

BAKONYI Zoltán

# CENTRALIZÁCIÓ ÉS GAZDASÁGI CIKLUSOK: MIÉRT KÖZPONTOSÍTUNK AKKOR IS, HA MÁR NEM KÉNE?

– EGY KVALITATÍV MEGKÖZELÍTÉS

Válság idején a vállalatok centralizálnak, hogy növeljék hatékonyságukat. Azonban a hatalomkoncentráció rövid távú előnyei felülírják annak hátrányait. Másrészt, mivel a vállalatok hajlamosabbak fellendülés idején decentralizálni, ezért láthatjuk, hogy a szervezetek a gazdasági ciklusoknak megfelelően változtatják centralizációjuk szintjét. Magyar és brit felső vezetőkkel 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 átalakítással a szervezetek adaptációs előnyre tehetnek szert.

*Kulcsszavak:* centralizáció, decentralizáció, versenyképesség, döntéshozatal

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 jelzőloghi-tel válság egy szerencsétlen, mégis hasznos alkalom a centralizáció vizsgálata szempontjából.

Természetesen minden vállalatnak reagálnia kellett a válságra valamiféleképpen, rengeteg válságstratégia 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 – Leblebici, 1973; Richardson et al., 2002; Davis et al., 2009; Kunisch et al., 2012), míg a másik a decentralizáció mellett érvel (Aghion – Tirole, 1997; Marin – Verdier, 2008; Alonso et al., 2008; Aghion – Bloom, 2014). A terület egyik legfókuszáltabb (paneladatokra épülő) tanulmánya kijelenti, hogy azoknak a vállalatoknak, melyek válság idején decentralizáltak, növekedett a termelékenységük és az árbevételük (Aghion – Bloom, 2014).

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, 2015). 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 cikk első része részletesen bemutatja az alkalmazott módszertant. A következő fejezet mélységében elemzi a válság alatti centralizáció és decentralizáció legfontosabb okait. Több interjúalany is megemlítette, hogy egyes vállalatok hosszú távon is fenntartották a megnövekedett centralizációt. Azonban, mint azt már korábban láthattuk, a centralizáció jelentős hátrányokkal is járhat (kevesebb innováció, lassabb növekedés). Emiatt kulcsfontosságú, hogy megértsük, hogy miért tartják fent egyes vállalatok a centralizációt hosszú távon is. Az utolsó fejezet egy olyan elméleti modellt mutat be, mely leírja, hogy a vállalatok döntéshozatali struktúrája miként alkalmazkodik a gazdasági ciklusokhoz.

## A módszertan

A kutatási kérdés elemzéséhez egy félig-strukturált interjúkon alapuló, kvalitatív módszertant alkalmaztam három okból. Először is, e módszertan segít, hogy komplex társadalmi rendszereket mélységében elemezzünk (Selmier et al., 2015). Másodsor, e megközelítés új példákkal és megfigyelésekkel egészítheti ki a meglévő elméleteket (Eisenhardt – Graebner, 2007). Harmadsor, ezáltal mélységében is megérthetjük a centralizációról döntő felső vezetők személyes interpretációit is. Ellentétben számos, különböző definíciókat alkalmazó empirikus és matematikai modellel, jelen kutatás az egyén szemszögéből mutatja be a valódi döntéshozók érveit és véleményeit.

Szemben a kvantitatív (kérdőívalapú) módszertanokkal ezen interjúalapú kutatás mélységében képes elemezni a fenti kutatási kérdést. Például a felső vezetőknek lehetőségük van a centralizáció mellett, illetve ellen annyi érvet felsorolni, amennyit csak fontosnak tartanak, valamint később ezeket súlyozhatják, priorizálhatják. Sőt e módszertannal még azokat az érveket

### 1. táblázat

#### A kutatásban részt vevő vállalatok

Vállalat kódja	Interjúalany beosztása	Dátum	Ország	Vállalat-méret	Iparág	Csoport-tagság	Forgalom-változás	Eredeti centralizáció	Centralizáció változása
HUN Pharma	pénzügyi igazgató	2013.01.18	HUN	nagy	gyógyszergyártás	független	10% növekedés	NA	centralizáció
HUN Engin	ügyvezető igazgató	2014.08.05	HUN	közép	termelési rendszerek	nemzetközi csoporttag	10-30% csökkenés	centralizált	centralizáció
HUN Cosmet	üzletfejlesztési igazgató	2014.08.05	HUN	kis	kézműves kozmetikumok	független	30%+ csökkenés	decentralizált	decentralizáció
HUN Proth	ügyvezető igazgató	2014.08.14	HUN	kis	művégtagyártás	hazai csoporttag	10-30% csökkenés	decentralizált	decentralizáció
HUN Material	ügyvezető igazgató	2014.08.15	HUN	nagy	építőipari alapanyagok	nemzetközi csoporttag	10-30% csökkenés	centralizált	centralizáció
HUN Metal	vezérigazgató	2014.09.10	HUN	közép	fémhulladék feldolgozás	független	10-30% csökkenés	decentralizált	decentralizáció
HUN Wheel	vezérigazgató	2014.10.01	HUN	nagy	kerékgyártás	független	30%+ csökkenés	centralizált	centralizáció
UK Light	vezérigazgató	2015.01.09	UK	kis	speciális elektronikus eszközök	független	10-30% csökkenés	centralizált	centralizáció
UK Electro	üzletfejlesztési igazgató	2015.01.14	UK	nagy	elektronikus eszközgyártás	független	10-30% csökkenés	decentralizált	centralizáció
UK Print	ügyvezető igazgató	2015.01.15	UK	közép	prémium nyomdagépek	nemzetközi csoporttag	30%+ csökkenés	centralizált	centralizáció
UK Cons	ügyvezető igazgató	2015.01.21	UK	nagy	építészeti rendszerek	nemzetközi csoporttag	10-30% csökkenés	decentralizált	centralizáció
UK Material	ügyvezető igazgató	2015.02.03	UK	közép	építőipari alapanyagok	nemzetközi csoporttag	10-30% csökkenés	centralizált	centralizáció
UK DIY	pénzügyi igazgató	2015.02.24	UK	közép	barkácseszköz-gyártás	független	30%+ csökkenés	centralizált	centralizáció

## VEZETÉSTUDOMÁNY

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 felső vezetők 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, 2015). Mivel a vegyes módszertanok jobban segítik a társadalmi jelenségek alaposabb megértését, gazdagabb eredményekhez juthatunk általuk (Mason, 2006).

Az első interjú 2013-ban egy közép-európai gyógyszeripari vállalat felső vezetőjével 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 felső vezetővel, aki 2009-ben is pozícióban volt.

Internetes keresést alkalmaztam a még működő 16 magyar és 13 brit vállalat felkutatására. Tíz magyar és hét brit vállalat explicite vagy implicite visszautasította a kutatásban való részvételt. Azonban 6-6 vállalat elfogadta a felkérést, így 2014 nyarán hat magyarországi vállalatvezetővel készítettem személyes interjúkat, 2015 telén pedig hat brit felső vezetőt interjúvoltam meg videókonferencián vagy telefonon keresztül (I. táblázat). A minta tíz 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 ahogy azt a csődbement vállalatok tették. A befolyásolás minimalizálása érdekében a felső vezetőket csak nagyvonalakban tájékoztattam a kutatásról, illetve az interjú főbb részéről. Ezzel együtt, hogy

könnyebben visszaemlékezhesenek az eseményekre, mindig megemlítettem, hogy milyen választ adtak az EFIGE-adatbázisban a centralizáció változásáról szóló kérdésre. Az összes interjú 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 centralizáció 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.

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

## A válságreakciók

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

A válságreakciókat tekintve jelentős különbségeket találunk az egyes vállalatok között<sup>1</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,

- 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 ösztökélte (OECD, 2012). Másrésztől azon vállalatok, melyek radikális átalakítást végeztek, sikeresebbek lettek, mint azok, melyek kizárólag költségsökkentést vittek véghez (Barker – Duhaime, 1997). Egy McKinsey-tanulmány szerint a jelentős erőforrás újraallokációt végző vállalatok profitabilitása jelentősen növekedett (Fruk et al., 2013), sőt akik mindent gyorsabban végezték el, azok még nyereségesebbek lettek (Hall – Kehoe, 2013).

A rövid távú 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 szembenéznük: (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.

## A centralizáció mint válságreakció

### 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 hierarchiaszintnek láttamoznia 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 döntéshozata-

li 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 stratégiaalkotás

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 részvénytársasággént 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 hoztuk meg. Nyilvánvaló volt, hogy nem lehetett az egyes üzletágaknak üzletágszintű, 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 adtuk ki” (HUN Engin).

### A végrehajtás

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 kivétellel az összes szolgáltatásbeszerzést egy szervezetbe centralizáltuk a műszaki igazgatóságon” (HUN Pharma).

### **A kontroll**

Akkor beszélünk a kontroll centralizációjáról, ha a korábbiaknál gyakoribb vagy részletesebbé válik a beszámolás. Colignon és Covaleski (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 sülyedtünk, akkor hétről-hétre láttuk, hogy miként nő a veszteségünk” (HUN Metal). Azonban néha nincs ilyen drasztikus változás a kontrollingrendszerben, 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).

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.

### **Érvelések a centralizáció és decentralizáció mellett**

A tanulmány következő fejezete bemutatja, hogy melyek voltak a legnépszerűbb érvek a döntéshozatali jogkörök megváltoztatása mellett. Az interjúalanyok mind racionális, mind emocionális érveket is felhoztak, melyek mélységi elemzése hozzásegíthet a központosítás és a válság közötti kapcsolat vizsgálatához.

#### **Érvek a centralizáció mellett**

##### ***Racionális érvelés***

A legtöbb racionális logikára építő érv a hatékonysághoz kapcsolódott. „A kézi irányítás (...) válság idején nagyon hatékony tud lenni” (HUN Metal). 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.

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

Több interjúalany kiemelte a szervezeti egységek összevonásának előnyeit is. A UK Cons felső vezetője 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 eléréseért egy stratégiát és egy struktúrát alkalmazunk”.

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). 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).

A következő népszerű érv a döntési sebesség növekedése volt. „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 felső vezetője egy drámai példával fejt ki a jelenséget: „Békeidőben el lehet játszani ezt a menedzsmentesdit, élesebb helyzetben nincs erre idő”.

##### ***Emocionális érvelés***

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 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 kevéssé fog delegálni. Egyszerűen néha a felső vezető 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). A HUN

Metal felső vezetője hasonló példát említ: „néhányan nem alkalmasak a vezetésre, mert agyonnyomja őket a felelősség. Ettől lelassulhatnak”.

Természetesen a nemzeti kultúra is befolyásolja a bizalom szintjét. A World Management Survey (2007-2009) szerint a multinacionális vállalatok közötti bizalom sokkal magasabb az USA és az Egyesült Királyság között, mint a brit és francia vállalatok között (Aghion et al., 2013). A brit UK DIY vállalat felső vezetőjének véleménye egybevág ezzel: „Teljesen egyértelmű volt, hogy Európa egyes részeiben (különösen Franciaországban) szocialista megközelítés dívik. Az amerikai és a brit gazdaság elég erősen növekednek, amíg az európai megrekedt. Ez többnyire a vállalkozói mentalitás hiányából fakad. Az európai hozzáállás eléggé szocialista”.

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

### **Érvek a decentralizáció mellett**

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

#### ***Racionális érvelés***

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). A decentralizált üzletegységek könnyebben tudnak alkalmazkodni a helyi versenykörnyezethez, mint a centralizáltak (Alonso et al., 2008). „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).

A másik kiemelt érv a felelősség megosztása volt. „az üzletágvezetők bekerültek a menedzsmentbe, (...) így jobban szétszítottuk a felelőségeket. A kézi vezetésnek az a nagy hátránya, hogy a végén a felelősség mégis a „kézi-vezérlő” vállán nyugszik” (HUN Metal). 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 szétszított hatalommal rendelkező vállalatok esetében a válság jelentősebben csökkenti a vállalati innovációt is.

A következő népszerű decentralizáció mellett szóló érv az új tudás, vagy új nézőpont a menedzsmentbe történő beemelése volt. „Nagyobb számú embert vontunk be a döntéshozatalba (...), többen hallathatták a hangjukat, így többféle input vált elérhetővé a döntéseknél” (UK Electro). 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 tudásintenzív vállalatok jelentősebb termelékenységnövekedést érnek el a decentralizációt követően. Ezt az új tudás, vagy nézőpont beemelése is előidézhetheti. „a válság folyamatos volt. Úgy éreztük, hogy valami változás kell (...) ezért megalkottunk egy értékesítési menedzsmentpozíciót és felvettünk egy új kollégát. (...) Ő a legtöbb nagyobb döntésben is részt vett” (HUN Cosmet).

#### ***Érzelmi érvelés***

A decentralizáció erősítheti a szervezet innovációs aktivitását is. Aghion és Tirole (1997) kifejti, hogy a delegálás legfőbb oka, hogy támogassák a szervezet alacsonyabb szintjén megjelenő kezdeményezéseket. Puga és Treffer (2002) szerint bár a központosítás segíti a megbízót az innovációs költségek féken tartásában, azonban eközben csökkenti is az ügynök újítási motivációját. „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 felső vezetője 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 felső vezetőt, hogy antidemokratikus vagy, hogy nem tartja be a szabályokat. Lám-lám, akkor sem kérdezt meg minket” (HUN Wheel).

#### **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 felső vezető 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 kutattak, 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 felső vezető kiemelte a központosítás hatékonyságnövelő hatását, egyikük sem beszélt annak innovációcsökkentő 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 hátrányáról.

### ***A központosítás költségei***

A monitorozás és az információkezelés 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 beárázva (Aghion – Tirole, 1997). Érdekes, hogy mindössze egyetlen felső vezető 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 vállalatban 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 – Treffer, 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 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 hosszú távon befolyásolja a szervezeteket, csak kevés felső vezető 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.

### ***A válság és a centralizáció összefüggése***

Az interjúkutatás alapján a központosítást a válságra adott reakcióként értékelhetjük. A legtöbb felső vezető 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 felső vezető 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 riportkészítő beosztottak viselik (különösen rövid távon).

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 koncent-

rálásának. 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 kezelni. Talán a felső vezetők nem emlékeztek megfelelően (hisz majd öt 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 nemcsak 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.

### **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 költségkontroll területén, ami oly fontos recesszió idején.

Másrészről fellendülés idején a vállalatok flexibilisra törekednek, hogy jobban tudjanak alkalmazkodni a kifejlődő üzleti lehetőségekhez. Alonso et al. (2008) kifejti, hogy a decentralizált szervezet azért jobb a rugalmasságban, mert az üzletágvezetők jobban ismerik a helyi információkat és mivel megfelelő döntési jogkörrel rendelkeznek, így gyorsabban tudnak reagálni a központosított szervezetekhez képest. Emiatt a decentralizált vállalatok könnyebben innoválnak (Mone et al., 1998) és magasabb árbevétel- és termelékenységnövekedést 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.

### **Tökéletlen alkalmazkodás a ciklusokhoz**

„Szerintem a válság nagyobb központosítást eredményez, mint amire az embereknek valóban szükségük volt a helyzet kezeléséhez” (UK Cons). Amint azt a UK Cons felső vezetője is kiemelte centralizáció szempontjából a ciklusokhoz történő alkalmazkodás nem mindig tökéletes. A központosítás előnyös lehet válság idején, de lassíthat a fellendülés alatt és vice 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 mértékében úgy jelenhet meg a tökéletlen alkalmazkodás, hogy egyes vállalatok kevésbé súlyos válság esetén is nagyon szigorú központosítást 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 üzletágat érint a recesszió, viszont a felső vezető 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 kulcs tényezője az időben történő reakció, ezért az alábbi fejezet a központosítás időbeliségét írja le (1. ábra).

### 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 változások

kat kezeli: a válságot és a fellendülést. A közties, stabil állapotot más dinamika vezérli, ezért ezzel most nem foglalkozunk. Az elemzés központjában a vállalat felső vezetője áll, aki miután észleli a gazdasági helyzetet, kognitív folyamatok során értékeli azt, majd dönt a reakciókról (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 felső vezető tökéletesen érzékeli a környezetét. Ennek során azonnal észleli a változásokat, mely inputul szolgál a tökéletesen illeszkedő előrejelzési modelljéhez. Ezzel szemben a tökéletlen észleléssel bíró felső vezető 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.

1. ábra

### A ciklusokhoz történő tökéletlen centralizációs alkalmazkodás elméleti modellje



Forrás: Saját koncepció

Kognitív folyamatok. Ez a modellelem a felső vezetők radikális környezeti változásokor alkalmazott domináns gondolkodásmódját jelzi. A növekedésorientált 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 hatalomorientált logika alkalmazása, melynek lényege, hogy a vezető abban hisz, hogy kizárólag a vállalat belüli személyes hatalma biztosíthatja a saját hasznainak maximá-

lását. Emiatt mindig motivált lesz abban, hogy a lehető legtöbb fenntartsa a vállalat 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 vállalat belüli döntéshozatali jogkörök koncentrációját értjük, a decentralizáció alatt pedig az el-  
lenkezőjét<sup>3</sup>.

A modell három alkalmazkodási módot különböztet meg, melyek a következők: (1) „a tökéletes alkalmazkodó”, (2) a korlátozottan racionális, valamint (3) a hatalmi döntéshozó<sup>4</sup> (2. ábra).

### A „tökéletes alkalmazkodó”

Ez esetben a felső vezető tökéletesen észleli az aktuális gazdasági helyzetet és növekedésorientált logikát alkalmaz. Az első válsághoz köthető forgalom-visszaesést is megéri 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

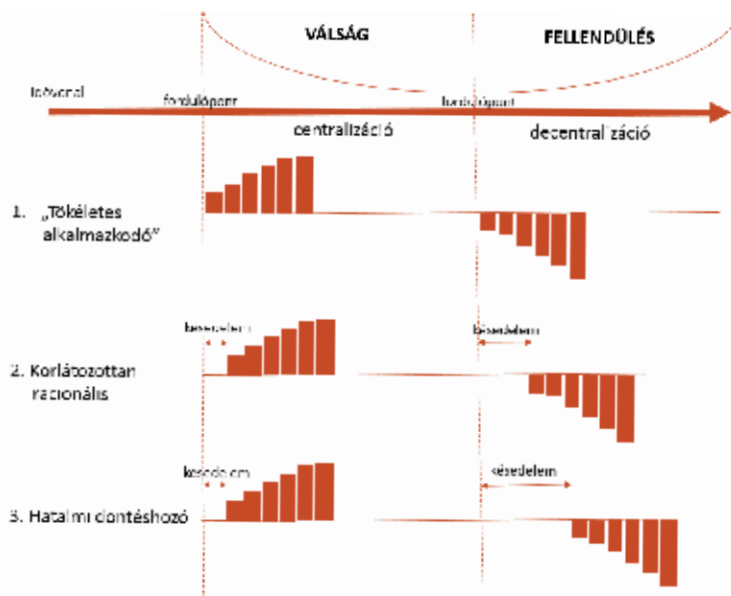
innovációs kapacitást, illetve a profitabilitást, mint ő egymaga, emiatt decentralizálni fog.

### A „korlátozottan racionális döntéshozó”

Itt a felső vezető nem képes azonnal észlelni a gazdasági változásokat. Nem tudja, hogy a legutóbbi jelentés által jelzett forgalom-visszaesés csak átmeneti lassulás jelent, vagy ez az első lépés egy katasztrofális összeomlás felé. Hasonló problémával szembesül a fellendülés idején is. Növekedésorientált 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 kitérésében, azonnal centralizálni fog, hogy növelje a hatékonyságot. Másrészt a fellendülésben növelni szeretné a flexibilitást, így decentralizál. Azonban mivel később észlelte a változó trendeket a centralizációs alkalmazkodást is később kezdi meg.

2. ábra

### A tökéletes alkalmazkodás három módja



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 valószínűsége is elindul a progresszió, akkor lazítottunk a központi döntéseken. Szerintem egy negyed-fél év késéssel visszatértünk a korábbi (decentralizált) állapothoz” (HUN Engin).

### A „hatalmi döntéshozó”

Ebben az esetben a felső vezető nem képes tökéletesen érzékelni a gazdasági trendeket és dominánsan hatalomorientált kognitív folyamatokat alkalmaz. Így a korábbiakhoz hasonló dilemmával szembesül: időre van szüksége, míg megéri 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 bízunk abban, hogy a kollégái képesek lennének megfelelően reagálni a recesszióra.

Másrészről 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.

### **További kutatási irány: az adaptációs előny**

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 elkerülhetlenné 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 szerezhethet.

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.

### **Konklúzió**

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 amellel 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 felső vezetők nem képesek időben észlelni a környezeti változásokat (pl. fellendülés kezdetét), vagy ha ragaszkodnak hatalmához. Ide sorolhatjuk azokat a példákat, amikor a vállalatvezetők azért centralizáltak, mert nem bíztak abban, hogy munkatársaik képesek kezelni a megváltozott környezetet.

#### *2. A felső vezetők kevésbé veszik figyelembe a központosítás hosszú távú következményeit.*

Habár rengeteg tanulmány kiemeli a decentralizáció általános és különösen válságidőszakban kifejtett előnyeit (innováció, termelékenységnövekedés), 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 rövid távú 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 kezdtek el delegálni akár több évvel a fordulatot követően sem.

A fejlett controllingrendszer segíthet a fordulóponatok 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.

#### Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Érdekes módon az ipari vállalatok 10-20%-a jobb teljesítményt ért el 2009-ben, mint korábban (Békés et al., 2011, p. 4.).
- <sup>2</sup> Érdekes módon még az a vállalati vezető is meglemlítette a döntéshozatali sebesség növelésének igényét, aki később kifejtette, hogy a kereslet csökkenése miatt sokkal jobban ráértek, mint korábban (HUN Metal).
- <sup>3</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.
- <sup>4</sup> Elméletileg létezhetne egy negyedik alkalmazkodási mód, a tökéletesen észlelő, hatalmi-döntéshozó típusa. Azonban mivel a homo economicus nem kezeli a hatalmorientáltságot azt a szintjét, amit az imént definiáltunk, ezért ezt a módot kizárjuk a vizsgálatunkból.

#### Felhasznált irodalom

- Adams, R. B. – Almeida, H. – Ferreira, D. (2005): Powerful CEOs and Their Impact on Corporate Performance. *The Review of Financial Studies*, 18: p. 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. Downloaded: <http://web.stanford.edu/~nbloom/w18842.pdf> 24<sup>th</sup> October 2015.
- 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](http://www.people.hbs.edu/rsadun/GoodCrisis_December2014.pdf) 24<sup>th</sup> October 2015.
- Aghion, P. – Tirole, J. (1997): Formal and Real Authority in Organisations. *The Journal of Political Economy*, 105(1): p. 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: p. 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. Downloaded: <http://www.bruegel.org/publications/publication-detail/publication/753-the-eu-efigebruegel-unicredit-dataset/> 24<sup>th</sup> October 2015.
- Argyres, N. S. – Silverman, B. S. (2004): R&D, Organisation Structure, and the Development of Corporate Technological Knowledge. *Strategic Management Journal*, 25: p. 929-958. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.387>
- Bakonyi Z. (2015): The Effect of Economic Crisis on Centralisation of Strategic Decisions. Conference Proceeding. Strategic Management Society, St Gallen, May 28-30, 2015.
- Barker, I. – Vincent, L. – Duhaime, I. M. (1997): Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence. *Strategic Management Journal*, 18: p. 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)
- Baum, J. R. – Wally, S. (2003): Strategic Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 24: p. 1107-1129. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.343>
- Beer, M. – Nohria, N. (2000): Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78: p. 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. Downloaded: <http://www.bruegel.org/publications/publication-detail/publication/661-still-standing-how-european-firms-weathered-the-crisis-the-third-efige-policy-report/> 24<sup>th</sup> October 2015.
- Child, J. (1972): Organisation Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, 17: p. 163-177. <http://dx.doi.org/10.2307/2393951>
- Cohen, I. – Lachman, R. (1988): The Generality of Strategic Contingencies Approach to Sub-unit Power. *Organisational Studies*, 9: p. 371-391. <http://dx.doi.org/10.1177/017084068800900305>
- Colignon, R. – Covalleski, M. A. (1993): Centralisation of the Strategic Planning And Control Process In A High-Technology Firm : A Case Study. *Journal of Management Issues*, 5(3): p. 353–372.
- Cosgrave, J. (1996): Decision making in emergencies. *Disaster Prevention and Management*, 5(4): p. 28–35. <http://dx.doi.org/10.1108/09653569610127424>

#### VEZETÉSTUDOMÁNY



- Davis, J. P. – Eisenhardt, K. M. – Bingham, C. B. (2009): Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. *Administrative Science Quarterly*, 54: p. 413-452. <http://dx.doi.org/10.2189/asqu.2009.54.3.413>
- Eisenhardt, K. M. – Graebner, M. E. (2007): Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): p. 25–32. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Fruk, M. – Hall, S. – Mittal, D. (2013): Never let a good crisis in waste. *McKinsey Quarterly*, 49: p. 1-4.
- Gates, S. R. – Egelhoff, W. G. (1986): Centralisation in Headquarters-Subsidiary Relationships. *Journal of International Business Studies*, 17: p. 71-92. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490425>
- Golden, B. R. (1992): SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship. *Strategic Management Journal*, 13: p. 145-158. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130206>
- Hage, J. – Dewar, R. (1973): Elite Values versus Organisational Structure in Predicting Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18: p. 279-290. <http://dx.doi.org/10.2307/2391664>
- Hall, S. – Kehoe, C. (2013): How quickly should a new CEO shift corporate resources? *McKinsey Quarterly*, October
- Hamel, G. – Välikangas, L. (2003) The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9): p. 52–65.
- Hemp, P. – Stewart, T. A. (2004): Leading Change When Business Is Good. *Harvard Business Review*, 82: p. 60-70.
- Higgins, G. – Freedman, J. (2013): Improving decision making in crisis. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 7: p. 65-76.
- Kahneman, D. (2011): *Thinking, Fast and Slow*. New York: Macmillan: p. 1-512.
- Keats, B. W. – Hitt, M. A. (1988): A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance. *The Academy of Management Journal*, 31: p. 570-598. <http://dx.doi.org/10.2307/256460>
- Kotter, J. P. (1995): Leading Change – Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73: p. 60-67.
- Kunc, M. – Bhandari, R. (2011): Strategic development processes during economic and financial crisis. *Management Decision*, 49: p. 1343-1353. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741111163151>
- 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): p. 10–21.
- Lin, X. – Germain, R. (2003): Organisational Structure, Context, Customer Orientation, and Performance: Lessons from Chinese State-Owned Enterprises. *Strategic Management Journal*, 24: p. 1131-1151. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.348>
- Ling, Y. – Simsek, Z. – Lubatkin, M. H. – Veiga, J. F. (2008): Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface. *The Academy of Management Journal*, 51: p. 557-576. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2008.32626023>
- Marin, D. – Verdier, T. (2008): Power inside the Firm and the Market: A General Equilibrium Approach. *Journal of the European Economic Association*, 6(4): p. 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): p. 9-25. <http://dx.doi.org/10.1177/1468794106058866>
- Meyer, A. D. (1982): Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4): p. 515–537. <http://dx.doi.org/10.2307/2392528>
- Mone, M. A. – McKinley, W. – Barker, V. L. I. (1998): Organisational Decline and Innovation: A Contingency Framework. *The Academy of Management Review*, 23: p. 115-132.
- Nohria, N. – Ghoshal, S. (1994): Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary. *Strategic Management Journal*, 15: p. 491-502. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250150606>
- OECD (2012): *Innovation in the crisis and beyond*. OECD Science, Technology and Industry Outlook, 2012: p. 21-57. Downloaded: <http://www.oecd.org/sti/sti-outlook-2012-highlights.pdf> 24th October 2015.
- Peng, M. W. (2009): *Global Strategic Management*. Thousand Oaks: Cengage Learning: p. 1-510.
- Pfeffer, J. – Leblebici, H. (1973): The Effect of Competition on Some Dimensions of Organisational Structure. *Social Forces*, 52: p. 268-279. <http://dx.doi.org/10.1093/sf/52.2.268>
- Puga, D. – Trefter, D. (2002): *Knowledge Creation and Control in Organizations*. Working Paper. Downloaded: <http://diegopuga.org/papers/know.pdf> 24th October 2015.
- Reinhart, C. M. – Rogoff, K. S. (2009): *This Time is Different Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton, NJ.: Princeton University Press: p. 1-463.
- Richardson, H. A. – Amason, A. C. – Buchholtz, A. K. – Gerard, J. G. (2002): CEO Willingness to Delegate to the Top Management Team: The Influence of Organisational Performance. *The International Journal of Organisational Analysis*, 10: p. 134-155. <http://dx.doi.org/10.1108/eb028947>
- Selmier, W. T. – Newenham-Kahindi, A. M. – Oh, Ch. H.

- (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): p. 153-179. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2014.58>
- Smart, C. – Vertinsky, I.* (1984): Strategy and the Environment: A Study of Corporate Responses to Crises. *Strategic Management Journal*, 5: p. 199-213. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050302>
- Starr, R. – Newfrock, J. – Delurey, M.* (2003): Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and Business*, 30: p. 70–79.
- Staw, B. M. – Sandelands, L. E. – Dutton, J. E.* (1984): Threat-Rigidity Effects in Organisational Behaviour: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26: p. 501-524. <http://dx.doi.org/10.2307/2392337>
- Teece, D. J.* (2007): Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28: p. 1319–1350. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.640>
- Wilson, J. W. – Eilertsen, S.* (2010): How did strategic planning help during the economic crisis? *Strategy & Leadership*, 38: p. 5-14. <http://dx.doi.org/10.1108/10878571011029000>
-