

Üzleti Gazdaságtan Tanszék

Bakonyi Zoltán

Centralizáció és gazdasági válság

Úton a menedzsment akcelerator hatás felé

című PhD értekezéshez

Témavezető:

Dr. Chikán Attila

emeritus

© Bakonyi Zoltán

Tartalom

A disszertáció tartalma	3
1. A kalkulációs és vállalati tervezési vita összehasonlítása a centralizáció szempontjából.....	3
2. A gazdasági válság hatása a stratégiai döntések centralizációjára	8
3. Centralizáció és gazdasági ciklusok: Az adaptációs előny forrása	13
Hivatkozások	18
Saját publikációk	19

A disszertáció tartalma

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

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

1. A kalkulációs és vállalati tervezési vita összehasonlítása a centralizáció szempontjából

Az első fejezet célja a centralizáció elméleti háttérének bemutatása eszmetörténeti 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.

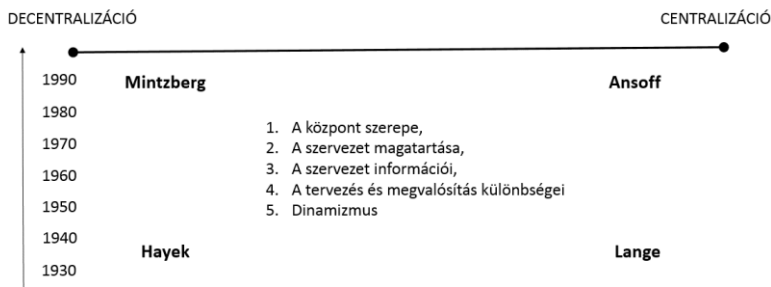
Kutatási háttér. E kutatást 2012 és 2014 között zajlott, melyhez a legnagyobb inspirációt Kornai (1990; 2011; 2012; 2013) a szocializmust és a kapitalizmust elemző rendszerelméleti munkái adták. E tanulmányokat olvasva, gazdálkodástudományi kutatóként rengeteg hasonlóságot véltem felfedezni a nemzetgazdasági 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.



1. ábra Az első fejezet tartalma

Forrás: Saját koncepció.

Kutatási kérdés és módszertan. E fejezet legfőbb kérdése, hogy milyen érvek azonosíthatók 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).

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.

	Központi tervezés pro érvek	Központi tervezés kontra érvek
Központ szerepe	A központi tervezés a teljes szervezetre lenne képes optimalizálni.	A központi szerv nem képes megfelelően az újraosztani az erőforrásokat.
Szervezet magatartása	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.
Szervezet információi	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.
Tervezés és megvalósítás	Könnyebb mind a tervezés, mind az ellenőrzés, ha szigorúan elválasztott a tervezési és a	A korábban meghozott tervek megvalósítása nem biztos, hogy jelenleg is megfelelő a szervezet számára.

	végrehajtási periódus.	
Dinamizmus	Jelentős változtatásokat csakis központi tervezéssel lehet véghezvinni.	A jelentős változáshoz való idomulást kizárólag a szervezet tagjainak kísérletezésével lehetséges megoldani.

1. táblázat Érvék a központi tervezés mellett és ellene

Forrás: Saját koncepció.

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).

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. A gazdasági válság hatása a stratégiai döntések centralizációjára

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 polices 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.

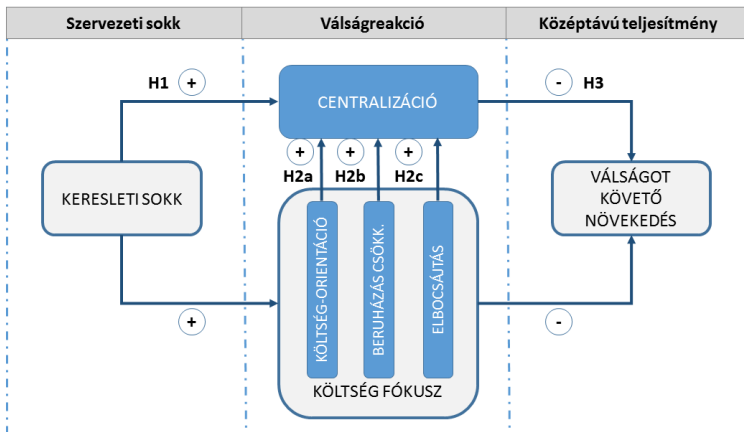
A válságot mint fő magyarázó változót, a forgalom 2008-ról 2009-re történő változásában, százalékosan mértük. A modellt több kontrollváltozó is támogatta, úgy mint az ország, a vállalatméret és az iparág változói. A robusztusság ellenőrzése végett még nagyszámú extra kontrollváltozót is alkalmaztunk: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

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.

3. Centralizáció és gazdasági ciklusok: Az adaptációs előny forrása

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 felsővezetőkkel készített interjúk megerősítették a centralizációs ciklusok sejtést, 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 szerezhetnek 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 háttérrel 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-dominált 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 interjúvoltam 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 bármilyen 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 leltünk 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 vezetéset. 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.

Másodsor, 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. Másrészt 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.

Hivatkozások

- Aghion P, Bloom N. 2014. *Never Waste a Good Crisis ? Growth and Decentralization in the Great Recession Preliminary*.
Downloaded:
http://www.people.hbs.edu/rsadun/GoodCrisis_December2014.pdf 24th October 2015.
- Altomonte C, Aquilante T. 2012. *The EU-EFIGE/BRUEGEL-UNICREDIT Dataset*. Bruegel Working Paper. Downloaded:
<http://www.bruegel.org/publications/publication-detail/publication/753-the-eu-efigebruegel-unicredit-dataset/>
24th October 2015.
- 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)

- 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>
- 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>
- 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.
- 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>

Saját publikációk

Könyvfejezetek

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

Bakonyi Z. 2009. Fókuszban a diverzifikált multinacionális vállalat. In Prahalad, C.K. 2009. *Új menedzsment-paradigmák felé*. Alinea Kiadó, Budapest: 29-36.

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

Folyóiratcikkek

Bakonyi Z. 2010. Az oksági homályosság relatív megközelítése. *Vezetéstudomány*, **41**(6): 40-49.

Bakonyi Z. 2011. Ki van az alkuszok hálójában? (Abstract). *Magyar Közigazgatás*, **3**: 150-151.

Bakonyi Z. 2014. Miként befolyásolják a stratégiai gondolkodásmódok a vállalat innovativitását? *Vezetéstudomány*, **45**(6): 37-48.

Bakonyi Z. 2015. Centralizáció: Utolsó mentsvár vagy a bukás előszele – A tervezés természetéről. *Közgazdasági Szemle*, **42**: 305-328.

Bakonyi Z. 2016. Miért centralizálnak a vállalatok akkor is, amikor már nem kellene? *Vezetéstudomány*, **47**(1): 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, 22nd March, 2013.

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, 30th May 2015.

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, Rome, 6th June 2016.