

KAPÁS JUDIT

Mutáns vállalatok? A belső hibridekről

A tanulmány a tudásgazdaságban elszaporodó belső hibridek elméleti megértéséhez kíván hozzájárulni. A szerző abból a kérdésből indul ki, hogy vajon a decentralizált struktúrákat magukban foglaló, önszervező csoportokra épülő belső hibridek valóban új szervezeti formák-e – ahogy azt a szakirodalom állítja –, vagy csak egy létező forma, a vállalat mutánsai. A tisztánlátás megköveteli magának a szervezeti formának és a vállalatnak a világos és egyértelmű definiálását. Ezek alapján a szerző megállapítja, hogy a belső hibridek a vállalat mutánsai, hasonlóképpen ahogy a multidivizionális forma is mutánsnak tekinthető a centralizált hierarchiához képest. A szerző bevezeti a vállalatszerűség fogalmát, amelynek alapján a különböző vállalati formák megmagyarázhatóvá válnak. Az egyes vállalati formák (centralizált hierarchia, multidivizionális vállalat, belső hibrid) a koordinációs mechanizmusok arányában különböznek egymástól: a belső hibridekben nagyobb arányban vannak jelen a piacon és a külső hibridekben domináló koordinációs mechanizmusok. A vállalat sokféle variációban létezhet, amelyek különböző mértékben vállalatszerűek. A szerző hangsúlyozza, hogy a belső hibridek olyan szervezeti megoldást képviselnek, amelyek komparatív előnnyel rendelkeznek a tudásgazdaságban.

Journal of Economic Literature (JEL) kód: B53, D2, L22.

Az utóbbi bő évtizedet a tudásgazdaság vagy új gazdaság címkével illetik a közgazdászok. Sok szerző (például *Mendelson–Pillai* [1999], *Ichniowski és szerzőtársai* [1996]) szerint növekvő számban találunk bizonyítékot arra, hogy a cégek a tranzakciók megszerzésének új formáival kísérleteznek, és ennek eredményeként a vállalatok jelentősen megváltoznak a kialakuló tudásgazdaságban: új szervezeti formák¹ jönnek létre. Az új szervezeti formák elburjánzását tehát összefüggésbe hozzák a tudásgazdasággal – hangsúlyozva, hogy a tudásgazdaságban másfajta koordinációra van szükség, mint a hagyományos termelési tevékenység esetén. A szervezetekre vonatkozó szakirodalom az új formák lényegét abban látja, hogy a vállalatba piacszerű elemek hatolnak be (a nagy erejű ösztönzők és a vállalkozás). E folyamat látható végeredménye a moduláris szervezet (*Sanchez–Mahoney* [1996]), a virtuális vállalat, a celluláris vállalat (*Miles és szerzőtársai* [1997]), a klaszterszervezet, a hálózat (*Cravens és szerzőtársai* [1996]), a tanuló-

¹ Az „új szervezeti forma” fogalma egy évtizeddel ezelőtt *Daft–Lewin* [1993] nyomán honosodott meg. A két szerző nem definiálta világosan a fogalmat – amikor a tudásgazdaság vállalatainak átalakulásáról beszéltek, egyszerűen csak egy létező jelenségre utaltak, és kifejtették aggodalmukat, hogy nincs elmélet ezekre az új szervezeti formákra vonatkozóan.

szervezet, és a sor még folytatható lenne, annyiféle elnevezés született.² Az a közös ezekben a szervezeti formákban, hogy laposabb hierarchiát, decentralizált döntési struktúrát foglalnak magukban, amelyekben nagy önállósággal rendelkező önszervező csoportok működnek, és a dolgozókat hatalommal ruházzák fel (*empowerment*).

Az új szervezeti formákkal foglalkozó irodalom azonban leragadt a felszíni jegyek meghatározásánál, ugyanis szinte kizárólag az új formák jellemzőinek feltárására törekszik, s az elmúlt évtizedben koncepcionális téren nem sok előrelépés történt.³ E szempontból különösen két hiányosság miatt kritizálható a szervezetelméleti szakirodalom: 1. kevésbé nyitott az elméleti magyarázatok befogadására és azok empirikus kutatásokba történő integrálására, 2. nem tekinti céljának a tudásgazdaság és az új szervezeti formák közötti kapcsolat tartalmának feltárását. Ez utóbbi azért fontos, mert ha nem értjük azokat a közgazdasági folyamatokat, amelyek a tudásgazdaságban dominánssá válnak, a szervezeti formák megértése légüres térbe kerül, és lehetetlenné válik.

Mindezek miatt az új szervezeti formák további tanulmányozására két dolgot kellene szem előtt tartani. *Először* is, a vállalatelméletnek sokkal intenzívebben kell foglalkoznia e formákkal. *Williamson* [1991] hibridekre vonatkozó nézetein kívül – amelyek ráadásul, mint később látni fogjuk, csak az új szervezeti formák egyik fajtájára vonatkoznak – a vállalatelmélet az új szervezeti formák kategóriáit nem próbálta beépíteni a hagyományos vállalat magyarázatát nyújtó elméletébe. Ennek kapcsán egyrészt definíciós problémákat kell tisztázni, a szervezeti forma, a vállalat, a piac és a csere fogalmát, másrészt a vállalatelméletet olyan irányban kell továbbfejleszteni, hogy abba az új szervezeti formák is „beleférjenek”. E két probléma tehát a vállalatelmélet továbbfejlesztésével kapcsolatos.

Másodszor, az új szervezeti formák megmagyarázását kapcsolatba kell hozni a gazdaság változásának megértésével, azaz meg kell magyarázni a tudásgazdaságot. E második kutatási irány túllépi e tanulmány kereteit, így annak részleteivel nem foglalkozom. Céлом az, hogy a vállalatelmélet oldaláról járuljak hozzá az új szervezeti formák elméleti megértéséhez. Ehhez elegendő a tudásgazdaság jellemzőivel tisztában lenni. A tudásgazdaság kifejezés arra a tendenciára vonatkozik, amelyben napjainkban sok iparág tudásintenzívvé válik, és legfontosabb hatása abban áll, hogy a tudás hayeki értelemben (*Hayek* [1945/1976]) egyre szétszórta lesz (*Foss* [2002]).⁴ Ez az alábbi következményekkel jár (*Foss* [2001]):

1. változások történnek a vállalati szervezetben. Ennek leglényegesebb elemei a következők: a vállalati szervezet laposabbá válik, a vállalatméret csökken, a vállalat határai új módon alakulnak ki, decentralizált struktúrák honosodnak meg (*Ichniowski és szerzőtársai* [1996]);
2. a fogyasztói ízlések jelentősen differenciálódnak;
3. az innováció és a technológiai fejlődés korábban nem tapasztalt mértékben felgyorsul (*D’Aveni* [1994]);⁵

² A sokféle elnevezés összefoglalását lásd: *Child-McGrath* [2001]. A terminológia láthatóan zavaros, a különböző elnevezések gyakran hasonló vagy azonos tartalomra vonatkoznak.

³ Ennek alapvetően az az oka, hogy a kilencvenes években megjelent tanulmányok nagyrészt empirikus esettanulmányok voltak. A mértékadó szakfolyóiratok tematikus számokat is szenteltek az új szervezeti formáknak, amelyekben szintén empirikus kutatási eredményeikről adtak számot a szerzők. Lásd: *Academy of Management Journal* 2001. évi 6. szám, *Organization Science* 1996. évi 4. és 1999. évi 5. szám.

⁴ Ez két síkon jelenik meg. Egyrészt úgy, hogy a releváns tudással rendelkezők nem a vállalat alkalmazottai. Másrészt úgy, hogy a fontos tudáseszközök a tudásmunkások (és nem a vállalat tulajdonosai) ellenőrzése alatt állnak.

⁵ Mindez megváltoztatja a verseny jellegét. Ezt az új típusú versenyt hiperversenynek nevezik, amelynek legfőbb jellemzői, hogy a versenylényök rövidebb ideig állnak fent és gyakoribb a zavarok (*D’Aveni* [1994]). Hiperversenyben a járadék nem a rutinokból, hanem az alkalmazkodóképességéből származik (*Volberda* [1996]).

4. jelentős változások történnek a munka összetételében, vagyis a tudásmunkások szerepe, valamint a tudáseszközök⁶ részesedése a hozzáadott értékben rendkívüli mértékben megnő (Tomlinson [1999]).

Ezek a folyamatok a vállalatokra vonatkozóan három területen éreztetik hatásukat (Foss [2001]). Egyrészt, az autoritás eltűnik, vagy legalábbis radikálisan átalakul.⁷ Másrészt, a vállalat határai elhomályosulnak, a vállalat határainak tulajdonalapú meghatározása⁸ irrelevanttá válik (*Helper és szerzőtársai* [2000]). Harmadrészt, a koordinációs mechanizmusok⁹ (ár, autoritás, bizalom stb.) új, innovatív irányban kombinálódnak, azaz képlékenyekké válnak.¹⁰

A fentiek fényében értelmes elméleti síkon arról vitázni, hogy vajon a vállalat radikális transzformáción megy át a tudásgazdaságban, ahogy azt azok a szerzők gondolják, akik szerint a fent említett három markáns folyamat zajlik a vállalatban belül, és akik gyakran a *coase-i* vállalat létét is megkérdőjelezzik. Fontos kérdéssel állunk itt szemben, de a problémát valójában másképpen kell megfogalmazni: vajon egy olyan folyamatnak vagyunk tanúi, amelyben a korábban „vállalatnak” nevezett intézmény tartalma gyökeresen megváltozik, s valami „új” alakul ki, vagy a „vállalat” alapvetően tovább él, és az új szervezeti formákban csak a „vállalat” mutánsaival állunk szemben? Ez az igazi kérdés, hisz az aligha vitatható, hogy valamilyen változás történik a vállalatban belül. Nézetem szerint a „vállalat” természete alapvetően a tudásgazdaságban is ugyanaz marad, és az új szervezeti formák nem mások, mint a „vállalat” mai mutánsai, hasonlóképpen, mint ahogy a multidivizionális nagyvállalat is mutánsnak volt tekinthető kialakulása idején. Mindezek talaján további fontos kérdés, hogy eldőlt-e már: e mutáns vállalatok életképesek-e, azaz tartós struktúrákká tudnak-e válni, vagy csak átmenetiek. Tanulmányomban e problémákkal foglalkozom.

Fogalmi tisztázás: külső és belső hibridek

A szervezetelméleti szakirodalom alapján az új formákat azért nehéz megérteni, mert a szerzők a tudásgazdaságra jellemző fent említett folyamatokat úgy tekintik, mint amelyek egy és ugyanazon végeredményhez vezetnek, nevezetesen az *új szervezeti formákhoz*. Valójában két folyamat zajlik egymás mellett, amelynek hatásait ez az irodalom összemossa. Az egyik átalakulási folyamat magán a vállalatban belül megy végbe. Az önirányító, autonóm csoportokból felépülő celluláris szervezetben (*Miles és szerzőtársai* [1997]) – annak ellenére, hogy minden csoport (cella) vállalkozói felelősséggel tartozik a

⁶ A tudáseszköz fogalma tág, magában foglalja az egyéni implicit (tacit) tudást, a vállalati szintű képességeket, a vevők képességeit, a szabadalmakat és így tovább.

⁷ Zucker [1991] hangsúlyozza, hogy az autoritást egyre inkább a kritikus tudással rendelkező egyén gyakorolja, aki nem feltétlenül a cég alkalmazottja. „Míg a bürokratikus autoritás definíció szerint a vállalat határain belül helyezkedik el, addig a szakértői autoritás az egyén rendelkezésére álló információktól függ, és nem az iroda autoritásától. Így az autoritás lehet a vállalatban belül (...), de amikor egy külső autoritás (piac) rendelkezik azokkal az információkkal, amelyek nagyobb hatékonysághoz vezetnek, az autoritás kivonulhat a piacra.” (64. o.).

⁸ A vállalat határait a tulajdonosi jogok elmélete (Hart [1995]) szerint a vállalat tulajdonában álló eszközök alapján lehet meghatározni.

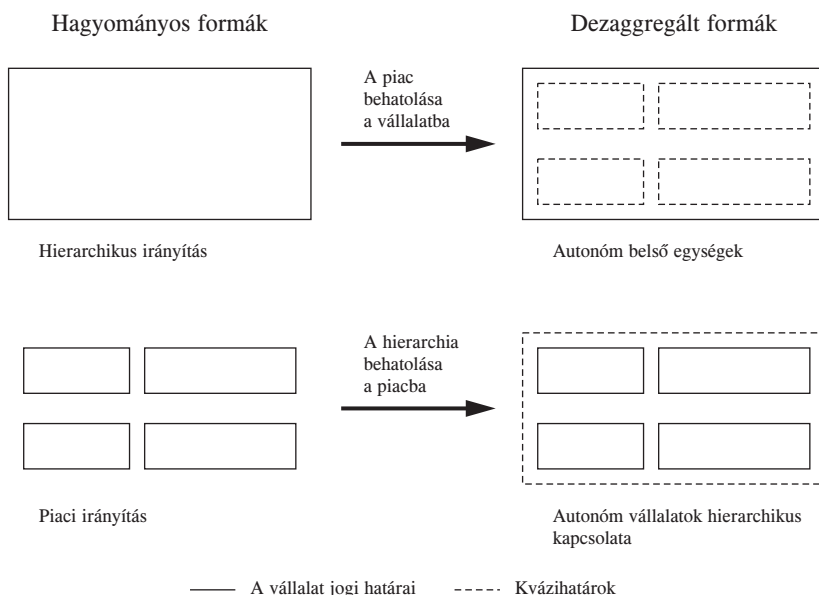
⁹ A koordinációs mechanizmus kérdésével a későbbiekben részletesebben foglalkozom. Lásd még a 32. lábjegyzetet.

¹⁰ Grandori [1997], [2002] szerint a szervezeti formák nem merev, diszkrét formák, mint ahogy azt például Williamson [1991] gondolja. Szerinte a koordinációs mechanizmusok több módon kombinálódnak, és a vállalatok olyan koordinációs mechanizmusokat is alkalmaznak, amelyekről korábban azt hittük, hogy azok csak a piacra jellemzők (például a vállalkozói kontroll és a nagy erejű ösztönzők) (*Miles és szerzőtársai* [1997]).

központi szervezettel szemben, és hogy a központ a cellákat vállalkozási teljesítményük alapján díjazza (ami piaci alapú díjazás) – a csoportok továbbra is alá vannak vetve a központ autoritásának (Foss [2001], [2002]).¹¹ A másik folyamatban a piacon az egyszerű, azonnali kapcsolatokról eltérő formák alakulnak ki. Például a beszállítói programok vagy a stratégiai szövetségek olyan megállapodások a vállalatok között, amelyek keretében a résztvevők tartós kapcsolatokat építenek ki, és amelyekben az áron kívül egyéb tényezőket (minőség, közös kutatás) is szabályoznak.

Az első esetben azt tapasztaljuk, hogy piacszerű elemek jelennek meg a vállalatban belül, míg a másodikban, hogy vállalatszerű elemek a piacon belül. E két tendenciát világosan meg kell különböztetni, ahogy azt Zenger–Hesterley [1997], valamint Foss [2002] is ajánlják. A piaci elemek vállalatba való behatolása eredményeként a vállalat piacszerűbbé, míg a hierarchikus elemek piacba való behatolása nyomán a piac vállalat-szerűbbé válik (Kapás [2002b]). A piacszerű elemek vállalatba történő fokozott behatolása nyomán kialakuló szervezeteket *belső hibrideknek*, a hierarchikus elemek fokozott behatolása piaci megjelenése eredményeként kialakuló formákat *külső hibrideknek* nevezzük. Az 1. ábra a hibridek két fajtáját szemlélteti.

1. ábra
Külső és belső hibridek



Forrás: Zenger–Hesterley [1997].

A külső és a belső hibridek lényegileg különböznek egymástól. A belső hibridek (celluláris vállalat, klaszterszervezet stb.) vállalatok. Az kétségtelen, hogy sok jellemzőjükben különböznek a hierarchikus, centralizált nagyvállalattól, de természetükben vele azonosak. Ahhoz, hogy ezt belássuk, a vállalat fogalmát kell tisztázni. A vállalatot ugyanis

¹¹ Természetesen az autoritást nem a coase-i-simoni értelemben, hanem szélesebben – mint irányítás és centralizált döntéshozatal – kell definiálni ahhoz, hogy az autoritás jelenlétéről beszélhessünk ezekben a szervezetekben (Foss [2002]).

gyakran azonosnak tekintik a centralizált nagyvállalattal, ami tévedés. A külső hibridek (tudáshálózat, stratégia szövetség, beszállítói program stb.) vállalatok közötti kapcsolatokat jelentenek. Egyes szerzők (például *Langlois* [2003]) e kapcsolatokat is piaci kapcsolatoknak tekintik, hangsúlyozva, hogy a piac tágan értelmezendő, nem kizárólag az azonnali piacügyletek értelmében.¹² Mások (*Hodgson* [2002], *Richardson* [1995], *Powell* 1990) szerint a külső hibridek a piactól különböző formák.¹³

Világos tehát, hogy a külső és a belső hibridek elemzése két különálló kutatási irány. Az „új szervezeti formák” kapcsán tanulmányomban a belső hibridekre gondolok, a külső hibridekkel nem foglalkozom. Céлом a mutáns vállalat megmagyarázása. A megértésnek nézetem szerint két sarokpontja van. Az egyik a vállalat definiálása, a másik a koordinációs eszközök és a koordináció színtereinek megkülönböztetése. E két probléma bekapcsolása előtt azonban át kell tekinteni az új vállalati formák jellemzőit, ennek hiányában ugyanis nem lehet a hagyományos vállalathoz képest elhelyezni őket.

A belső hibridek jellemzői

A belső hibridek mint a szervezeti dezaggregáció eredményei a chandleri vertikálisan integrált nagyvállalat átalakulásával jönnek létre. Az átalakult szervezet alapjait a kis egységek jelentik, amelyek autonómiája jelentős. A vállalati központ épít a csoportok vállalkozására és felelősségére, következésképpen a monitoringtevékenység és az autoritás a chandleri vállalathoz képest jelentősen csökken. A csoportok keresztfunkciók, valamilyen jól körülírható output, feladat vagy projekt köré szerveződnek (*Zenger* [2002]). A csoport felelőssége így egyértelműen azonosítható, teljesítménye mérhető. A díjazás a csoport teljesítménye alapján történik. Mindez azt jelenti, hogy a csoport hasonló piaci nyomásnak van kitéve, mint egy külső alvállalkozó, a csoportok kapcsolatai kváziszerveződéses viszonyoknak tekinthetők. Az alkalmazottak az általuk használt eszközök egyfajta tulajdonos-működtetőivé válnak. A szervezet struktúrája egy belső alvállalkozói rendszerként is felfogható (*Helper és szerzőtársai* [2000]). Az új formákban a tagok felelőssége sokkal nagyobb, és a szerepek kevésbé definiáltak,¹⁴ mint a tradicionális formákban. A vezetők a közvetlen utasítások és ellenőrzés helyett sokkal inkább a fő irányokat közvetítik (*guidance*), levezetik a konfliktusokat, és elősegítik a csoportok közötti kommunikációt (*Child-McGrath* [2001]). Nem másról van tehát szó, mint hogy a vállalatok a piac nagy erejű ösztönzőit is alkalmazzák a koordinációban.

Amikor a szerzők (többek között *Miles és szerzőtársai* [1997], *Helper és szerzőtársai* [2000]) a belső hibridek előnyeit hangsúlyozzák, szinte kivétel nélkül a jobb innovációs képességet, a tudás létrehozását, a jobb ösztönzést, a fogyasztói igényeknek való gyorsabb megfelelést említik. Ezek mind a nagy erejű ösztönzők vállalaton belüli alkalmazásának következményei. A belső hibridek tulajdonságait a hagyományos formával szembe állítva, összefoglalóan mutatja be az *I. táblázat*.

Sokféle belső hibrid létezik attól függően, hogy a felsorolt jellemzők közül melyek és milyen mértékben találhatók meg az adott formában. A belső hibridek közül némelyek

¹² A szokásos érv ezen állítás mellett az, hogy azonnali piac gyakorlatilag nem is létezik. A vállalatok között a kizárólag egyszeri tranzakciót jelentő, személytelen kapcsolatok helyett tartósabb kapcsolatok állnak fent, azaz ezek jelentik a piacot.

¹³ E formákat többféle névvel illetik a szakirodalomban, a két leggyakoribb – és úgy tűnik, hogy dominánssá váló – elnevezés a hálózat (*Powell* [1990]) és a relációs szerződés (*Hodgson* [2002], *Richardson* [1995]).

¹⁴ *Ravasi-Verona* [2001] szerint a hiperversenyben működő vállalatok számára a strukturális kétértelműség (*structural ambiguity*), azaz a feladatkörök nem egyértelmű és laza meghatározása kifejezett előnyökkel jár, mert sokkal rugalmasabb tudásintegrálást tesz lehetővé.

1. táblázat
A belső hibridek jellemzői

Szervezeti tevékenység	Hagyományos (centralizált) vállalat	Belső hibridek
Célok kitűzése	felülről lefelé történő célkitűzés koncentrált hatalom nagy egységek előnyben részesítése vezetői ellenőrzés vízió diktálása hierarchikus	decentralizált célkitűzés megosztott hatalom kisebb egységek előnyben részesítése vezetői iránymutatás (<i>guidance</i>) kialakuló vízió csoportokon alapul
Integritás fenntartása	az egység a vállalat tartós és világos határok megbízhatóság és replikálhatóság vertikális kapcsolatok szabályokon alapul szervezeti egységhez kapcsolódó eszközök	az egység a termelési rendszer vagy a hálózat elmosódott határok flexibilitás horizontális kapcsolatok kapcsolatokon alapul eszközöktől független struktúra
Jogok és kötelezettségek differenciálása	specializált szerepek világosan definiált feladatok bizonytalanság csökkentése relatív tartósság hatékonysági irányultság	általános szerepek nem egyértelműen definiált feladatok adaptáció állandóság hiánya innovációs irányultság

Forrás: Child-McGrath [2001].

radikálisan szakítanak a tradicionális hierarchiával (celluláris forma, spagetti szervezet), míg mások csak néhány új mechanizmust (teljesítményalapú díjazás, a hatalom dolgozókhöz delegálása) vezetnek be alapvetően, megtartva a hagyományos formát.

A fent említett jegyek fényében az tehát vitathatatlan, hogy a hagyományos vállalat valamilyen módon átalakul a tudásgazdaságban. A kérdés az, hogy a *Daft-Lewin* [1993] nyomán „új szervezeti formáknak” nevezett belső hibridek tényleg új szervezeti formáknak tekinthetők-e. Egy szervezeti formát azonban csak akkor minősíthetünk újnak, ha bizonyos koncepcionális kritériumokban megállapodunk magára a szervezeti forma tartalmára vonatkozóan. Csak ezek után lehetséges a szervezeti formák megkülönböztetése.

A szervezeti formák és a vállalat

Nem rendelkezünk egységes definícióval a szervezeti formára vonatkozóan, s ez alapvető koncepcionális és metodológiai problémát okoz (*Romanelli* [1991]). A definiálás viszont azért elengedhetetlen, mert ennek hiányában nem lehet különbséget tenni a tekintetben, hogy a változás egy létező jelenségben történt, vagy egy új jelenség lényegi jellemzői jelentek meg. Amíg a szervezeti forma nem egyértelműen definiált, addig problematikus egyáltalán „új szervezeti formákról” beszélni is. Meglepő módon azonban az új szervezeti formákra vonatkozó irodalom nem definiálta magát a szervezeti formát.

E hiányosságot felismerve *Knudsen-Eriksen* [2002] jól használható meghatározást dolgoztak ki: „A szervezeti forma (n tagú architektúra) tagok és a tagok közötti információ-áramlást és egymás ellenőrzését biztosító csatornák együttese, valamint az információ-

áramlást és ellenőrzést, s ezáltal a döntési jogok definiálását segítő dinamikus szabályok halmaza.” (Knudsen–Eriksen [2002] 10. o.) A szerzőpáros tehát a döntési jogok¹⁵ allokációja alapján különíti el a szervezeti formákat. Az általuk megkülönböztetett hat szervezeti forma (tisztá hierarchia, centralizált hierarchia, belső hibrid, külső hibrid, poliarchia, tisztá piac) abban különbözik egymástól, hogy a szervezetben hány tagnak van joga a projektek elutasítására, és hánynak az elfogadásra, illetve hogy a tagok között van-e kölcsönös kapcsolat.

Knudsen–Eriksen [2002] logikájában az új szervezeti formáknak titulált struktúrák valóban újak. A szerzők azonban túl mélyen határozzák meg a szervezeti formák elkülönítésének kritériumait, és ennek eredményeképpen a szervezeti formák közötti különbségeket egy szinttel lejjebb vizsgálják ahhoz képest, mint ahol a lényegi különbségek megjelennek. Valamely kategória csoportosítása mindig sokféleképpen elvégezhető attól függően, ahogyan a csoportképző ismérvet meghatározzuk. Sok esetben a vizsgálat céljától is függ az, hogy mit kell tartalmi kritériumnak, mit pedig részletkritériumnak tekinteni. Ha azonban a kategóriák között még találunk közös tartalmi jellemzőket, akkor bizonyosan nem a megfelelő szinten történt az elkülönítés. Ilyenkor nem a tartalmi különbségek, hanem valamely részletkritérium alapján képződtek a csoportok. Ez a probléma a Knudsen–Eriksen [2002] által meghatározott szervezeti formákkal is. A szerzők maguk is elismerik, hogy a tisztá hierarchia a centralizált hierarchia speciális esete, vagyis lényegileg nem különbözik attól. Hasonló állítás fogalmazható meg a tisztá piac és a poliarchia kapcsán is.¹⁶

A szervezeti formák elhatárolásakor a lehető legnagyobb homogén csoportot célszerű képezni, és ez a végső döntési jogok allokációja alapján valósítható meg, egyéb szempontok egyidejű figyelembevétele a csoportosításban alsóbb szintre visz. A végső döntési jog viszont a belső hibridek esetében sem a beosztotknál van (Foss [2000]), ugyanúgy, mint a hierarchikus formában.¹⁷ A belső hibridek tehát természetükben nem különböznek a hierarchikus formától, azaz vállalatok. Tévedés tehát a belső hibrideket új szervezeti formának tekinteni, ezek valójában ugyanannak a szervezeti formának, nevezetesen a vállalatnak a variációi (mutánsai).¹⁸

Ezek után további problémát jelent az, hogy a vállalat fogalma homályos, nem egyértelmű, s ez sok szempontból akadályozza a tisztánlátást. Pedig a vállalatnak mint az egyik legalapvetőbb gazdasági intézménynek a definiálása központi jelentőségű lenne a közgazdaságtanban. A világos definíció a piac definiálása, valamint a vállalatközi kapcsolatok megmagyarázása miatt is szükséges.¹⁹ Az irodalomban sokféle definícióval lehet találkozni,²⁰ de ezek egyike sem megfelelő. Az alapvető problémát az jelenti, hogy a

¹⁵ A döntési jog egy projekt elfogadásának vagy elutasításának jogát jelenti.

¹⁶ Látható tehát, hogy Knudsen–Eriksen [2002] tipizálásában összekeverednek a tartalmi és a részletkritériumok.

¹⁷ Az a tény, hogy a végső döntési joggal a tulajdonosok (menedzserek) rendelkeznek, abban a tekintetben is lényeges, hogy milyen mértékig hatolhatnak be a piaci jellemzők a vállalatba. Erről a későbbiekben még lesz szó.

¹⁸ Az a kérdés, hogy vajon a külső hibridek különálló szervezeti formának tekinthetők-e, vagy a piac mutánsai, szintén izgalmas probléma, amelyben nincs egyetértés a szakirodalomban. E kérdést tanulmányomban nyitva hagyom, hiszen ennek elemzése meghaladja e tanulmány kereteit.

¹⁹ Az irodalomban komoly problémát okoz a konszenzus hiánya a vállalat definíciója terén. A belső piac, kvázivállalat, hibrid forma elnevezések Hodgson [2002] szerint téves elméleti utakat tükröznek, amelyek a vállalat világos, jogilag megalapozott definíciójának hiányából fakadnak. Az olyan vélekedéseket, miszerint a vállalat és a piac közti határ elmosódik, szintén a definíció hiánya szüli.

²⁰ Az egyes szerzők szerint különböző: 1. jogi egység, 2. adminisztratív egység, 3. képességek, fizikai és likvid tőke együttese, 4. javak termelésének és elosztásának eszköze. Moore [1992] szerint a vállalat eszközök kollektívja, Casson [1997] pedig nyolc jellemző alapján definiálja a vállalatot (80–99. o.), és a sor még folytatható lenne.

definíciók többnyire valamely elméletet szolgálják,²¹ és nem képesek a vállalatot általánosan megragadni. A másik problémát az okozza, hogy a vállalat definiálását és a vállalat természetének megértését összekapcsolják (például *Coase* [1937]). Valamit definiálni ugyanis nem azonos azzal, hogy megmagyarázzuk miért alakult ki, hogyan fejlődik és mi a természete.

Hodgson [1998], [2001], [2002] olyan koncepciót dolgozott ki, amelyre az egész vállalatelméletet építeni lehet és kell is. Az ő vállalat és piac meghatározása alapján lehetővé válik nemcsak a belső, de a külső hibridek megértése is, és mindez elvezethet az intézmények általános elméletének kidolgozásához, amit több szerző is szorgalmaz (például *Dulbecco–Dutraive* [2002]).

Hodgson vállalatdefiníciója két tartópillérré épül. Egyrészt, elfogadja a történelmi specificitást, másrészt, a vállalatot az ideáltípusok egyikének tekinti. *Hodgson* [2001] szerint a közgazdaságtan egyik legnagyobb hibája az, hogy a piacgazdaság fundamentumait univerzális kategóriáknak mutatja be, pedig a piac, a csere és a vállalat történelmileg specifikus kategóriák (273. o.).²² A definíciónak tükröznie kell azt a tényt, hogy a vállalat történelmileg specifikus intézmény. A lehető legszélesebb értelemben kell a vállalatot definiálni, de úgy, hogy a többi intézménytől (például a piactól) megkülönböztető jegyei megmaradjanak (20. fejezet). Ennek fényében a vállalat fogalma kizárólag olyan társadalmi-gazdasági rendszerekre vonatkozik, amelyek jól fejlett egyéni és csoporttulajdonságokat, szerződéseket és tulajdonosi jogokat foglalnak magukba, és amely elismeri, hogy a jogi személyek tranzakciókat folytathatnak (*Hodgson* [2001]). Másrészt, a vállalat definíciójának tükröznie kell azt a tényt, hogy a közgazdaságtanban – úgy, mint a társadalomtudományokban általában – ideáltípusokra kell támaszkodni. Az ideáltípusok annak a jelenségnek az absztrakt leírásai, amelyet meg akarunk magyarázni. Nem szabad tehát összekeverni a koncepcionális modelleket a valós világ jelenségeivel. Az a tény, hogy a rendszer bonyolult, zavaros és változik, nem szünteti meg azt az igényt, hogy tiszta koncepciókra van szükség, amelyek vezethetnek bennünket: „Világos és tiszta koncepciókra van szükség ahhoz, hogy behatolhassunk a zavaros világba.” (*Hodgson* [1998] 242. o.)

E két követelménynek megfelelően *Hodgson* a vállalat jogi alapon történő meghatározását javasolja. „A vállalat egy integrált és tartós szervezet, amely két vagy több személyből áll, és amely nyíltan vagy burkoltan jogi személyként cselekszik; lehetnek eszközei, javak termelését vagy szolgáltatások nyújtását tűzte ki célként, amelyeket elad vagy bérebe ad a fogyasztóknak.”²³ (*Hodgson* [2001] 56. o.)

A fentieket összefoglalva, a vállalat olyan szervezet, amely jogi személyként cselekszik, mint egész tulajdonnal rendelkezik, és a piactól elkülönülten szerveződik meg. Világos, hogy e definíció alapján a belső hibrideket vállalatoknak kell tekinteni. Nem az a kérdés tehát, hogy hogyan tekintsünk e formákra – ezek vállalatok –, hanem az, hogy miért a vállalaton belül (is) jönnek létre azok az új formák, amelyek a tudásgazdaságban hatékony megoldást jelentenek a tranzakciók bizonyos körének megszervezésére. Milyen mértékig hatolnak be a piaci elemek vállalatba, és miért csak addig? A következőkben ezekre a kérdésekre keresek választ.

²¹ *Machlup* [1967] tíz különböző vállalatfogalmat sorol fel, amelyek mind egy-egy elmélet szolgálatában álltak.

²² *Hodgson* [2001] egyedülálló módon mutatja be a történelmi specificitást problematikáját a közgazdaságtanban, új megközelítést alapozva ezzel meg az alapvető intézmények (vállalat, piac, pénz, állam) megértésében.

²³ E definíció alapján a vállalat az emberi civilizáció kialakulása óta létezik, és több konkrét formája volt. A kapitalista vállalat, amelyre többnyire implicit módon utalnak a szerzők, viszont csak néhány száz éve alakult ki. *Hodgson* [1998] szerint komoly gondot jelent a vállalatelméletben az, hogy a vállalatnak és egyik típusának, a kapitalista vállalatnak a koncepciója összemosódik.

Miért nem alakulnak a belső hibridek piaccá?

Az osztrák közgazdasági iskola nézetei alkalmas kiindulópontot jelentenek a belső hibridek megértésében (Foss [2001]). A vállalat és a piac ugyanis ugyanazzal a problémával, a hayeki tudásproblémával²⁴ néznek szembe. A hayeki tudásproblémával a hierarchikus szervezeteken belül is számolni kell (Cowen–Parker [1997], Sautet [2000]), mert ugyanúgy, mint a piacon, a vállalaton belül is minden egyén szubjektív, lokális és implicit tudással rendelkezik. Ebből következően mindig létezik olyan tudás, amely adott helytől és körülménytől függ, és a vezetés nem ismeri – azaz a vállalaton belül is fennáll a hayeki tudásprobléma.²⁵

Tekintettel arra, hogy a tudásgazdaságban a tudás szétszórtsága növekszik,²⁶ a vállalatvezetők is egyre inkább szembesülnek ezzel a problémával. Mivel a szétszórt tudás legjobb koordinációját Hayek szerint a piac biztosítja, a vállalatnak a piacot kell utánoznia ahhoz, hogy a kialakuló tudásgazdaságban túlélje a versenyt, és prosperáljon (Cowen–Parker [1997]). A szerzőpáros szerint egy jól vezetett vállalat jobban hasonlít a piacra, mint amennyire különbözik tőle. A nagy erejű (piaci) ösztönzők vállalaton belüli alkalmazása mellett ez tehát egy osztrák alapú érv.

Ez a magyarázat azonban két ok miatt is problematikus. Egyrészt, nem ad választ arra, hogy a vállalat miért marad vállalat, és miért nem alakul át piaccá. Másiképpen fogalmazva, nem tudjuk, hogy mi korlátozza a piaci elemek vállalaton belüli térnyerését, ha egyszer elfogadjuk, hogy a piac a legjobb mechanizmus a tudás koordinálására. Ez valójában ugyanaz a kérdés, mint az, hogy miért léteznek egyáltalán vállalatok. A másik probléma abban áll, hogy ez a nézet nem számol az autoritás (parancs) csökkenése miatt fellépő költségekkel. Ha a piacszerű ösztönzők teret nyernek a vállalatszerű ösztönzők rovására, akkor a vállalat vállalatszerűségének²⁷ csökkenése költségekkel jár. Ezek a költségek a gyengébb autoritás miatt lépnek fel, mint például az ügynöki költségek. E költségek a vállalat piacszerűvé válása terén korlátot jelentenek.

A fenti két probléma abból ered, hogy a szerzők nem értik meg, hogy a vállalat is rendelkezik hatékonysági előnnyel a piaccal szemben: „Az a tény, hogy a vállalat létezik, annak bizonyítéka, hogy meg tud birkózni a tudásproblémával, és hogy a vállalati szervezetnek léteznek előnyei.” (Foss [2001] 14. o.) A szétszórt tudás jelensége viszont a feladatok delegálásához vezet (Hayek [1945] 83–84 o.). Ez az ügynökproblémát hívja életre. A döntési jogokat úgy kell delegálni, hogy a delegálásból származó előnyöket – amelyek a lokális tudás jobb használatából származnak – kiegyenlítsék a delegálás költségei (ügynöki veszteségek) (Jensen–Meckling [1992]). Még azonban a döntések delegálása esetén is a végső döntési jog a vezetőké marad. Ez azt jelenti, hogy szükség van centralizált koordinációra, és lehetséges hatékonysági magyarázatot adni az autoritásra, ha azt mint irányítást és centralizált döntéshozatalt fogjuk fel – a rejtett tudás (Minkler [1993]) alapján (Foss [2001], [2002]).²⁸ Mivel az autoritás a vállalat megkülönböztető

²⁴ Hayek [1945/1976] alapján a gazdaság előtt álló problémát a szétszórt tudás koordinálásának problémája jelenti. „Röviden: a probléma az, hogy miként hasznosítsák azt a tudást, aminek a maga összességében senki sincs birtokában.” (Hayek [1945/1976] 78. o.) Az a tény, hogy a tudás koncentrált formában nem létezik, felveti azt a kérdést, hogy milyen társadalmi szervezet teszi lehetővé a szétszórt tudás legjobb használatát. Hayek azt hangsúlyozta, hogy a decentralizált árendszerek hatalmas előnye van a tervezést használó rendszerekkel szemben az információk áramoltatása és a tudás használata terén.

²⁵ Ezt a situációt Sautet [2000] kettős hayeki tudásproblémának nevezi.

²⁶ Az okokat lásd a 4. lábjegyzetben.

²⁷ A vállalatszerűség egy komplex fogalom. Azt jelenti, hogy egy szervezetben milyen mértékben vannak jelen a vállalatra jellemző jegyek. A vállalatszerűség mértéke nemcsak a vállalatok, hanem a piac és a külső hibridek esetében is értelmezhető.

²⁸ Foss [2001] szerint az autoritásra a következő okok miatt van szükség. 1. Az azonnali (sürgős) koordináció iránti igény. Sok esetben jobb bármit tenni, mint semmit. Ilyenkor valakinek rendelkeznie kell a végső

jegye, és erre a tudásgazdaság vállalataiban is szükség van, a vállalatba nem áramolhat be annyi piaci elem, hogy a vállalat piaccá alakuljon.

Néhány szerző (*Foss* [2000], *Day–Wendler* [1998]) felismeri, hogy ösztönzési korlát is fennáll a tekintetben, hogy mennyire alkalmazhatók a piaci elvek a vállalatban belül. *Williamson* [1996] ezt a problémát a „szelektív intervenció lehetetlensége” címen azonosította (150. o.). A szelektív intervenció azt jelenti, hogy a vezető a beosztottakhoz delegált „ügyekbe” csak akkor avatkozik be, ha a folyamatok nem a kívánatos irányban haladnak. *Williamson* szerint a szelektív intervenció lehetetlen, azaz nem hihető a vezető azon ígérete, hogy csak „rossz” esetén bírálja felül a beosztott döntését, mert a vezető ezen ígérete nem kényszeríthető ki. Bármennyire is igyekeznek a belső hibridekben tulajdonosi érdekeltséget kiváltani a beosztottakban, a beosztottak nem válnak tulajdonosokká. Ebből eredően nem rendelkeznek végső döntési jogokkal, így aki a végső döntéssel rendelkezik, mindig fennhatósággal rendelkezik felettük, felülbíráhatja őket.

A modularitás szintén korlátozza azt, hogy a vállalat vállalatszerűségének mértéke milyen mértékben csökkenhet. A legabsztraktabb szinten a modularitás azt fejezi ki, hogy egy rendszer komponensei milyen mértékben választhatók szét és kombinálhatók újra jelentős funkcióbeli veszteség nélkül (*Schilling* [2000] 315. o.).²⁹ Mivel ez valamilyen mértékben szinte minden rendszerre jellemző, ezért nem az a kérdés a fontos, hogy egy rendszer moduláris-e, hanem az, hogy mennyire moduláris.

A modularitás egy általános rendszerelméleti kategória, amely a szervezetelméleti irodalomban is intenzíven kutatott területté vált az utóbbi 15 évben. Ez az irodalom a termékmodularitás fogalmát állította a középpontba és azt kutatja, hogy miért kell a vállalatoknak moduláris termékeket gyártaniuk, s hogyan kell ezt megszervezni. Újabban azonban a moduláris elméletet a társadalmi szervezetek terén is alkalmazzák. Így *Langlois* [2002] szerint a piac a legmodulárisabb szervezet, míg „a vállalat egy nem moduláris sziget a modularitás tengerében” (34. o.). Az előzők értelmében ez azt jelenti, hogy a piac a modularitás sokkal nagyobb fokát biztosítja, mint a vállalat. A tudásgazdaságban azonban a növekvő modularitás nemcsak a termékek esetében áll fenn, hanem a nagy integrált, hierarchikus szervezetek is modulárisabbakká válnak.³⁰ Ennek bizonyítékai a belső hibridek. Másképpen fogalmazva, a belső hibridek modularitást visznek egy alapvetően nem moduláris struktúrába, a vállalatba. Napjainkban tehát a vállalat, amely eredetileg egy szorosan integrált rendszer volt, lazán összekapcsolódó elemekből álló dezaggregált rendszerré alakul át.

Ha elismerjük, hogy a vállalat bizonyos típusú tranzakciók megszervezésében előnnyel rendelkezik a piaccal szemben (*Langlois–Robertson* [1995]), akkor ezzel implicit módon azt is állítjuk, hogy a modularitás korlátokba ütközik a vállalatban belül. A vállalati rendszer egyes elemeinek működése csak bizonyos határokon belül független a többitől, így a komponensekre való szétbontás csak olyan mértékig végezhető el, amíg a vállalat funkcióját teljesíteni tudja. A vállalat elemei ugyanis szinergikusan specifiku-

döntési joggal. 2. Döntő információ. Az információ akkor döntő, ha a döntést erre az információra kell alapozni, tekintet nélkül a többi információra (*Casson* [1994]). A döntéshozó bár nem rendelkezik bizonyos lokális információkkal, birtokában lehet a döntő információnak. Az információ döntő volta és az a tény, hogy ez az információ csak nagy költségekkel közvetíthető, megmagyarázza a döntési jogok alokációját, így az autoritást. 3. Skáláhozadék a döntéshozatalban. 4. Skáláhozadék az ellenőrzésben. Az ellenőrzés bonyolultsága miatt a vezetők többféle ösztönzési eszközt használnak. A skáláhozadék akkor érvényesülhet, ha az ösztönzési rendszerek koordinálása egy kézben összpontosul.

²⁹ A moduláris rendszer elemei egymástól relatíve függetlenek, és a többi elemmel könnyen kombinálhatók (*Baldwin–Clark* [2000]).

³⁰ *Langlois* [2003] szerint a növekvő modularitás azt tükrözi, hogy az utóbbi évtizedben a moduláris rendszerek válnak komparatív előnyöské a koordinációban.

sak egymásra nézve (*Schilling* [2000]), azaz a vállalat jobb működést ér el, ha nem bontjuk elemeire. A szinergikus specifikusság miatt a vállalat sohasem válhat annyira modulárisra, mint a piac.

Egy más oldalról megközelítve a kérdést – elismerve, hogy a modularitás általában megéri a költségeit (*Langlois* [2002]) –, tekintettel kell lenni arra, hogy a növekvő modularitás a modulok koordinálása érdekében egyre jobb interfész³¹ használatát követeli meg. A vállalatban belül pedig nem létezik olyan standard interfész, mint amilyen például a piacon az árrendszer (*Baldwin–Clark* [2000]), amely hatékonyra teszi a modulok összekapcsolását. A vállalatban belül a megfelelő interfész megtalálása mindig problematikus és költségesebb.

A kifejtett három érv – a centralizált koordináció szükségessége a vállalatban, a szelektív intervenció lehetetlensége és a modularitás korlátai – tehát amellet szól, hogy a vállalat vállalatosságának mértéke csak bizonyos keretekben belül csökkenhet (változhat). A vállalatok sokféle variációban létezhetnek, amelyek különböző mértékben vállalatosságúak. Ezekben a vállalatokra jellemző jegyek eltérő intenzitással jelennek meg. A vállalatosság különböző mértékét mutató vállalatok eltérő kombinációkban tartalmazzák a különféle koordinációs mechanizmusokat, de mindegyikükben ugyanaz a koordinációs mechanizmus dominál. Pontosan ezért vállalatok.

A vállalat mint a koordináció színtere

A mutáns vállalat megértésében a vállalat világos definiálása mellett a koordinációs eszközök és színterek megkülönböztetése volt a sarokpont. Miért olyan fontos ez a megállapítás? A belső hibridekre vonatkozó szervezetelméleti irodalom gyakran állítja, hogy a piac behatol a vállalatba. Ez pedig rossz terminológia, a piac nem hatolhat be a vállalatba, mert különbözik a vállalattól. Olyan koordinációs mechanizmusok hatolnak be a vállalatba, melyek a piacra sokkal inkább jellemzők, mint a vállalatra. Itt valójában nem is terminológiai problémáról van szó, hanem a koordinációs eszközök és színterek természetéről.

A piacot és a vállalatot nem a koordináció eszközeinek, hanem a koordináció színtereinek kell tekinteni (lásd *Kapás* [2002a], [2002b]). A vállalat nem más, mint koordinációs eszközök komplexuma (*Ménard* [1994]), azaz többféle koordinációs mechanizmust foglal magában. Míg ebben a kérdésben viszonylag széles egyetértés mutatkozik a szakirodalomban, addig sem magának a koordinációs eszköznek a fogalma, sem a fajtáinak meghatározása nem egyértelmű.³² Az egyes szerzők nézeteinek eltérése azonban nem is olyan jelentős, mint az az első pillantásra tűnik. Az, hogy a vállalatban meghatározó koordinációs eszközök hierarchiának, autoritásnak vagy irányításnak (*direction*) nevezzük, másodlagos. A lényeg az, hogy akár a centralizált hierarchiáról, akár a multidivizionális vállalatról, akár a belső hibridekről is legyen szó, mindegyikben ez a koordinációs mechanizmus dominál.

Az említett „vállalati” formák a koordinációs mechanizmusok arányaiban különböznek egymástól, vagyis a belső hibridekben nagyobb arányban vannak jelen a piacban és a külső hibridekben domináló koordinációs mechanizmusok. Viszonylag tág határ létezik tehát a tekintetben, hogy az autoritás (vagy hierarchia vagy irányítás) dominanciája mel-

³¹ Az interfész teszi lehetővé a modulok közötti interakciókat, valamint részletesen meghatározza, hogy a modulok hogyan kapcsolódnak egymáshoz (*Baldwin–Clark* [2000]).

³² *Loasby* [1994] szerint három koordinációs mechanizmus létezik: a kooperáció, a parancs és a verseny; *Ménard* [1994] szerint a szerződés, az autoritás és a hierarchia. *Richardson* [1995] az irányítást (*direction*), a kooperációt és az árrendszert, míg *Adler* [2001] az árrendszert, az autoritást és a bizalmat különíti el.

lett a többi koordinációs mechanizmus súlya mekkora lehet a vállalatban, de akármekkora nem lehet. Létezik korlát e tekintetben, vagyis a „vállalati” formák bármilyen kombinációban nem tartalmazhatják a többi szervezetben domináló koordinációs mechanizmusokat, mert azzal ők maguk is átalakulnának egy másik szervezeti formává, piaccá vagy külső hibriddé. Vitatkozni kell tehát azokkal a nézetekkel (többek között *Grandori* [1997]), amelyek szerint a koordinációs mechanizmusok bármilyen módon kombinálódhatnak egy kontinuum mentén.³³

A belső hibridek kialakulásának oka

Ez idáig a belső hibridek természetének megértéséről volt szó, és nem foglalkoztunk azzal a fontos kérdéssel, hogy mi vezeti a vállalatokat a nagyobb modularitás, azaz a belső hibridekké való átalakulás felé. Általában azt szokták hangsúlyozni a szerzők, hogy a modularitás nagyobb rugalmasságot nyújt a vállalat számára, mert lehetővé teszi, hogy komponensei különböző módon újrakombinálódjanak, gyakran különböző funkciókat szolgálva (*Schilling* [2000]). Ez azonban csak a felszín, az okokat mélyebben kell keresni.

Mi az oka a vállalatban belüli nagyobb modularitásnak? *Langlois* [2003] általában foglalkozik a modularitás térnyerésének okaival, és gondolatai kiterjeszthetők a belső hibridekre is. Ő a gazdasági bizonytalanság növekedésével magyarázza a növekvő modularitást. A gazdasági környezet bizonytalanságának csökkentése *Langlois* [2003] szerint lökhárítók (*buffer*) alkalmazását követeli meg. Két alapvető lökhárító létezik, az ember kognitív képességei (menedzsment) és az árrendszer (piac). Az, hogy a bizonytalanság csökkentésére milyen típusú lökhárító a megfelelő, tértől és időtől függ. *Langlois* logikája alapján tehát azt mondhatjuk, hogy a vállalat azért válik piacszerűbbé, mert a jelen tudásgazdaságában a gazdasági környezet bizonytalansága nőtt, és bizonytalanságban előnyösebbek a moduláris rendszerek.³⁴

Másfajta magyarázattal szolgál *Foss–Foss* [2002]. A szerzőpáros szerint a belső hibridek, azaz a modulárisabb vállalati szervezetek azért nyernek teret, mert hatékony megoldást jelentenek a vállalatok előtt álló új típusú problémák megoldásában. A szerzőpáros a belső hibridek kialakulásának okát tágabb értelemben abban látja, hogy a vállalatok új típusú problémákkal találják magukat szemben, vagy legalábbis megváltozott a vállalatok előtt álló problémák struktúrája. Ilyenkor simoni értelemben (*Simon* [1973]) vett rosszul strukturált problémával állunk szemben, amelyek megoldásának kulcsa a probléma részproblémákra való bontásában áll (*Simon* [1962]). A két szerző kiemeli, hogy a vállalatok a problémák elemekre bontását a szervezet elemeire bontásával, azaz a szervezet decentralizálásával oldják meg. És ez a folyamat vezet a belső hibridek kialakulásához, amelyek tehát speciális szervezeti megoldást képviselnek a problémák elemekre bontása terén.

Nézetem szerint *Langlois* [2003], valamint *Foss–Foss* [2002] egy-egy fontos konkrét

³³ Alátámasztja ezt a megállapítást *Foss* [2000]) esettanulmánya az Oticon dán cégről. Az Oticon spagettiszervezet hozott létre, amellyel kifejezetten a piacot akarta utánozni a vállalatban belül. A vállalat teljesen projekthalapon szerveződött, a tagok kezdeményezései alapján. A végső döntést azonban a projektbizottság hozta, ő volt a hatalom birtokosa. Néhány év után a spagettiszervezetben visszarendeződés történt: hierarchikusabbá vált a szervezet. *Foss* szerint az alapvető problémát az jelentette, hogy a vállalatban belül sohasem létezhet valódi piaci csere. Amikor túl sok piacra jellemző mechanizmust próbáltak a vállalatban belül használni, hatékonyságbeli problémák léptek fel.

³⁴ Az egész folyamatot *Langlois* eltüntetető kéznek (*vanishing hand*) nevezi, amelyben a menedzsment általi koordinációt (*visible hand*) a piaci koordináció (*invisible hand*) helyettesíti.

okot említenek a belső hibridek elszaporodása tárgyában, de e formák térnyerésének oka általánosabban is megfogalmazható. Ha ma a decentralizált szervezetek térnyerésének vagyunk tanúi, akkor ez azt bizonyítja, hogy a tudásgazdaságban ezek a formák rendelkeznek komparatív előnnyel. A megváltozott gazdasági környezet egy sor területen más vagy új eljárásra készíti a vállalatokat, és ebbe beletartozik a vállalat belső szervezetének átalakítása is. A gazdasági környezet átalakulásának sok összetevője van, ezek közül *Langlois* [2003] a bizonytalanság növekedését, *Foss–Foss* [2002] pedig a problémák jellegének megváltozását hangsúlyozta. A sor természetesen még folytatható lenne.

A „vállalat” – belső struktúráját tekintve – több konkrét formában létezett. A centralizált hierarchiát (*U* forma) gyakran a vállalat alaptípusának tekintik.³⁵ Ehhez képest a multidivizionális vállalat és a belső hibridek mutánsoknak tekinthetők. A lényeg az, hogy mindhárom forma hatékony válasz volt saját korának gazdasági problémáira. Következésképpen sem az *U* forma, sem az *M* forma, sem a belső hibrid nem felsőbbrendű a többivel szemben. Egyet kell érteni *Miles és szerzőtársai* ([1997] megállapításával, amely szerint a celluláris forma akkor előnyös, ha a termék gyors innovációt igényel. Azoknak a cégeknek, amelyek standard termékeket gyártanak, előnyösebb, ha továbbra is megmaradnak a hierarchikus formánál. A belső hibridek tehát a tudásgazdaság követelményeinek felelnek meg, és az úgynevezett tudásintenzív iparágakban (félvezetőgyártás, biotechnológia stb.) szaporodtak el. A hagyományos (fizikaitőke-intenzív) iparágakban a centralizált szervezetek továbbra is prosperálhatnak. Miért van ez így?

A „vállalati” formák fejlődését nem úgy kell elképzelni, hogy egy újabb forma kialakulásával az előző megszűnt volna, ellenkezőleg, az új mindig megőrizte maga mellett a régit is: az *M* forma megszületésével az *U* forma nem tűnt teljesen el. Hasonlókat állapíthatunk meg a belső hibridek megjelenése után is: az *U* és az *M* forma is tovább él. Egy újabb forma kialakulása mindig valamilyen jelentős gazdasági változásra adott válasz volt. Azok a körülmények azonban, amelyekben az új forma komparatív előnnyel rendelkezett, nem váltak uralkodóvá az egész gazdaságban, így a változatlan környezetben működő vállalatok számára továbbra is a régi forma őrizte meg komparatív előnyét. Ez a magyarázata annak, hogy a vállalatszerűség különböző mértékét mutató vállalatok egymás mellett élnek. Mindez azt tükrözi, hogy adott helyzetekben más-más konkrét „vállalati” forma rendelkezik komparatív előnnyel.

Tévedés lenne túlértékelni a belső hibridek jelentőségét, kialakulásuk és elszaporodásuk ugyanannak a folyamatnak a része, amelyben a multidivizionális vállalat is megszületett. Maga a tendencia tehát nem új: a gazdaság megváltozása a vállalati forma terén is változásokat indukál. Az új forma szükségszerűen mutáns az előzőekhez képest. Mindezek fényében a tanulmány elején megfogalmazott dilemma – kiderült-e már, hogy életképesek-e a belső hibridek – valójában nem is releváns kérdés. A piaci verseny ugyanis a rivalizáló mutánsok között szelektál. A különböző vállalatszerűséget mutató vállalatok azonban nem egymással rivalizáló formák, hiszen mind különböző környezethez illeszkednek, és mivel a környezeti változás hívta őket életre, szükségszerűen életképesek is.

Mind a multidivizionális forma, mind a belső hibridek jelentős érték többletet hoztak az előző formá(k)hoz képest, megfeleltek saját koruk követelményeinek. Napjainkban a decentralizált struktúrák csak annyiban válnak domináns formává, amennyiben a tudásintenzívitás – amelyben komparatív előnnyel rendelkeznek – teret nyer a gazdaságban.

³⁵ Ez alapvetően téves nézet, mert nem az időbeliség határozza meg azt, hogy egy adott intézmény esetében mit kell alaptípusnak tekinteni, ha egyáltalán értelmes dolog alaptípusról beszélni.

Hivatkozások

- ADLER, P. S. [2001]: Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, Vol. 12. No. 2. 215–234. o.
- BALDWIN, C. Y.–CLARK, K. B. [1997]: Managing in an Age of Modularity. *Harvard Business Review*, Vol. 75. No. 5. 84–93. o.
- CASSON, M. [1994]: Why Are Firms Hierarchical? *Journal of Economics and Business*, No. 1. 47–76. o.
- CASSON, M. [1997]: *Information and Organization*. Oxford University Press, Oxford.
- CHANDLER, A. D. [1992]: Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. *Journal of Economic Perspectives* 6. 3. 79–100. o.
- CHILD, J.–McGRATH, R. [2001]: Organizations Unfettered: Organizational Forms in an Information Intensive Economy. *Academy of Management Journal*, Vol. 44. 1135–1148. o.
- COASE, R. H. [1937/1991]: The Nature of the Firm. Megjelent: *Williamson, O. E.–Winter, S. G.* (szerk.): *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development*. New York, Oxford: Oxford University Press, 1991. 18–33. o.
- COWEN, T.–PARKER, D. [1997]: *Markets in the Firms: A Market Process Approach to Management*. Institute of Economic Affairs, London.
- CRAVENS, D. W.–PIERCY, N. F.–SHIPP, S. H. [1996]: New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: the Network Paradigm. *British Journal of Management*, No. 7. 203–218. o.
- D’Aveni, R. [1994]: *Hypercompetition: The Dynamics of Strategic Maneuvering*. Basic Books, New York.
- DAFT, R.–LEWIN, A. [1993]: Where Are the Theories of the „New” Organizational Forms? *Organization Science*, No. 4. i–iv. o.
- DAY, J.–WENDLER, J. [1998]: The New Economics of Organizations. *McKinsey Quarterly*, 4–18. o.
- DULBECCO, P.–DUTRAIVE, V. [2002]: Processus de marché et changement institutionnel: pour un dialogue entre traditions autrichienne et institutionnaliste. *Revue d’économie politique*. Vol. 112. No. 2. 229–253. o.
- FOSS, N. J. [2000]: Internal Disaggregation in Oticon: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Spaghetti Organization. LINK Working Paper, Copenhagen Business School.
- FOSS, N. J. [2001]: Misesian Ownership and Coasian Authority in Hayekian Settings: The Case of the Knowledge Economy. *Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 4. No. 4. 3–24. o.
- FOSS, N. J. [2002]: “Coase vs Hayek”: Authority and Firm Boundaries in the Knowledge Economy. *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 9. No. 1. 9–36. o.
- FOSS, K.–FOSS, N. J. [2002]: Simon on Problem-Solving: Implications for New Organizational Forms. LINK Working Paper. Copenhagen Business School, Kopenhagen.
- GRANDORI, A. [1997]: Governance Structures, Coordination Mechanisms and Cognitive Models. *Journal of Management and Governance*, No. 1. 29–42. o.
- GRANDORI, A. [2002]: *Organizations and Economic Behavior*. Routledge, London.
- HART, O. [1995]: *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Oxford University Press, New York.
- HAYEK, F. A. [1945/1976]: *The Use of Knowledge in Society*. Megjelent: *Individualism and Economic Order*. Routledge and Kegan Paul, London, 1976, 71–99. o.
- HELPER, S.–MACDUFFIE, J. P.–SABEL, C. [2000]: Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge While Controlling Opportunism. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9. No. 3. 443–487. o.
- HODGSON, G. M. [1998]: The Coasean Tangle: The Nature of the Firm and the Problem of Historical Specificity. Megjelent: *Medema, S. G.* (szerk.): *Coasean Economics: Law and Economics and the New Institutional Economics*. Kluwer Academic Publishers, Boston.
- HODGSON, G. M. [2001]: *How Economics Forgot History: The Problem of Historical Specificity in Social Sciences*. Routledge, London, New York.
- HODGSON, G. M. [2002]: The Legal Nature of the Firm and the Myth of the Firm-Market Hybrid. *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 9. No. 1. 37–60. o.
- ICHNIEWSKI, C.–KOCHAN, T. A.–LEVINE, D.–OLSON, C.–STRAUSS, G. [1996]: What Works at Work: Overview and Assessment. *Industrial Relations*, Vol. 35. 299–333. o.
- JENSEN, M. C.–MECKLING, W. H. [1992]: Specific and General Knowledge, and Organizational Structure. Megjelent: *Werin, L.–Wijkander, H.* (szerk.): *Contract in Economics*. Basil Blackwell, Cambridge, 251–274. o.

- KAPÁS JUDIT [2002a]: Arenas of Exchanges. Evolution of Institutions and the Knowledge Economy konferenciára benyújtott dolgozat, október 4–5. Debrecen.
- KAPÁS JUDIT [2002b]: Piacszerű vállalat és vállaltszerű piac. *Közgazdasági Szemle*, 4. sz.
- KNUDSEN, T.–ERIKSEN, B. [2002]: The Architecture of New Organizational Forms. LINK Working Paper 02-25. Copenhagen Business School, Kopenhága.
- LANGLOIS, R. N. [2002]: Modularity in Technology and Organization. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 49. 19–37. o.
- LANGLOIS, R. N. [2003]: The Vanishing Hand: the Changing Dynamics of Industrial Capitalism. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12. No.2. 351–385. o.
- LANGLOIS, R. N.–ROBERTSON, P. [1995]: Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions. Routledge, London.
- LOASBY, B. [1994]: Organisational Capabilities and Interfirm Relations. *Metroeconomica*, Vol. 45. No. 3. 248–265. o.
- MACHLUP, F. [1967]: Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial. *American Economic Review*, Vol. 57. No. 1. 1–33. o.
- MÉNARD, C. [1994]: Organizations as Coordinating Devices. *Metroeconomica*, Vol. 45. No. 3. 224–247. o.
- MENDELSON, H.–PILLAI, R. R. [1999]: Information Age Organizations, Dynamics, and Performance. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 38. 253–281. o.
- Miles, R. E.–Snow, C. C.–Mathews, J. A.–Miles, G.–Coleman, H. J. [1997]: Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form. *Academy of Management Executive*, Vol. 11. No. 4. 7–20. o.
- MINKLER, A. P. [1993]: Knowledge and Internal Organization. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 21. No. 1. 17–30. o.
- MOORE, J. [1992]: The Firm as a Collection of Assets. *European Economic Review*, Vol. 36. 493–507. o.
- POWELL, W. W. [1990]: Neither Market nor Hierarchy. *Network Forms of Organization*. Research in Organizational Behavior, JAI Press, Greenwich, CT. Vol. 12. 295–336. o.
- RAVASI, D.–VERONA, G. [2000]: Organizing the Process of Knowledge Integration: The Benefits of Structural Ambiguity. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17. 41–66. o.
- RICHARDSON, G. B. [1995]: The Theory of the Market Economy. *Revue économique*, No. 6. 1487–1496. o.
- ROMANELLI, E. [1991]: The Evolution of New Organizational Forms. *Annual Review of Sociology*, Vol. 17. 79–103. o.
- SANCHEZ, R.–MAHONEY, J. T. [1996]: Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organizational Design. *Strategic Management Journal*, Vol. 17. 63–76. o.
- SAUTET, F. E. [2000]: An Entrepreneurial Theory of the Firm. Routledge, London.
- SCHILLING, M. A. [2000]: Toward a General Modular Systems Theory and Its Application to Interfirm Product Modularity. *Academy of Management Review*, Vol. 25. No. 2. 312–334. o.
- SIMON, H. A. [1962]: The Architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, Vol. 156. 467–482. o.
- SIMON, H. A. [1973]: The Structure of Ill-Structured Problems. *Artificial Intelligence*, Vol. 4. 181–201. o.
- TOMLINSON, M. [1999]: The Learning Economy and Embodied Knowledge Flows in Great Britain. *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 9. 431–451. o.
- VOLBERDA, H. W. [1996]: Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, Vol. 7. No. 4. 359–374. o.
- WILLIAMSON, O. E. [1991]: Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36. 269–296. o.
- WILLIAMSON, O. E. [1996]: The Mechanisms of Governance. Oxford University Press, Oxford.
- ZENGER, T. R. [2002]: Crafting Internal Hybrids: Complementarities, Common Change Initiatives, and the Team-Based Organization. *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 9. No. 1. 79–95. o.
- ZENGER, T.–HESTERLEY, W. S. [1997]: The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives, and Molecular Units. *Organization Science*, Vol. 8. 209–222. o.
- ZUCKER, L. [1991]: Markets for Bureaucratic Authority and Control: Information Quality in Professions and Services. *Research in Sociology of Organizations*, Vol. 8. 157–190. o.