

BAKONYI ZOLTÁN

# Centralizáció – utolsó mentsvár vagy a bukás előszele?

A tervezés általános természetéről

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

Journal of Economic Literature (JEL) kód: B20, L10, P11.

A tanulmány az 1930-as évek tervgazdasággal és az 1990-es évek vállalati tervezéssel foglalkozó vitáit hasonlítja össze. Bár helyenként megjelenik benne a történeti szemlélet, mégsem gazdaságtörténeti munka – nem az adott kor társadalmi változásait vagy elméleti fejlődését szeretné megérteni, sokkal inkább a két kor szak termékeny vitáinak eredményeit és következtetéseit veti össze. Napjainkban Magyarországon egyre népszerűbb a centralizáció gondolköre. E tanulmány mégsem politikai pamflet vagy közszolgálati elemzés. A centralizáció hátterének nem a hatalomtechnikai vonulata, hanem gazdaság- és vállalatelméleti oldala áll az érdeklődés homlokterében. Ezek alapján mind műfajában, mind megközelítését tekintve közelebb áll a vezetéstudományi elemzéshez, amelynek során nagyban támaszkodik az elméleti közgazdaságtan és a stratégiai menedzsment eredményeire.

A nemzetgazdasági és a vállalati szintű tervezés mélyebb elemzésével talán közelebb juthatunk a tervezés általános természetének megértéséhez. Ehhez szükség van a

\* E tanulmány nem készülhetett volna el *Kornai János* és *Chikán Attila* professzorok útmutatása nélkül, amit ezúton is nagyon köszönök. Szintén köszönettel tartozom *Rosta Miklósnak* kritikai és gondolatébresztő visszajelzéseiért. Valamint nem utolsósorban köszönöm az MTA KRTK KTI Vállalati Stratégia és Versenyképesség Lendület Kutatócsoportjának támogatását. E tanulmányt a Rajk László Szakkollégium diákjainak ajánlom, megköszönve a társadalomtudomány minden területéről érkező inspiráló gondolatokat.

tervezés természetének alaposabb vizsgálatára, a tervezés centralizációjához kapcsolódó érvek azonosítására és ezek által egy általános tervezési modell felépítésére.

A téma aktualitásának bemutatását két tervezési vita rövid ismertetése követi. Majd öt nézőpont (központ szerepe, szervezet magatartása, szervezet információi, tervezés és megvalósítás különbségei, dinamizmus) összevetése során azonosítjuk a legfőbb töréspontokat, illetve számba vesszük a legfontosabb eredményeket. Ezt követően felvázolunk egy általános (akár nemzetgazdaságra, akár vállalatra alkalmazható) tervezési modellt, összekötve az egyéni információt, magatartást, a koordinációt és a tervezési rendszereket. A tanulmányt egy összefoglaló fejezet zárja.

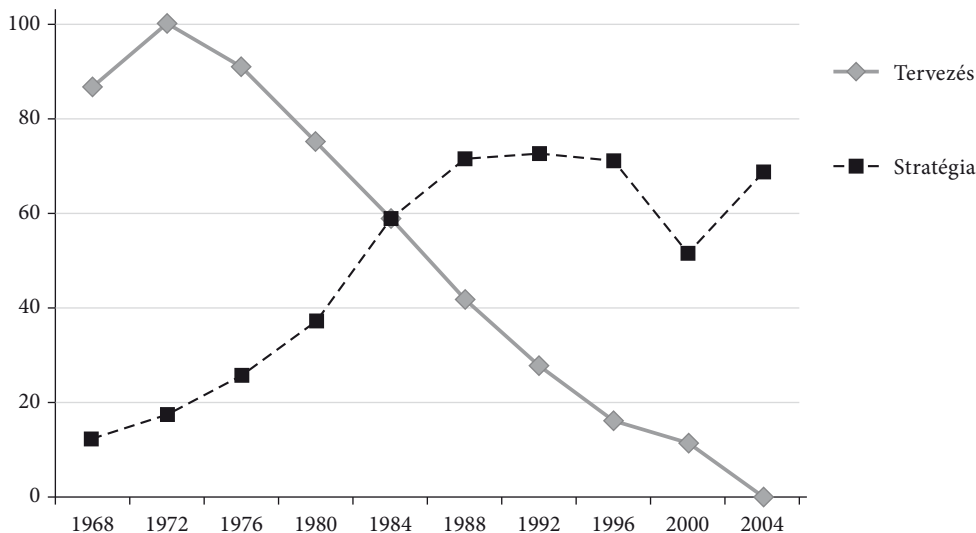
## Nemzetgazdasági és vállalati centralizáció – a tervezés általános természetéről

1. *Napjainkban a vezetéstudományban nem szokás a tervezéssel foglalkozni!* A vezetéstudományban a tervezés nem divatos kifejezés. Cummings–Daellenbach [2009] kutatásuk során (amelynek 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 helyét egyre inkább a *stratégia* kifejezés foglalta el (1. ábra).

### 1. ábra

A tervezés „hanyatlása” és a stratégia „felemelkedése” a Long Range Planning kivonataiban

A kivonatok százalékában



Forrás: Cummings–Daellenbach [2009] 245. o.

Mintzberg és szerzőtársai [1998] alapján a vállalati tervezést a stratégia egyik irányzatának tekintjük. A stratégia mint a vállalati tevékenységrendszer vezérfonala a

kitűzött célokat és az odavezető utakat definiálja (*Chikán* [2008]). Ezáltal a vállalati stratégia lehet szándékolt és inkrementálisan kifejlődő (*Mintzberg* [1990]). Ezzel szemben a tervezésre mint tudatos, kvázianalitikus, jövőorientált, visszacsatolós folyamatra tekintünk, amely 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 (*van de Ven* [1992]).

A tervezés mindig jövőorientált, mivel célokat határoz meg, amelyekkel meg kívánja változtatni a szervezet aktuális helyzetét. A tudatosság azt fejezi ki, hogy a tervezésben részt vevők elemzik a lehetséges alternatívákat, majd számítások alapján preferenciáik szerint választanak közülük (*Simon–March* [1993]). A kvázianalitikus 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, amelynek keretében a szervezet a terveket és a valóságot bizonyos időközönként összeveti egymással, és ha szükséges, változtat (*Anthony–Govindarajan* [2009]). A tervezés fontos funkciója, hogy összehangolja a szervezet tagjait és azok tevékenységeit annak érdekében, hogy a közös célokat megvalósítsák.

Ezek alapján a *tervezés* kifejezést nem a vállalati stratégia (divatja múlt) szinonimájaként, hanem a fenti definíció alapján tágabban értelmezzük, ami megkönnyíti a vállalati és a nemzetgazdasági tervezés összehasonlítását.

*2. Százéves téma – már biztos tudunk mindent a tervezésről!* A tervgazdaság irodalmának olvasása közben számtalan esetben tapasztalhatunk vezetéstudományi párhuzamokat, akár tervalkuról, bázistervezésről vagy információáramlásról stb. van is szó. Ezzel kapcsolatban közkeletű vélemény, hogy ezek a párhuzamok ismertek és maga a tervezés pedig több mint száz éve kutatott.

Ha áttekintjük öt, kiemelkedő gazdálkodástudományi folyóirat (*1. táblázat*) minden olyan cikkét, amely tartalmazza a tervezés (*planning*) kifejezést, akkor a több mint nyolcezer tanulmány közül mindössze 61 olyat találunk, amely hivatkozik a tervgazdasági (a korabeli szakirodalomban: *a szocialista kalkulációs*) vita legfőbb alkotóira.

Természetesen nem minden tervezéssel foglalkozó cikktől várható el, hogy a kalkulációs vitával vagy kifejezetten annak eszmétörténeti múltjával foglalkozzon. Továbbá ki kell mondani, hogy a fenti öt kiemelkedő folyóirat sem reprezentálja a gazdálkodástudomány teljes irodalmát, mindenestre szembeűnő az a jelenség, hogy mennyire kevés foglalkozik a vezetéstudomány tervezéssel foglalkozó része a kalkulációs vitával.<sup>1</sup>

E tanulmány célja a tervezés természetének kutatásán túl a két szakterület – az elméleti közgazdaságtan és a vezetéstudomány – összekötése a tervezés nézőpontjából, ami ritkán kutatott téma az irodalomban.

<sup>1</sup> A vállalati tervezés vitájából *Ansoff* [1990], [1994], *Mintzberg*, [1990], [1991] tanulmányokat emeljük ki, ezek közül egyik sem hivatkozik a tervgazdasági vitában részt vevő szerzőkre.

## 1. táblázat

Öt jelentős gazdálkodástudományi folyóirat tervezéssel foglalkozó cikkeinek hivatkozása a tervgazdasági (*szocialista kalkulációs*) vita alkotóira

Folyóirat	Áttekintett periódus	Hivatkozások száma				Tervezéssel foglalkozó cikkek száma
		Hayek-	Mises-	Lange-	összes	
		tanulmányra				
The Academy of Management Journal	1958–2007	2	1	0	3	501
The Academy of Management Review	1976–2007	7	1	1	9	1123
Management Science	1954–2007	5	1	5	11	3942
Organization Science	1990–2007	17	4	2	23	1223
Strategic Management Journal	1990–2007	14	1	0	15	1368
Összesen		45	8	8	61	8157

*Forrás:* a Jstor szakfolyóirati adatbázis részletes keresőfelületének segítségével 2013. október 30-án elvégezett saját összeállítás.

3. Az elméleti viták összehasonlításának nincs közvetlen haszna. Felmerül a kérdés, hogy milyen gyakorlati haszna van egy olyan tanulmánynak, amely a tudományos világ egy nyolc évtizeddel ezelőtti részét egy másik, három évtizeddel ezelőtti részével köti össze. Nem lehetséges egyszeri, eldöntendő választ adni arra a kérdésre, hogy érdemes-e centralizált tervezést működtetni, vagy sem, e tanulmánynak nem célja erre a kérdésre válaszolni. Maga a témakör viszont napjainkban is aktuális, és az ezzel kapcsolatos diskurzus a válságot követő gazdaságban újra intenzívebben került előtérbe.

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 (*Állami...* [2012]). Olaszország volt miniszterelnöke, Mario Monti a liberalizációban és az alacsony hatékonyságú állami irányítás leépítésében látta a válságból való kilábalás útját (*Dinmore–Segreti* [2012]). A Mol-csoport Glocal-projektjének keretében létrejön egy közel 500 fős központi vállalatirányítási szervezet, amely elsősorban a csoportszintű stratégiaalkotásért és irányításért lesz felelős (*Brückner* [2012]). A nagyobb vállalatok által már régebben alkalmazott szabadon felhasználható munkaidő ötletét továbbfejlesztve a 37 signals it-szolgáltató vállalat azt tervezi, hogy egy egész hónapnyi szabad munkaidőt ad munkavállalóinak, hogy ezzel is támogassa innovatív ötleteik fejlesztését (*Stillman* [2012]). Ilyen és ezekhez hasonló események azt mutatják, hogy a gazdasági irányítás központosításának és ezen belül a tervezésének témája napjainkban ismét fontos kérdéssé vált.

A tervezési viták áttekintésével előtérbe kerülhetnek a korszaktól és gazdasági helyzettől független, tervezési központosítással kapcsolatos vissza-visszatérő *pro* vagy *kontra* érvek. Ezek alapján nemcsak konkrét gazdasági összefüggésekre láthatunk

rá, de kifejezetten érveléstechnikai szempontból is újabb ismereteket szerezhethünk a tervezés központosításával kapcsolatban.

A következőkben a korabeli szakirodalom által kalkulációs vitának nevezett tervgazdasági és a vállalati tervezési vita hasonlóságait vizsgáljuk meg, ami több területen is hasznos lehet a tervezéssel foglalkozó szakemberek munkája számára. 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, amelyek a centralizált, illetve a decentralizált tervezéssel kapcsolatban felmerülhetnek korszaktól, tudományterület-től, gazdasági entitástól függetlenül. 4. A tervezés elméleti korlátainak azonosítása segíthet a gyakorlati megvalósítás korlátainak feltérképezésében is.

## Két tudományterület, két vita, hasonló téma

### *A kalkulációs vita háttere*

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

A marxi elmélet szerint a szocializmusban a központi tervezés szervezi a gazdaságot, ami az ideológia alapján igazságosabb elosztáshoz vezet (*Kornai* [1993/2012]). Gossen már a 19. 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>2</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>3</sup> egyik legmeghatározóbb képviselője volt. Bár a vita kezdetekor kizárólag a Szovjetunióban működött szocialista tervgazdaság (*Kornai* [1993/2012]), az elméleti síkon folyó vita még így is nagy figyelmet kapott tudományos körökben.

<sup>2</sup> A vita másik kiemelkedő alakja Abba P. Lerner volt, aki a tervezés mellett érvelt (lásd például *Lerner* [1936]).

<sup>3</sup> Az új osztrák iskoláról bővebben lásd *Madarász* [2002a].

A korabeli szakmai közvélemény végül egyértelműen a szocialista központi tervezés megvalósíthatósága mellett érvelő Langének adott igazat (*Madarász* [2002]). Az 1940-es évek végén Lange már gyakorlati tapasztalatok alapján is folytatta a vitát, melynek keretében az álláspontok finomodtak. Elméleti elképzelései alapján egyesek a piaci szocializmus szellemi atyjának tartják (*Kornai* [1993/2012]).<sup>4</sup>

*Hayek* [1991] a későbbiekben is kitartott álláspontja mellett, kiemelve, hogy nemcsak a szocialista rendszer képtelen az erőforrások hatékony elosztására, de a központosítás egyedül totalitáriánus államban valósítható meg. A szakmai közvélemény által elszigetelt *Hayek* 1974-ben a pénzülmélet és a gazdasági ingadozások területén elért eredményeiért (Myrdallal közösen) elnyerte a közgazdasági Nobel-díjat (*Madarász* [2002]). Az 1990-es évek elejére szinte a teljes szocialista blokk összeomlott (*Kornai* [2011], így *Mises* és *Hayek* kritikái a gyakorlatban is igazolódtak.

*Kornai* [1993/2012] egyértelműen kiemeli, hogy a szocialista rendszer megértése elválaszthatatlan annak ideológiai alapjaitól. E tanulmány azonban nem a szocialista rendszert, hanem csupán általánosságban a tervgazdaságot vizsgálja, feltételezve, hogy a tervezésnek létezik általános természete, függetlenül attól, hogy egy nemzetgazdaságot vagy egy kisvállalatot vizsgálunk. Így a vitában a tervezés általános elméletével kapcsolatos összefüggéseket tekintjük át – függetlenül azok ideológiai tartalmától.

### *A vállalati tervezési vita háttere*

A vállalati tervezési vitában a stratégiai menedzsment különböző iskolái csaptak össze. A stratégiai menedzsment egyik központi kérdése, hogy miként biztosítható a vállalat számára a fenntartható versenyelőny (*Grant* [2008]). *Mintzberg és szerzőtársai* [1998] tíz stratégiai iskolát különböztetnek meg, amelyek között találhatunk normatív és leíró jellegűeket. 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 a nagyvállalatokban az 1960-as években kezdett el erősödni a formális stratégiai tervezés (*McKiernan* [1996]), többek között *Ansoff* [1964] munkássága nyomán. Az évtizedet a harvardi iskola dominanciája jellemezte, amely az üzletági stratégiákra és a vállalat belső-külső erősségeire, gyengeségeire, lehetőségeire, veszélyeire (SWOT) koncentrált (*Balaton-Tari* [2007]). Az 1970-es évek olajválságainak hatására a vállalatok inkább a külső adottságokra, majd az 1980-as évektől a belső erőforrásokra összpontosítottak (*Grant* [2008]).

A vállalati tervezési vita 1990-es évekre tehető, amelynek két kiemelkedő alakja *Henry Mintzberg* és *Igor Ansoff* volt (*McKiernan* [1996]). A vita kiindulópontja *Mintzberg* által 1990-ben megfogalmazott kritika volt, amelyben elítélte a normatív megközelítéseket és ezen belül a tervezési iskolákat, amelyek középpontjában vagy a tudatos *tervezési*

<sup>4</sup> A központi nemzetgazdasági tervezés megvalósíthatóságáról szóló vita a későbbiekben is felmerült az elméleti közgazdaságtanban (*Móczár* [2008] 325–354. o.). Elsődlegesen azonban a *Mises*, *Hayek* és *Lange* között lezajlott elméleti vitára koncentrálnunk. Bővebben lásd például *Arrow-Debreu* [1954], *Arrow-Hurwitz* [1960], *Kornai* [1971], [2012].

folyamatot folytató felső vezető (*design iskola*), vagy a tervezés kalkulatív feladatait végző tervezési osztály állt. Állítása szerint a leíró *tanulási iskola* sokkal alkalmasabb a stratégia lényegének megragadására, általa rugalmasabb lehet a vállalat.

Ansoff [1991] válaszában megvédte a tervezési iskolákat, valamint kiemelte, hogy a szervezeteknek szükségük van artikulált stratégiára, amely 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>5</sup> A vita több kutatót is inspirált, akik szintén inkább a két megközelítés együttes alkalmazásának lehetőségét emelték ki.<sup>6</sup>

## A két vita hasonlóságai

A következőkben öt szempont szerint hasonlítjuk össze a két vitát. A legjelentősebb cikkek alapján végigvesszük a legfontosabb töréspontokat, állításokat. Ezt követően keressük mind a tervgazdasági, mind a vállalati tervezési vita esetében az eltérő mintázatokat és a hasonlóságokat. A több tucat jellemző közül a továbbiakban tárgyalt öt szempont volt a leggyakrabban visszatérő elem mindkét vitában: 1. a tervezési központ szerepe, 2. a szervezet magatartása, 3. a szervezet információi, 4. a tervezés és megvalósítás különbségei, valamint 5. a dinamizmus kérdéskörei.

1. *A központ szerepe.* A tervezés egyik legfontosabb kérdése, hogy ki végezze el és miként. A következőkben azokat a hasonlóságokat vesszük sorra, amelyek szerint a két vita megfogalmazza a tervezést végző központ funkcióit mind elvi, mind gyakorlati oldalról.

*A tervgazdasággal kapcsolatos vitában* – Mises [1945/1980] alapján – a szocializmus és a kapitalizmus között az a legjelentősebb különbség, 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 sincs). Ahhoz azonban, hogy megfelelően el tudja osztani az erőforrásokat, szükség van egy olyan célra, ami alapján 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 [1991] szerint a tervgazdaság nem működhet erős központosított államhatalom nélkül, mivel demokratikusan nem lehetséges meghatározni a pontos terveket. Ez viszont egyrészt csak pontos és részletes utasításokkal lehetséges (aminek következtében csökken a vállalatvezetők hatásköre), másrészt viszont

<sup>5</sup> Bár Jay Barney, az erőforrás-alapú elmélet kiemelkedő alkotójának személyes közlése alapján a vitát követően közösen vezettek szekciót a *Strategic Management Society* konferenciáján.

<sup>6</sup> Bővebben lásd például Goold [1992] véleményét, illetve Brews–Hunt [1999] kvantitatív és Grant [2003] kvalitatív empirikus munkáit.

rugalmasságra is szükség van, hogy ha kell, változtatni lehessen, ami nem lehetséges gyors információáramlás nélkül.

A *vállalati tervezési vita során Mintzberg* [1990] szerint a tervezési iskola kiemelten kezeli a felső vezetőt, hisz ő az, aki végül meghatározza a stratégiát. Ez a stratégiaalkotás egy tudatos folyamat, amelyet egy erős vezető végez el egy gyenge szervezetben, ezért az iskola ezen ága szerint kiemelkedően fontos az irányító szerepe. Mintzberg szerint azonban ez azért idejétmúlt megközelítés, mert az esetek nagy részében nem tudatos a központilag meghatározott 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, amelyeket 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 széles körű jogosítványokkal szükséges rendelkezniük, hogy befolyásolni tudják a szervezet többi tagjának magatartását. A teljes körű tervelkészítéshez viszont 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 hangsúlyozzák, hogy a központilag megfogalmazott stratégiától gyakran eltérhet a szervezet, egyik esetben azért mert kevés a központ információja, másik esetben azért, mert a szervezet tagjai módosításra kényszerülnek.

2. *A szervezet magatartása.* Mindkét vita a gazdasági szervezetek tervezésének kérdéskörét feszegeti. Ebben a pontban sorra vesszük, hogy a vitázók megközelítésében miként jelennek meg a szervezetet alkotó, önálló preferenciákkal rendelkező egyének vagy azok csoportjai.

*Mises* [1951/1980] szerint a vállalkozó pontosan a profitorientáció miatt érdekelt a megfelelő erőforrás-kombinációk megtalálásában. Ilyen érdekeltség nem létezik a központi tervezés esetében. A kapitalizmus egyébként is feltételezi az egyéni szabadságot, közte a választás szabadságát, a tervgazdaság viszont egy autoriter államhatalmat valósít meg.

*Lange* [1936] szerint a szocialista tervgazdaságban a vállalatvezetőknek a tényező-kombinációra és a termelési mennyiségre kell figyelniük úgy, hogy a határköltségük ne haladja meg a központilag meghatározott árat. Ezzel kiszűrhető a profitmotívum, mégis megvalósulhat a kollektív előny a nemzetgazdaság szintjén. *Lerner* [1936] kritikája ezzel kapcsolatban az, hogy a feladat bonyolultsága miatt lehetetlen anélkül



megoldani a fenti két tényezőre való optimalizálást a határkötség figyelembevételével, hogy a vállalatvezető ne maximalizálna profitot, 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 határkötség 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* [1991] 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 valósítható meg 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* [1957/1993] szerint a központi tervezést végző, eredetileg fejletlen gazdaságok nagy hangsúlyt helyeznek az erős iparosításra, amihez viszont erős központosítás szükséges: egyrésztől azért, mert az erőforrásokat át kell csoportosítani, amit megkönnyít a centralizáció; másrészt azért, mert az új káderek tapasztalatlanok az iparosítás végrehajtásában, a régi, tapasztalt szakemberek viszont gyakran politikailag ellenségesek a szocialista hatalommal szemben.

A *vállalati tervezési vita* keretében *Mintzberg* [1990] kifejti, hogy az erős felső vezetőre építő iskola szerint a szervezet legnagyobb ellensége tagjainak önérdekkövetése, akik nem hajlandók 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. Így a stratégia imiópia megközelítése szerint a szervezet tagjai rövidlátók, nem szeretnek változtatni. Ezért a felső vezetők olyan kultúra kialakítására törekednek, amelyben a szervezeti ellenállás nem jelentős (*Ansoff* 1994).

*Mintzberg* [1991] egyrészt elismeri, hogy a központi döntés lehet gyors, de az egész nem ér semmit, ha maga a szervezet nem fogadja el azt. Másrészt szerinte fontos, hogy a szervezet képes legyen környezetéhez adaptálódni, amit a tanulási iskolára épülő vezetés is elősegít. Ez a tanulás azonban sohasem lehet formalizált, sohasem lehet központilag irányított.

Mindkét vita hangsúlyozza, hogy kiemelkedően fontos a szervezeti tagok magatartása a tervezés szempontjából – egyrészt a tervek elkészítéséhez szükséges információáramlás esetében, másrészt a tervek végrehajtása során. Ehhez különösen fontosak az ösztönzők, melyek kialakítása elsősorban a tervezési központ feladata. Kiemelik a bürokratikus (erős központi irányítás), a piaci (profitorientáció), valamint a klán- (kultúra) kontroll lehetőségeit.

A célok megvalósítását sokkal könnyebb elérni, ha ennek során nagyfokú az egyetértés a szervezet tagjai között. Lényeges a szervezet lehetséges vétőereje is: a szervezeti ellenállás megakaszthatja a tervezési folyamatot vagy magát a terv megvalósítását is. Mindkét esetben különösen fontos a (politikai) együttműködés a szervezet tagjaival. Vannak ugyanis olyan elemek a szervezeti működésben, amelyeket nem lehetséges

formalizálni, de elengedhetetlenek a működés vagy az alkalmazkodás szempontjából, ilyen a szervezeti tanulás is.

3. *A szervezet információi.* A tervezés kapcsán kulcsfontosságú a szervezeten belül áramló információk mennyisége, minősége és módja.

A tervezési vitában központi helyet foglal el annak kérdése, hogy miként kapcsolható össze az információ és az ösztönzés. *Mises* [1949/1980] szerint a szocializmus és a kapitalizmus összehasonlítása során 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 becsülik meg 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>7</sup> A bőséges információáramlás a szocialista rendszerben a kettős árrendszernek köszönhetően alakulhat ki: először 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 van szükség a decentralizációra, aminek működtetését az ármechanizmus támogatja (*Hayek* [1991]). Ezt a tendenciát erősíti a növekvő specializáció, 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 szervezet.

A vállalati tervezési vitában megjelenő érv, hogy a vállalat vezetői nem ismerik a vállalat erősségeit és gyengeségeit, vagy e tekintetben nincs egyetértés közöttük, pedig a tervezési iskola éppen erre épít. *Mintzberg* [1990] szerint azért fontosabb a tanulás oldaláról megközelíteni a stratégiát, mert az megengedné, hogy a szervezet tagjai lokálisan fejlesszék képességüket, hogy 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 szabad még korlátozott információ mellett sem stratégiát alkotnia. Ha nincs központi vezérfonal a stratégiában, akkor a szervezet nem képes megfelelően működni, ezért *Ansoff* szerint *Mintzberg* hibázik a tanulási iskola előtérbe helyezésekor. Bár azt elismeri, hogy a tervezés egyaránt kreatív és racionális folyamat, amihez többféle megközelítés is szükséges (*Ansoff* [1994]).

Mindkét vita kiemeli, hogy a tervezéshez a szervezettel kapcsolatos lehető legtöbb információt be kell szerezni. Előfordulhat, hogy a tervezési központ nincs tisztában, vagy nem ért egyet a szervezet adottságaival, tehát be kell vonni a szervezet tagjait a

<sup>7</sup> Sőt szerinte a kapitalizmusban a vállalkozók jövővel kapcsolatos tévedései miatt keletkezik munkanélküliség (*Lange* [1942]).

stratégiaalkotásba. Ez megvalósítható folyamatos konzultáció során vagy a tervezés decentralizációjával. Újra kiemelik az ösztönzőknek az információk megosztásában játszott fontos szerepét. A szervezet tagjainak mindig lehet információs előnyük a tervezési központtal szemben, mert lokális ismereteik jobbak, és az információk jó része speciális vagy gyorsan változó.

4. *A tervezés és a megvalósítás különbsége.* 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 (például Taylor és Barone). A tervezési központ és a vállalatok között zajló folyamat során közelíthetnék egymáshoz az árakat. A közelítéssel szimulálható lenne maga az ármechanizmus, aminek a végeredményeként a központi tervhivatal meghatározná az egyensúlyi árat. 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 növelhető lenne a decentralizáció, hiszen egy kevésbé központosított tervgazdaság is eredményesen működne a tapasztalatok birtokában (*Lange* [1957/1993]).

*Mintzberg* [1990] a vállalati stratégia tervezési iskolájának kritikájában azt emeli ki, hogy a megközelítésben túlságosan elválik a stratégiaalkotási és a -végrehajtási szakasz. Ez azért hátrányos, mert így a stratégiaalkotók nagyon elszakadnak a valós üzleti működéstől, és nem lesznek képesek megfelelően alkalmazkodni. Továbbá a felső vezetők túlterhelését csökkenteni kell, ezért a tervezési iskola hívei fontosnak tartják a tervek leegyszerűsítését. A túlzott leegyszerűsítéssel 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 iskolán belül is meghaladott az a nézet, hogy periodikus stratégiaalkotásra van szükség, helyette a valós idejűt javasolja, amivel megelőzhető, hogy a stratégiaalkotók valóban elszakadjanak a mindennapi üzleti működéstől. Ezt az is segítheti, ha a stratégiaalkotásba a vezetők mellett bevonják a végrehajtókat is (*Ansoff* [1994])

*Mintzberg* [1991] válaszában egyértelművé teszi, hogy az explicitté tett stratégia gyakran több kárt okoz, mint hasznot. Bár vezérfonalat nyújthat a szervezet számára, de az idejétmúlt tervekhez alkalmazkodás hátráltathatja is szervezet működését. Egyes vállalatok (például Honda) sikere éppen abban állt, hogy képes volt a folyamatos változásra és a tervek felülvizsgálatára.<sup>8</sup>

A gazdasági szervezetek esetében kiemelkedő fontosságú, hogy milyen kapcsolatban áll a tervezés és a megvalósítás folyamata. Ha nagyon elszakadnak egymástól, akkor vagy a terv elkészítéséhez nem jut elegendő információ, vagy az elkészült tervek megvalósíthatósága válik kérdésessé. Emiatt folyamatos, konzultatív folyamat

<sup>8</sup> *Grant* [2003] olajipari stratégiaalkotást vizsgáló tanulmányában kiemeli, hogy a növekvő turbulencia miatt a vezető olajvállalatok leépítették tervezési részlegeiket. Ez a leépítés azonban nemcsak a rugalmasság növelését hozta magával, de a tervezési képességek csökkenését is.

szükséges 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 magával a tervezési rendszerrel kapcsolatos tudás is összegyűlhet.

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 bár a jelenlegi egyensúly kiszámítása egyáltalán nem magától értetődő, a legnagyobb kihívást a tervgazdaság számára mégis a jövőbeli változások jelentik. 1957-es művében, amikor már a központi tervezés gyakorlati megvalósításait is értékeli (például Lengyelország és Csehország esetében), hangsúlyozza, hogy a tervezés centralizációjának mértéke nem lehet állandó. Szerinte az iparosodás során több szempontból is hasznos az erős centralizáció, hosszú távon azonban a gazdaság veszít a flexibilitásából, így bizonyos mértékű decentralizációra szükség van.

A központi tervezés ellen érvelők szerint statikus gazdaság nem létezik, csak dinamikus, ami egy újabb szempont a központi tervezés megvalósíthatóságával szemben (*Mises* [1951/1980]). A gazdasági liberalizmus megközelítése alapján éppen a *laissez faire* megközelítés biztosítja azt, hogy a folyamatosan változó társadalmi igényekhez alkalmazkodjon a gazdaság (*Hayek* [1991]).

A vállalati tervezés vitában *Mintzberg* [1990] szerint az innovációhoz elengedhetetlen a szervezet tagjainak felhatalmazása, ami nem valósítható meg 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, amely szerint dinamikus környezetben nem lehetséges tervezni. Éppen az időelőny az egyik legfontosabb tényező a dinamikus változó környezetben, amelyet a központosított döntéshozatal segíthet elő. Szerinte meg kell különböztetni kétféle környezeti dinamizmust: az egyik az inkrementális turbulencia, a másik a szakadásos turbulencia. Az első esetben egy evolutív változást figyelhetünk meg, amire apró változtatásokkal szükséges válaszolni, a második eset pedig radikális reakciót követel meg. *Ansoff* szerint *Mintzberg* kifejlődő stratégiára vonatkozó elképzelése csak az első esetben lehetséges. Sőt egyes modern szervezetek radikális változás esetén éppen a nagyobb szervezeti stabilitás miatt alkalmazzák a tervezést, hogy növekedjen tevékenységeik kiszámíthatósága (*Ansoff* [1994]).

Mindkét vitában megjelenik a *dinamizmus* mint a tervezés egyik fő korlátja. A tervezéshez szükség van minél több releváns információra, amelyek 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. Egyesek 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 felmerül a tervezés decentralizációja, a szervezet tagjainak kísérletezési joggal való felruházása.

Megállapítható, hogy a tervezési és a vállalati tervezési vita összevetése jelentős hasonlóságot mutat a vizsgált öt szempont (a központ szerepével, a szervezet magatartása és információi, a tervezés és megvalósítás jellemzői, valamint a dinamizmus) alapján.

## Egy általános modell a tervezésről

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

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

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 miként alapítanak vállalatokat. Másrészt a fent említett gazdasági szervezet határa a nemzetgazdaság esetében nem az ország tényleges államhatára, hanem azon tevékenységek köre, amelyre 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, amelyben 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 rendelkezhet 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 rendelkezésre álló erőforrás-portfólió alkalmazásával, ami 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 képviselését). De lehetséges, hogy ez egy adott szektort működtető igazgatóság vagy egy állami tulajdonban lévő vállalat. Döntési jogkörük a stratégiai központhoz képest szűkebb, mivel a döntési és elszámoltatási jogkört gyakorolhat felettük.

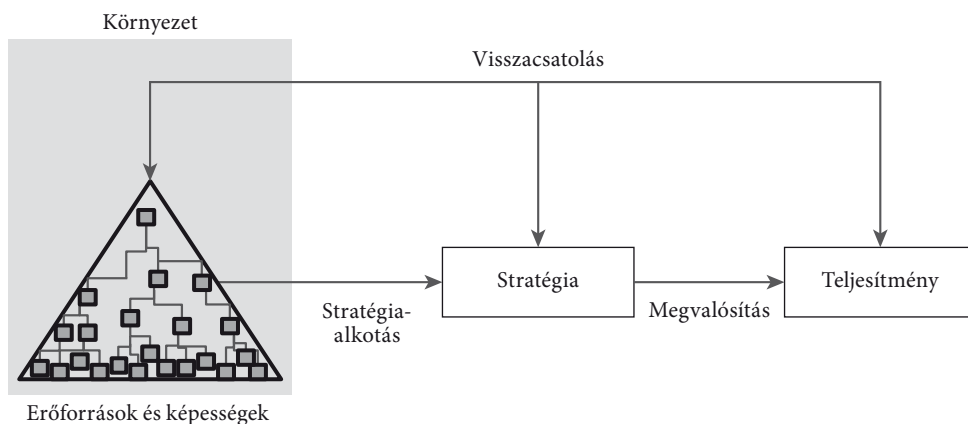
Ebben az esetben érdemes azzal a feltételezéssel élnünk, hogy a központ eredetileg minden erőforrás felett rendelkezett döntési jogkörrel, és ezt felosztotta a szervezeti egységek között. Ezáltal nincs olyan tevékenység, amely ne lenne legalább egy egységhez hozzárendelve. Így nem tárgyaljuk a mellérendelt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

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

A 2. ábra a gazdasági szervezetek tervezésének sematikus ábrája. Ez alapján a szervezet rendelkezik különféle erőforrásokkal, amelyeken a stratégiaalkotás folyamán létrejött szervezeti stratégiák alapulnak, és amelyek nagyban fókuszálnak a szervezet környezetére.<sup>9</sup> Az így kialakult stratégia a vállalati működés kereteit határozza meg, így a megvalósítás során hat a teljesítményre. Végül a visszacsatolási mechanizmusok alapján a teljesítmény kontrollja, a stratégia<sup>10</sup> felülvizsgálata, illetve az erőforrások fejlesztése következik.

## 2. ábra

Az erőforrás-alapú stratégiai menedzsment sematikus ábrája



Forrás: saját szerkesztés.

<sup>9</sup> Ide sorolhatjuk a versenykörnyezetet, a jogi, kulturális, társadalmi és természeti környezetet is, amelyek mind befolyásolhatják a szervezeti stratégiát és struktúrát. Bővebben lásd Porter [1998], Burns–Stalker [1961].

<sup>10</sup> A tervezés tanulmány elején említett definíciójából fakadóan a vezetők intuícióján alapuló elképzeléseket is nevezhetjük stratégiának, így akár egy kisvállalkozó egyéni ötlete esetében is alkalmazható a fenti modell, akár nemzetgazdaságok költségvetési tervezésénél is.

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

A két megközelítés egyik következménye, hogy eltérő a szervezetben az erőforrás-észlelés, azaz senki sem ismer minden erőforrást, illetve mindenki inkább azokat ismeri jobban, amelyekkel közvetlen kapcsolatban áll.<sup>11</sup> Emiatt a stratégiai központnak be kell vonnia a stratégiaalkotásba az operatív szervezeti egységet, illetve hatásköröket kell delegálnia hozzá. Továbbá az információs aszimmetria és a belső érintettek eltérő célrendszere miatt képviselési probléma is kialakulhat (Jensen [1990]). Ennek lényege, hogy a megbízó (esetünkben a stratégiai központ) célrendszere nem egyezik 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 megközelítés összehangolására a vállalaton 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 visszaélnék az előnyükkel, saját javukra fordítva az erőforrásokat,<sup>12</sup> vagy a szándékoltás feltételezése nélkül egyszerűen nem bíznak bennük, hogy képesek lesznek szervezeti szinten optimalizálni.

A szervezeten belül az így kialakult *hatásköri és az elszámoltatási struktúrát* valamiképpen koordinálni kell, amelyet a koordinációs mechanizmusokkal vizsgálhatunk. Coase [1937/2004] szerint a vállalat azért jön létre, mert hatékonyabban koordinálja a tevékenységeket, mint a piac. Williamson [1981] kiemeli, hogy a vállalaton belül bürokratikus szabályozás működik (hierarchia), a vállalaton kívül pedig a piac szabályozza a tevékenységeket.

Ahogy nemzetgazdasági szinten is a koordináció különböző fajtáinak kombinációjával találkozunk,<sup>13</sup> úgy ez a vállalatban is megjelenik. Ouchi [1980] a szervezeti kontroll három fajtáját definiálja, amelyeknél kiemeli, hogy minden vállalatban ezek kombinációját alkalmazzák, azaz sosem létezik „tisza” kontroll. A *bürokratikus kontroll* lényege, hogy a szervezeti tagoknak pontos előírásoknak

<sup>11</sup> Nem feltétlenül kell ennek specializált szaktudásnak lennie, sőt általános ismeret is lehet (például a boltos tudása arról, hogy a környékbeli fogyasztók milyen kenyeret szeretnek a legjobban). Ezt Hayek az „adott hely és korszak ismeretének” nevezte (Hayek [1995] 243. o.).

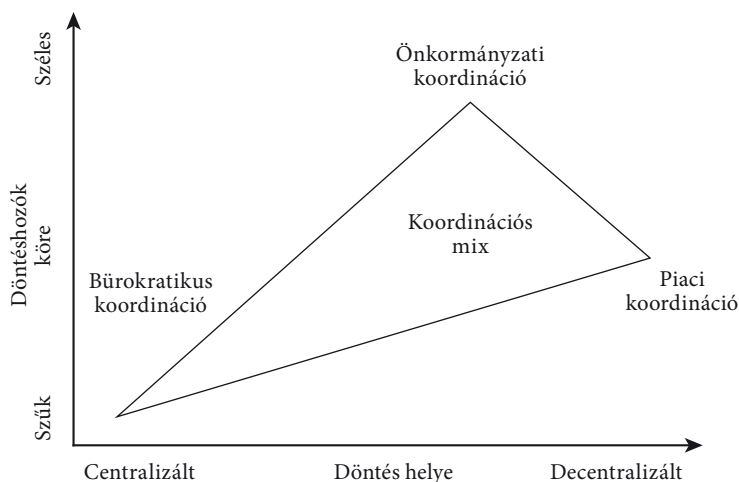
<sup>12</sup> Például több munkaóra terveznek bizonyos folyamatokat, mint amire szükségük van, így kevesebbet kell dolgozniuk. Vagy például eltér a szektorigazgatóság és az egyes állami vállalatok preferenciája, így más szeretnének termelni.

<sup>13</sup> Bővebben lásd Kornai [1993/2012], ő idézi Polányi Károlyt (124. o. és 127. o.).

kell megfelelniük, inkább a magatartásukat ellenőrzik. A *piaci kontroll* ezzel szemben az eredményt állítja a középpontba, azaz a stratégiai központ nem ellenőrzi pontosan a szervezeti egység munkáját, csupán egy piaci adatban kifejezhető teljesítmény elérését követeli meg a kontrollidőszak végéig (hasonlóan működnek a vállalati költség- és profitközpontok, a belső elszámolóárak). Végül a *klánkontroll* a megtestesítője a szervezeti normák és elvárások betartatásának. Mivel Ouchi [1980] modelljét elsősorban a kontrollra alakította ki, viszont jelen vizsgálatban szintén fontos helyet kapnak a hatáskörök is, ezért Kornai [1993/2012] koordinációs mechanizmusok elméletét alkalmazzuk Ouchi logikájával (3. ábra).

### 3. ábra

Koordinációs mechanizmusok és a centralizáció



Forrás: saját szerkesztés.

Ezek alapján a szervezeteken belüli dinamikus kombinációban megkülönböztethetünk *bürokratikus koordinációt* (szigorú hierarchia, a szabályzók parancs jellegűek), *piaci koordinációt* (mellérendeltség, monetáris szabályzók),<sup>14</sup> illetve *önkormányzati koordinációt* (mellérendelt tagok közös szabályalkotása).<sup>15</sup> A hatásköri és elszámolási struktúra, valamint a koordináció kérdése elvezet a centralizáció–decentralizáció dilemmájához.

Kornai [1957/2013] 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 [1991]

<sup>14</sup> Elméletben az önkormányzati koordinációban érvényesül az egy személy–egy szavazat elve, 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 minnek a döntéshozatal módjának kérdésére, amely túlmutat e tanulmány keretein.

<sup>15</sup> Ilyen koordinációval működött a szocialista Jugoszlávia szövetkezeti rendszere (Kornai [1993/2012]); napjaink hasonló megközelítése a szervezeti demokrácia (*de Jong–van Witteloostuijn* [2004]).



szerint éppen a decentralizált rendszerek teszik lehetővé, hogy a gazdasági szereplők a saját érdekeltségüknek megfelelően használják fel tudásukat, ne kelljen azt egy központi szervezhez továbbítani. *Kornai* [2011] szerint a szocialista rendszerek összeomlásával 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 szerzőtársai* [2008] a központosítás hatékonyságát és a decentralizáció adaptációs előnyét ütköztetve arra a megállapításra jutott, hogy csak akkor érdemes centralizáltan működni, ha jelentős a szervezeti egységek saját érdekeik szerinti működésének veszélye. *Golden* [1992] kiállva a decentralizáció mellett, azt hangsúlyozta, hogy költségközpont esetén a szervezeti egységeknek az operatív kontrollt kellene kézben tartaniuk, de ha változó fogyasztói igényekhez kell alkalmazkodnia a vállalatnak, akkor a stratégiai döntéshozatalt kell a szervezeti egységek szintjén tartani. *Friebel–Raith* [2006] azt emeli ki, hogy a centralizáció lehet, hogy nem képes teljesen megszüntetni a felesleget a szervezetben, de sokkal hatékonyabb az erőforrások szervezetben belüli elosztásában (idézi: *Alonso és szerzőtársai* [2008] 148–149. o.). *Peng* [2009] a multinacionális vállalatok struktúrájának elemzésekor kifejti, hogy a centralizáltabb szervezetek a globális (azaz a teljes vállalatra kiterjedő) költségelőnyben, a decentralizáltak pedig a lokális válaszképességben erősebbek. Itt szintén a bürokratikus, valamint az önkormányzati és piaci koordináció ellentéte kerül felszínre.

Centralizált tervezés esetén a lényegi döntéshozó a stratégiai központ, amely részletes információt gyűjt be az operatív szervezeti egységektől, azokon magatartáskontrollt gyakorol, amiben a bürokratikus koordináció segíti. Idesorolhatjuk a tervgazdaságbeli tervhivatalt, amely 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 *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>16</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 az egységektől (ilyen lehet például egy sok üzletágas vállalat, ahol a központ csak pénzügyi kontrollt gyakorol a divíziók felett).

Ezt a magatartási megközelítés 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 mert megfelelő

<sup>16</sup> Nem profitorientált szervezetek esetén a legklasszikusabb példa a hadsereg vezetése, ahol egyértelmű parancsvégrehajtás rendszerében és hierarchiában működve a szervezet gyors reakcióra és globális optimalizációra képes.

az ösztönzők). Az információs oldalról az a kérdés, hogy a szervezet tagjai képesek-e és motiváltak-e a stratégiai központ számára szükséges információk szolgáltatására. A kontrollt kizárólag az eredményen keresztül gyakorolja (például nyereség- vagy hozamelvárások), amelyet 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 (2. táblázat). A lokális adaptáció azt fejezi ki, hogy a szervezeti egységek helyi tudására és információira (lokalitás) alapozva képesek eredményes alkalmazkodásra mind a tevékenységek, mind a stratégia szintjén (adaptáció).

## 2. táblázat

A centralizált és decentralizált stratégiai menedzsment

Stratégiai menedzsment	Centralizált	Decentralizált
A lényegi döntéshozó	stratégiai központ	szervezeti egységek
Információáramlás a szervezetben	részletes, központban gyűlik össze	aggregált adatok áramlanak a központba
Elszámoltatás jellemző célja	magatartáskontroll	eredménykontroll
Domináns koordinációs mechanizmus	bürokratikus	piaci, önkormányzati
Előnyei	globális hatékonyság	lokális adaptáció

*Forrás:* saját összeállítás.

Fontos kiemelni, hogy a tervezés centralizáltságát és decentralizáltságát egy skála két végpontjaként kell felfognunk. A centralizált stratégiai menedzsment a globális hatékonyságban, a decentralizált pedig a lokális adaptációban erős.

## Összefoglaló megjegyzések és következtetések

### *Érvelés és döntés a tervezésről*

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

A két vita öt szempont szerinti összehasonlítása során különböző érveket ismerhettünk meg mind a központi tervezés mellett, mind ellene. A 3. táblázat a tervezés központosságával kapcsolatos néhány jelentős érvet emel ki.

A szervezet fő kérdése ebből a szempontból az, hogy globális válaszképességet vagy lokális adaptációt kíván megvalósítani. Ennek megfelelően kell kialakítani a tervezés centralizációjának fokát a hatásköri és elszámolási struktúra, valamint a közöttük

## 3. táblázat

Érvek a központi tervezés mellett és ellene

	Központi tervezés melletti érvek	Központi tervezés elleni érvek
1. A központ szerepe	A központi tervezés a teljes szervezetre lenne képes optimalizálni.	A központi szerv nem képes megfelelően újraosztani az erőforrásokat.
2. A 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.
3. A 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.
4. Tervezés és megvalósítás	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.
5. Dinamizmus	Jelentős változtatásokat csakis központi tervezéssel lehet véghezvinni.	A jelentős változáshoz való idomulást kizárólag a szervezet tagjainak kísérletezésével lehetséges megoldani.

*Forrás:* saját összeállítás.

lévő koordinációs mechanizmusok kialakításával. A döntés kereteit leg súlyosabban az erőforrásokat övező információs és magatartási szempontok befolyásolják. Ezek alapján ott lehetséges hatékonyabban megvalósítani a decentralizált tervezést, ahol a szervezet tagjai motiváltak, illetve elegendő információk állnak rendelkezésre ahhoz, hogy a szervezet egészének megfelelően működjenek. Amennyiben ez nincs meg, illetve egyszerű az információ áramoltatása a szervezetben, akkor hatékonyabban megvalósítható a centralizált tervezés.

### A szélsőségek illúziója

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

A *globális (összvállalati) hatékonyság illúziója*. Coase [1937/2004] szerint a piaci tranzakciók internalizációjával a tranzakciós költségek vállalaton belüli koordinációs költségekké alakulnak. Ebből következően beláthatjuk, hogy az egyes koordinációs mechanizmusok közötti átváltás lehet, hogy átalakítja a tervezési rendszer költségeit,<sup>17</sup> de nem feltétlen csökkenti azokat. A magatartáskontrollt erősítő bürokracia

<sup>17</sup> Például az eddig profitközpontként, önálló tervezési részleggel rendelkező divíziót a vállalati központ alá szervezzük, ahonnan közvetlenül kap utasítást.

tikus koordináció jelentősen emelheti a tervezési rendszer költségeit, mivel növeli a bürokráciaigényt.

*Simon* [1978] szerint egyfelől a szervezet egyik legfontosabb erőforrása maga a figyelem, másfelől a központosítás növeli a stratégiai központ döntési kapacitásigényét. A túlzott központosítás így a bürokrácia növekedésével és a figyelem csökkenésével éppen a globális (összvállalati) optimalizációból, illetve a döntéshozatali sebességből veszíthet, amelyek a legjelentősebb előny elvesztését jelentik.

*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 információhiányból, a szervezet tagjai nem lesznek képesek arra, hogy a teljes szervezet érdekében végezzék munkájukat. Például túlzott erőforrásigényt jelentenek be, hogy kevesebb erőfeszítéssel végezhesék a munkájukat, vagy felesleges kapacitásokat építenek ki, amelyek már léteznek máshol a szervezetben, esetleg a szervezet szempontjából túl kockázatos projekteket valósítanak meg.

A túlzott decentralizáció csökkenti a szervezet érdekeinek figyelembevételét, így az adaptáció is kizárólag lokális és nem teljes szervezeti előnyöket eredményez. Ennek következtében gyengül a szinergikus hatás is, ami rontja magát a teljes szervezet adaptációs készségét is. Elméleti szélsőértékként akár maga a szervezet is megszűnhet a túlzott decentralizáció következtében.

### *Néhány megjegyzés*

1. A nemzetgazdasági és a vállalati tervezésfogalom között számos hasonlóságot azonosíthatunk. A tanulmány nem kívánja azt sugallni, hogy a problémakör tárgyalásakor egyenlőségjelet lehet tenni tervgazdaság és vállalat közé, de a tervezéssel kapcsolatos mechanizmusaik nagyon hasonlítanak, amiből esetleg leszűrhető az a megállapítás, hogy a tervezésnek létezik egy általános természete. Ezért egyrészt (természetesen a megfelelő önmérséklettel és óvatossággal) érdemes a tervezési modellek eredményeit nemzetgazdasági és vállalati szinten kölcsönösen alkalmazni. Másrészt azonosíthatunk olyan politikai, illetve gazdasági érveket a központosítás és decentralizáció mellett, vagy azok ellen, amelyek 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). Különösen fontos, hogy a célmeghatározásnak milyen módját alkalmazzuk. Ugyanaz a vállalat ugyanabban a környezetben – ha különböző típusú stratégiaalkotást végez – 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 nemcsak 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 csak elméleti szinten valósulhatnak meg. Egyrészt nincs az az autoriter vállalat vagy parancsgazdaság, ahol minimálisan fel ne bukkanna a piaci vagy az önkormányzati koordináció, illetve nem létezik olyan rugalmas, hálózatalapú szervezet, amelyben ne jelenne meg minimális bürokratikus kontroll. Másrészt pedig a skála két végpontján elhelyezkedő szélsőségek illúziójaként bemutatott jelenségek miatt maga a gazdasági racionalitás is ellentmond a szélsőségek megvalósításának. Sokkal inkább a globális (nemzetgazdasági vagy összvállalati) hatékonyság és a lokális adaptáció közötti átváltásról van szó.

### *A tanulmány legjelentősebb korlátai, esetleges továbbfejlesztési irányai*

ELMÉLET VERSUS GYAKORLAT • E tanulmány deklaráltan elméleti munka, amely további elméleti kutatások alapjául szolgálhat. Elméleti oldalról vett korlátja egyrészt az, hogy nem ölelte fel az összes tervezéssel kapcsolatos elméleti közgazdasági, illetve vezetéstudományi vitát, csupán kettőt a legjelentősebbek közül. Továbbfejlesztési irány lehetne az 1950–1970-es évek tervezési megközelítéseinek vagy éppen a stratégia más iskoláinak vizsgálata. Továbbá a tanulmány nem tartalmaz gyakorlati kitekintést, mely egyrészt az elmélet alkalmazását bővíthetné ki, másrészt tovább árnyalhatná az elméleti vita síkjait. Idetartozhat a szocialista tervgazdaság gyakorlati problémáinak és megreformálhatatlanságának kiemelése (*Kornai* [1993/2012]) vagy a vállalati tervezés egyéb formáinak vizsgálata (*Grant* [2008]).

STATIKUS VERSUS DINAMIKUS ÁLLAPOT • A tanulmány a centralizált és a decentralizált tervezést statikus világállapotokban elemezte, de természetesen ezek között átmenetek is lehetnek. Ezek az átmenetek bizonyos tényezők hatására folyamatosan változhatnak. E változás és átmenet elemzése nagyban hozzájárulna az elmélet gyakorlati alkalmazhatóságához.

A DÖNTÉS HELYE VERSUS A DÖNTÉS MÓDJA • A tervezés centralizációjának és decentralizációjának elemzésével azt vizsgáltuk, hogy hol és miről hoznak döntést a gazdasági szervezetekben, azonban azt nem, hogy ezek a döntések miként születnek meg. A hatalommegosztás és a döntési módszerek elemzésével szintén dinamikusabbá tehető az elmélet. Ezen a területen a politikatudomány diktatúra és demokrácia témakörének kutatásával lelhetünk párhuzamra.

### *Hivatkozások*

ÁLLAMI ... [2012]: Állami fenntartásba vétel: mi változik és hogyan? oktatás.hu, október 24. [http://www.oktatás.hu/koznevelés/aktualis\\_tanev\\_esemenyei/hireink/allami\\_fenntartasba\\_vetel\\_mi\\_valtozik](http://www.oktatás.hu/koznevelés/aktualis_tanev_esemenyei/hireink/allami_fenntartasba_vetel_mi_valtozik).

- ALONSO, R.–DESSEIN, W.–MATOUSCHEK, N. [2008]: When Does Coordination Require Centralization? *The American Economic Review*, Vol. 98. No. 1. 145–179. o.
- ANSOFF, H. I. [1964]: A Quasi-Analytic Approach to the Business Strategy Problem. *Management Technology*, Vol. 4. No. 1. 67–77. o.
- ANSOFF, H. I. [1991]: Critique of Henry Mintzberg's "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, Vol. 12. No. 6. 449–461. o.
- ANSOFF, H. I. [1994]: Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning. *Long Range Planning*, Vol. 27. No. 3. 31–32. o.
- ANTHONY, N. R.–GOVINDARAJAN, V. [2009]: *Menedzsmentkontroll-rendszerek*. Panem Kft., Budapest, 354 o.
- ARROW, K. J. [1979]: Napirendi kérdések a szervezetekben. Megjelent: *Arrow, K. J.: Egyensúly és döntés. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 383–399. o.*
- ARROW, K. J.–DEBREU, G. [1954]: Existence of an Competitive Equilibrium for a Competitive Economy. *Econometrica*, Vol. 22. No. 3. 265–290. o.
- ARROW, K. J.–HURWITZ, L. [1960]: Decentralization and Computation in Resource Allocation. Megjelent: *Pfouts, R. W. (szerk.): Essays in Economics and Econometrics*. University of North Carolina Press, Chapel Hill, 33–104. o.
- BALATON KÁROLY–TARI ERNŐ (szerk.) [2007]: *Stratégiai és üzleti tervezés*. Aula Kiadó, Budapest.
- BARON, N. [2004]: Stalinist Planning as Political Practice: Control and Repression on the Soviet Periphery 1935–1938. *Europe-Asia Studies*, Vol. 56. No. 3. 439–462. o.
- BREWS, P. J.–HUNT, M. R. [1999]: Learning to Plan, Planning to Learn. *Strategic Management Journal*, Vol. 20. No. 10. 889–913. o.
- BRÜCKNER GÁBOR [2012]: A MOL-csoport átszervezése. [figyelo.hu](http://www.figyelo.hu/cikk_print.php?cid=2015_tobb_kulfoldi_vezetot_akarok_a_molban), augusztus 1. [http://www.figyelo.hu/cikk\\_print.php?cid=2015\\_tobb\\_kulfoldi\\_vezetot\\_akarok\\_a\\_molban](http://www.figyelo.hu/cikk_print.php?cid=2015_tobb_kulfoldi_vezetot_akarok_a_molban) Letöltve: 2013. november 2.
- BURNS, T.–STALKER, G. M. [1961]: *The management of innovation*. Tavistock, London, 269 o.
- CHIKÁN ATTILA [2008]: *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest, 616 o.
- COASE, R. H. [1937/2004]: A vállalat természete. Megjelent: *R. H. Coase: A vállalat, a piac és a jog*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 53–83. o.
- CUMMINGS, S.–DAELLENBACH, U. [2009]: A Guide to the Future of Strategy? *Long Range Planning*, Vol. 42. No. 234–263. o.
- 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*, Vol. 18. No. 354–366. o.
- DINMORE, G.–SEGRETI, G. [2012]: Monti unveils liberalisation plans. [ft.com](http://www.ft.com/cms/s/0/b13df170-4392-11e1-adda-00144feab49a.html#axzz2PCo7GNq5), január 20. <http://www.ft.com/cms/s/0/b13df170-4392-11e1-adda-00144feab49a.html#axzz2PCo7GNq5>.
- FRIEBEL, G.–RAITH, M. [2006]: Resource Allocation and Firm Scope. *Kézirat*.
- GOLDEN, B. R. [1992]: SBU Strategy and Performance. The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship. *Strategic Management Journal*, Vol. 13. No. 2. 145–158. o.
- GOOLD, M. [1992]: Design, Learning and Planning. A Further Observation on the Design School Debate. *Strategic Management Journal*, Vol. 13. No. 2. 169–170. o.
- GRANT, R. M. [2003]: Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil and Gas Majors. *Strategic Management Journal*, Vol. 24. No. 6. 491–517. o.
- GRANT, R. M. [2008]: *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing, Oxford, 482 o.
- HAYEK, F. A. [1991]: Út a szolgáshoz. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*.

- HAYEK, F. A. [1995]: Piac és szabadság. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 157–323. o.
- JENSEN, M. C. [1990]: Performance Pay and Top-management Incentives. *Journal of Political Economy*, Vol. 98. No. 2. 225–264. o.
- KORNAI JÁNOS [1957/2013]: A gazdasági vezetés túlzott központosítása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. Megjelent még *Kornai* [2013a] 47–256. o.
- KORNAI JÁNOS [1971]: Anti-equilibrium. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- KORNAI JÁNOS [1993/2012]: A szocialista rendszer. Kritikai politikai gazdaságtan. HVG Kiadó Rt., Budapest és Kornai János Válogatott Munkái. II. kötet. Kalligram Kiadó, Pozsony.
- KORNAI JÁNOS [2011]: Gondolatok a kapitalizmusról. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- KORNAI JÁNOS [2013a]: Központosítás és piaci reform. Kornai János Válogatott Munkái. III. kötet. Kalligram Kiadó, Pozsony.
- KORNAI JÁNOS [2013b]: Bevezetés a III. kötethez. Megjelent: *Kornai* [2013a] VII–XLV. o. Bevezetés a Központosítás és piaci reform című kötethez. *Közgazdasági Szemle*, 60. évf. 3. sz. 253–281. o.
- KORNAI JÁNOS–LIPTÁK TAMÁS [1965]: Two level planning. *Econometrica*, Vol. 33. 146–169. o. Megjelent: Kétszintű tervezés. *Kornai* [2013a] 497–525. o.
- LANGE, O. [1936]: On the Economic Theory of Socialism. *Review of Economic Studies*, Vol. 4. No. 1. 53–71. o.
- LANGE, O. [1937]: Mr Lerner's Note on Socialist Economics. *Review of Economic Studies*, Vol. 4. No. 2. 143–144. o.
- LANGE, O. [1942]: Economics of Socialism. *Journal of Political Economy*, Vol. 50. N. 2. 299–303. o.
- 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. o.
- LANGE, O. [1957/1993]: The Role of Planning in Socialist Economy. Megjelent: *Kowalik, T.* (szerk.): *Economic Theory and Market Socialism: Selected Essays of Oskar Lange*. Edward Elgar Publishing, Aldershot, 1993, 342–352. o.
- LERNER, A. P. [1936]: A Note on Socialist Economics. *Review of Economic Studies*, Vol. 4. No. 1. 72–76. o.
- MADARÁSZ ALADÁR [2000]: Friedrich A. von Hayek. Megjelent: *Bekker Zsuzsa* (szerk.): *Alapművek, alapirányzatok*. Aula Kiadó, Budapest, 410–412. o. o.
- MADARÁSZ ALADÁR [2002]: Kameralizmus, történelmi iskola, osztrák gazdaságtan. *Közgazdasági Szemle*. 46. évf. 10. sz. 838–857. o.
- MADARÁSZ ALADÁR [2005]: Friedrich A. von Hayek. Megjelent: *Bekker Zsuzsa* (szerk.): *Közgazdasági Nobel-díjasok 1969–2004*. KJK–Kerszöv, Budapest, 151–168. o.
- MARCH, J. G. [1978]: Bounded Rationality, Ambiguity, and Engineering of Choice. *Bell Journal of Economics*, Vol. 9. No. 2. 587–608. o.
- MASSE, P. [1962]: French Methods of Planning. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 11. No. 1. 1–17. o.
- MÁTYÁS ANTAL [2003]: A modern közgazdaságtan története. Aula Kiadó, Budapest, 361–376. o.
- MCKIERNAN, P. [1996]: Historical Evolution of Strategic Management. I. kötet. Gower Press, Aldershot, 380 o.
- MINTZBERG, H. [1990]: The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11. No. 3. 171–195. o.

- MINTZBERG, H. [1991]: Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*, Vol. 12. No. 6. 463–466. o.
- MINTZBERG, H.–AHLSTRAND, B.–LAMPEL, J. [1998]: *Strategy safari*. Free Press, New York, 416 o.
- MISES, L. [1945/1980]: Planning for freedom. *American Academy of Political and Social Science*, Philadelphia. Megjelent: *Mises* [1980] 1–17. o.
- MISES, L. [1949/1980]: Laissez-faire or Dictatorship. Megjelent: *Mises* [1980] 36–49. o.
- MISES, L. [1951/1980]: Profit and Loss. Mount Pélerin Society Meeting, Beauvallon. Megjelent: *Mises* [1980] 108–149. o.
- MISES, L. [1980]: Planning for freedom and other essays and addresses. Libertarian Press, South Holland, Illinois. <http://mises.org/library/planning-freedom-and-twelve-other-essays-and-addresses>.
- MÓCZÁR JÓZSEF [2008]: *Fejezetek a modern közgazdaságtanból*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- OUCHI, W. G. [1980]: Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25. No. 1. 129–141. o.
- PENG, M. W. [2009]: *Global Strategic Management*. Cengage Learning, Cincinnati, OH. 348–377. o.
- PORTER, M. E. [1998]: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York, 397 o.
- REISMAN, G. [1998]: Capitalism. Jameson Books, Ottawa, 1–38. és 123–151. o.
- SIMON, H. A. [1978]: Rationality as Process and as Product of Thought. *The American Economic Review*, Vol. 68. No. 2. 1–16. o.
- SIMON, H. A.–MARCH, J. G. [1993]: *Organizations*. Blackwell Publishers, Oxford, 281 o.
- STILLMAN, J. [2012]: This Company Gave Its Employees a Free Month. *inc.com*, <http://www.inc.com/jessica-stillman/37signals-giving-employees-a-month-free.html>.
- VAN DE VEN, A. H. [1992]: Suggestions for Studying Strategy Process. *Strategic Management Journal*, Vol. 13. 169–188. o.
- WILLIAMSON, O. E. [1981]: The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, Vol. 19. No. 12. 1537–1568. o.