10.2307/2391664>
- Hakansson H, Persson G. 2004. Supply Chain Management and the Logic of Supply Chains and Networks. *The International Journal of Logistics Management* **15**(1): 15-26. <http://dx.doi.org/10.1108/09574090410700202>
- Hall S, Kehoe C. 2013. How quickly should a new CEO shift corporate resources? *McKinsey Quarterly*, 2013. October.
- Hamel G, Prahalad CK. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* **68**(3): 79-91.
- Hamel G, Välikangas L. 2003. *The Quest for Resilience*. *Harvard Business Review* **81**(9): 52–65.
- Hayek FA. 1944. *The Road to the Serfdom*. The University of Chicago Press: Chicago, IL: 1-304.
- Hayek FA. 1995. *Piac és szabadság – Válogatott tanulmányok*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest: 157-323.
- Hemp P, Stewart TA. 2004. Leading Change When Business Is Good. *Harvard Business Review* **82**: 60-70.
- Higgins G, Freedman J. 2013. Improving decision making in crisis. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning* **7**: 65-76.
- Hofstede, GH. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organisations across Nations*. SAGE: Thousand Oaks, CA: 1-616.
- Hong B, Kueng L, Yang M-J. 2015. *Estimating Management Practice Complementarity between Decentralization and Performance Pay*. Working Paper. Letöltve: <http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2014-world-management-survey/Documents/EstManagmentPractice.pdf> 2017. január 21.
- inc.com. 2012. Stillman, J.: This Company Gave Its Employees a Free Month Letöltve: <http://www.inc.com/jessica-stillman/37signals-giving-employees-a-month-free.html> 2017. január 21.

- Jensen MC. 1990. Performance Pay and Top-management Incentives. *Journal of Political Economy* **98**(2): 225-264. <http://dx.doi.org/10.1086/261677>
- Jensen MC, Meckling WH. 1994. The Nature of Man. *Journal of Applied Corporate Finance* **7**(2): 4–19. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-6622.1994.tb00401.x>
- Kahneman D. 2011. *Thinking, Fast and Slow*. Mcmillan, New York: 1-512.
- Keats BW, Hitt MA. 1988. A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance. *The Academy of Management Journal* **31**: 570-598. <http://dx.doi.org/10.2307/256460>
- Kopelman RE, Thompson PH. 1976. Boundary Conditions for Expectancy Theory Predictions of Work Motivation and Job Performance. *The Academy of Management Journal* **19**(2): 237-258. <http://dx.doi.org/10.2307/255775>
- Kornai J, Lipták T. 1965. Two level planning. *Econometrica*, **33**: 146-169. <http://dx.doi.org/10.2307/1911892>
- Kornai J. 1971. *Anti-equilibrium*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest: 1-80.
- Kornai J. 1990. *A gazdasági vezetés túlzott központosítása*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó: 1-212.
- Kornai J. 2011. *Gondolatok a kapitalizmusról*. Budapest: Akadémiai Kiadó: 1-248.
- Kornai J. 2012. *A szocialista rendszer*. Budapest: Kalligram Kiadó: 1-670.
- Kornai J. 2013. *Központosítás és piaci reform*. Kalligram Kiadó: VII – XXXIX.
- Kotter JP. 1995. Leading Change – Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* **73**: 60-67.
- Kunc M, Bhandari R. 2011. Strategic development processes during economic and financial crisis. *Management Decision* **49**: 1343-1353. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741111163151>
- Lange O. 1936. On the Economic Theory of Socialism. *Review of Economic Studies*, **4**(1): 53-71.
- Lange O. 1937. Mr Lerner's Note on Socialist Economics. *Review of Economic Studies*, **4**(2): 143-144. <http://dx.doi.org/10.2307/2967610>
- Lange O. 1947. The Practice of Economic Planning and the Optimum Allocation of Resources. Proceedings of the International Statistical Conferences V, *The Economic Society, Washington D. C.*: 166-170.

- Kunisch S, Schimmer M, Müller-Stewens G. 2012. A new look for the head office : corporate headquarters redesigns during times of crisis. *Performance*, **4**(4), 10–21.
- Lange O. 1957. The Role of Planning in Socialist Economy. in *Economic Theory and Market Socialism: Selected Essays of Oskar Lange*. Kowalik T. (ed.). 1993. Edward Elgar Publishing: Aldershot, UK: 342-352.
- Lerner AP. 1936. A Note on Socialist Economics. *Review of Economic Studies*, **4**(1): 72-76.
- Lin X, Germain R. 2003. Organisational Structure, Context, Customer Orientation, and Performance: Lessons from Chinese State-Owned Enterprises. *Strategic Management Journal* **24**: 1131-1151. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.348>
- Ling Y, Simsek Z, Lubatkin MH, Veiga JF. 2008. Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface. *The Academy of Management Journal* **51**: 557-576.  
<http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2008.32626023>
- Madarász A. 2002a. Kameralizmus, történelmi iskola, osztrák gazdaságtan. *Közgazdasági Szemle*. **49**(10): 838-857.
- Madarász A. 2002b. Joseph Alois Schumpeter , Hayek, Friedrich A. von. in Bekker Zs. (ed.). (2002). *Alapművek, alapismeretek*. Aula Kiadó, Budapest: 323-432, 627-630.
- March JG. 1978. Bounded Rationality, Ambiguity, and Engineering of Choice. *Bell Journal of Economics*, **9**(2): 587-608. <http://dx.doi.org/10.2307/3003600>
- Marin D, Verdier T. 2008. Power inside the Firm and the Market : A General Equilibrium Approach. *Journal of the European Economic Association*, **6**(4), 752–788.  
<http://dx.doi.org/10.1162/JEEA.2008.6.4.752>
- Mason, J. 2006. Mixing methods in a qualitatively driven way. *Qualitative Research*, **6**(1): 9-25. <http://dx.doi.org/10.1177/1468794106058866>
- Masse P. 1962. French Methods of Planning. *The Journal of Industrial Economics*, **11**(1): 1-17. <http://dx.doi.org/10.2307/2097824>
- Mátyás A. 2003. *A modern közgazdaságtan története*. Aula Kiadó, Budapest: 361-376.
- McKiernan P. 1996. *Historical Evolution of Strategic Management* – Volume I. Gower Press, Aldershot: 1-380.
- Meyer AD. 1982. Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly* **27**(4): 515–537. <http://dx.doi.org/10.2307/2392528>

- Mintzberg H, Lampel J, Ahlstrand J. 2005. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press, New York. 1-416.
- Mintzberg H. 1990. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal* **11**: 171-195.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- Mintzberg, H. 1991. Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal* **12**: 463-466. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250120606>
- Mises L. 1945. Planning for freedom. American Academy of Political and Social Science, Philadelphia. in Mises L. 1980. *Planning for freedom and other essays and addresses*. Libertarian Press: 1-17.
- Mises L. 1949. Laissez-faire or Dictatorship. in Mises L. 1980. *Planning for freedom and other essays and addresses*. Libertarian Press: 36-49.
- Mises L. 1951. Profit and Loss. Mount Pélerin Society Meeting, Beauvallon. in Mises L. 1980. *Planning for freedom and other essays and addresses*. Libertarian Press: 108-149.
- Móczár J. 2008. *Fejezetek a modern közgazdaságtanból*. Akadémiai Kiadó, Budapest: 325-354.
- Mone MA, McKinley W, Barker VLI. 1998. Organisational Decline and Innovation: A Contingency Framework. *The Academy of Management Review* **23**: 115-132.
- Nickerson JA, Zenger TR. 2004. Organisation of the Firm-The A Knowledge-Based Theory Perspective. *Organisation Science* **15**(6): 617-632.  
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0093>
- Nohria N, Ghoshal S. 1994. Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary. *Strategic Management Journal* **15**: 491-502.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250150606>
- Nystrom PC, Starbuck WH. 1984. To Avoid Organisational Crises, Unlearn. *Organisational Dynamics* **12**(4): 53-65. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90011-1](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(84)90011-1)
- OECD. 2012. *Innovation in the crisis and beyond*. *OECD Science, Technology and Industry Outlook* 2012: 21-57. Letöltve: <http://www.oecd.org/sti/sti-outlook-2012-highlights.pdf> 2017. január 21.
- oktatas.hu. 2012. *Állami fenntartásba vétel: mi változik és hogyan?* Letöltve: [http://www.oktatas.hu/koznevelis/aktualis\\_tanev\\_esemenyei/hireink/allami\\_fenntartasba\\_vetel\\_mi\\_valtozik](http://www.oktatas.hu/koznevelis/aktualis_tanev_esemenyei/hireink/allami_fenntartasba_vetel_mi_valtozik) 2017. január 21.



- Oliver D, Moore J. 2005. *On the Design of Hierarchies : Coordination versus Specialization. The Journal of Political Economy* **113**(4): 675–702. <http://dx.doi.org/10.1086/431794>
- Ouchi WG. 1980. Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, **25**(1): 129-141. <http://dx.doi.org/10.2307/2392231>
- Peng MW. 2009. *Global Strategic Management*. Cengage Learning: 1-510.
- Pfeffer J, Leblebici H. 1973. The Effect of Competition on Some Dimensions of Organisational Structure. *Social Forces* **52**: 268-279. <http://dx.doi.org/10.1093/sf/52.2.268>
- Porter ME. 1998. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York: 1-397.
- Powell TC, Lovallo D, Fox CR. 2011. Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal* **32**: 1369–1386. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.968>
- Puga D, Trefler D. 2002. *Knowledge Creation and Control in Organizations*. Working Paper. Letöltve: <http://diegopuga.org/papers/know.pdf> 2017. január 21.
- Reinhart CM, Rogoff KS. 2009. *This Time is Different Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton University Press: Princeton, NJ: 1-463.
- Reisman G. 1998. *Capitalism*. Jameson Books, Ottawa: 1-38, 123-151.
- Rhodes D, Stelter D. 2010. *Accelerating Out of the Great Recession*. McGraw-Hill Publishing and Boston Consulting Group, New York: 89-110.
- Richardson HA, Amason AC, Buchholtz AK, Gerard JG. 2002. CEO Willingness to Delegate to the Top Management Team: The Influence of Organisational Performance. *The International Journal of Organisational Analysis* **10**: 134-155. <http://dx.doi.org/10.1108/eb028947>
- Roth K, O'Donnell S. 1996. Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency Theory Perspective. *The Academy of Management Journal* **39**: 678-703. <http://dx.doi.org/10.2307/256659>
- Schuh A. 2012. Strategy Review for Central and Eastern Europe : Strategic Responses of Foreign Multinational Corporations to the Recent Economic and Financial Crisis. *Journal of East-West Business* **18**(10): 185–207. <http://dx.doi.org/10.1080/10669868.2012.709221>

- Schumpeter JA. 1980. *A gazdasági fejlődés elmélete*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest: 1-320.
- Selmier WT, Newenham-Kahindi AM, Oh, ChH. 2015. 'Understanding the Words of Relationships': Language as an Essential Tool to Manage CSR in Communities of Place. *Journal of International Business Studies*, **46**(2): 153-179.  
<http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2014.58>
- Simon HA, March JG. 1993. *Organizations*. Blackwell Publishers, Oxford: 1-281.
- Simon HA. 1978. Rationality as Process and as Product of Thought. *The American Economic Review* **68**(2): 1-16.
- Smart C, Vertinsky I. 1984. Strategy and the Environment: A Study of Corporate Responses to Crises. *Strategic Management Journal* **5**: 199-213.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050302>
- Smith WK, Tushman ML. 2005. Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organisation Science* **16**: 522-536.  
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Starr R, Newfrock J, Delurey M. 2003. Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and Business* **30**: 70–79.
- Staw BM, Sandelands LE, Dutton JE. 1984. Threat-Rigidity Effects in Organisational Behaviour: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly* **26**: 501-524.  
<http://dx.doi.org/10.2307/2392337>
- Szabó K, Derecskei A. 2012. A K+F-től a kompozit mutatókig – Az innováció méréséről. in Hámori B, Szabó K (eds.). 2012. *Innovációs verseny*. AULA Kiadó, Budapest: 73-100.
- Teece DJ. 2007. Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal* **28**: 1319–1350. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.640>
- Tushman M, O'Reilly III CA. 1996. Ambidextrous organizations. *California Management Review* **38**(4): 8-30. <http://dx.doi.org/10.2307/41165852>
- Van de Ven AH. 1992. Suggestions for Studying Strategy Process. *Strategic Management Journal*, **13**: 169-188. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250131013>
- Williamson OE. 1981. The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, **19**(12): 1537-1568.
- Wilson JW, Eilertsen S. 2010. How did strategic planning help during the economic crisis? *Strategy & Leadership* **38**: 5-14. <http://dx.doi.org/10.1108/10878571011029000>

Zoghi C, Mohr RD, Meyer PB. 2010. Workplace organization and innovation. *The Canadian Journal of Economics* **43**(2): 622–639. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5982.2010.01586.x>

Az első oldali mottó: A Caesartól és Cicerótól származó idézetek elérhetőek az alábbi linken:  
<http://www.brainyquote.com/quotes/authors>, Letöltve: 2017. január 21.

## A SZERZŐ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI

### **Tudományos könyv, könyvfejezet:**

Bakonyi Z. – Hürkecz A. – Lajtai I. (szerk.) (2008). Robert M. Grant: Tudás és stratégia. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium. Budapest, pp. 1-328.

Bakonyi Z. (2009). Fókuszban a diverzifikált multinacionális vállalat. In Prahalad, C.K. (2009). Új menedzsment-paradigmák felé. Alinea Kiadó, pp. 29-36.

Ábrahám Zs. – Bakonyi Z. (2011). Multinacionális vállalatok a kiskereskedelmi iparágban. in Chikán A. (szerk.) (2011). A multinacionális vállalatok hatása a hazai versenyre és versenyképességre. BCE Vállalatgazdasági Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, pp. 233-284.

### **Referált szakmai folyóirat:**

Bakonyi Z. (2010). Az oksági homályosság relatív megközelítése. Vezetéstudomány, Vol. 41. No. 6., pp. 40-49.

Bakonyi Z. (2011). Ki van az alkuszok hálójában? (Absztrakt). Magyar Közigazgatás, 2011. No. 3., pp. 150-151.

Bakonyi Z. (2014). Miként befolyásolják a stratégiai gondolkodásmódok a vállalat innovativitását? Vezetéstudomány, Vol. 45. No. 6., pp. 37-48.

Bakonyi Z. (2015). Centralizáció: Utolsó mentsvár vagy a bukás előszele – A tervezés természetéről. Közgazdasági Szemle, befogadva, megjelenés alatt.

Bakonyi Z. (2016). Centralizáció és gazdasági ciklusok: miért központosítunk akkor is, ha már nem kéne? – Egy kvalitatív megközelítés Vezetéstudomány, Vol. 47. No. 1., pp. 44-57.

### **Egyéb:**

Bakonyi Z. (2013). How Democratic Leadership Enforces Innovation? Strategizing Practices from the Outliers: Enabling “Big Bang” Innovations Conference, Strategic Management Society, Lausanne, 2013. március 22.

Bakonyi Z. (2014). Centralisation during the Crisis – Quantitative analysis of European Manufacturing Firms. CEE Chapter Conference. Association for International Business, Budapest, 2014. október 10.

Bakonyi Z. (2015). The Effect of Economic Crisis on Centralization of Strategic Decisions. Rethinking Corporate Headquarters: Innovative Approaches for Managing the Multi-Divisional Firm Conference. Strategic Management Society, St Gallen, 2015. május 29.

Bakonyi Z. (2016). How to Lose Our Innovative Capability? Centralization During Crisis. Strategy Challenges in the 21st Century: Innovation, Entrepreneurship and Coopetition Conference. Strategic Management Society, Róma, 2016. június 6.