

Sumantra Ghosal – Henry Mintzberg

Diverzifikáció: fikció és tények

Mekkora különbséget jelent egy „á”? Hagyd ki a diverzifikáció szóból – ahogy azt egyszer az egyik titkárnőnk tette –, és azt kapod: *diverzifikció*. A több üzletágban jelen levő vállalatok irányításában sok a fikció és kevés a tény. A nagyobb vállalatok számára nagy kihívás a tényadatok kiszűrése a fikcióból, miközben próbálják megtalálni a nehezen meghatározható egyensúlyt az egymással összeütközésben álló szükségleteik között.

Lássunk két példát azon változásokra, amelyek nemrégiben mentek végbe a diverzifikált vállalatoknál! A Matsushita vezetője eldöntötte, hogy a divizionális autonómia rendszere – amely a vállalatot a világ vezető háztartási elektronikai vállalatává tette – jelenti a változás legfőbb gátját. Így hát elkezdte lebontani a falakat, hogy a több mint száz önálló termékdívizíót hét nagy üzleti egységbe szervezze újjá. Ezzel szemben a Siemens elnöke a központi bürokrácia burjánzásának megszüntetése miatt egy olyan átfogó újjászervezést indított el, amely a jelenlegi hét szektort sok, nagy autonómiával rendelkező menedzserek által vezetett, koncentrált üzleti egységre darabolta fel. Ezek az eltérő válaszok arra utalnak, hogy igencsak különbözők az elképzelések arról, hogyan kell hatékonyan menedzselni a sokféleséget. Emellett a strukturális átalakítások terén oly gyakori hintapolitikát is megjelenítik: a centralizációtól a diverzifikáció felé, majd vissza; illetve a tevékenységek integrációjától az autonómia felé és vissza. A vállalatok úgy működnek, mint egy inga; úgy tűnik, sohasem sikerül jól helyezkedniük.

Mi egy új metaforát vezetünk be: a *búgócsigát*. Ezzel azt kívánjuk sugallni, hogy a diverzifikált vállalatok energiájának a dinamikus egyensúly fenntartására kellene irányulnia. Metaforánk alapján a következő kérdéseket fogalmazhatjuk meg:

- Melyek azok a fő szervezeti dimenziók, amelyek befolyásolják a diverzifikált vállalatok összeteljesítményét? Más szavakkal: melyek azok az erők, amelyeket menedzselni kell?

• Melyek azok az átváltások, amelyeket a hatékony szervezeti struktúrák és döntéshozatali folyamatok kialakítása érdekében figyelembe kell venni ezen erőik menedzselésekor? Hogyan tudnak a menedzserek egyensúlyozni az egymással összeütközésben lévő érdekek között, anélkül hogy beleesnének az ingázás mindenki számára egyértelmű hibájába?

• Hogyan tudják a több üzletágas vállalatok kiépíteni azokat a szervezeti képességeket, amelyek szükségesek a folyamatos magas teljesítményhez?

A bűgőcsigamodell diverzifikált vállalatoknál

Egy több üzletágból álló vállalat működtetése komplexebb modellt igényel, mint a hagyományosan elfogadott alapkategóriák (például: termékek, régiók) és irányítási típusok (például: pénzügyi, stratégiai) által leírt sablon.* Kezdjük négy alapelemmel:

• Egy vállalat akkor tekinthető diverzifikáltnak, ha különböző termékekkel rendelkezik, amelyek *különböző üzleti tevékenységeket* határoznak meg.

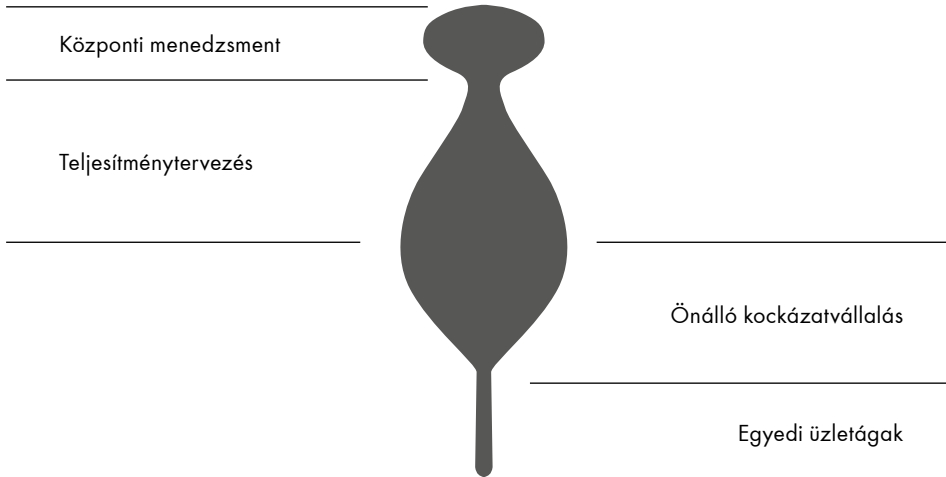
• Az üzleti területeket egy *központi menedzsment* (egy „vállalati központ”) felügyeli.

• A menedzsment általában intézményesíti a kontroll valamilyen formális rendszerét, minimális szinten tipikusan a *teljesítménytervezés (performance planning)* segítségével.

• A formális kontroll céljából végzett tervezés mellett adaptációs céloknak is meg kell jelenniük: legalább az *önálló kockázatvállalás (autonomous venturing)* szintjén, amely új üzletágak létrehozását és felvásárlását jelenti.

* A stratégiai menedzsment területén a diverzifikáció, illetve a menedzsment sokszínűsége az egyik legnépszerűbb és legtöbbször megvitatott kutatási téma. A terület iránt érdeklődők C. W. L. Hill – R. E. Hoskisson *Strategy and Structure in the Multiproduct Firm* [Academy of Management Review, 2 (1987): 331–341.] című cikkében található részletesebb leírást. Bár sok empirikus munka jelölte meg az üzletágakat vagy termékeket a diverzitás kulcselemeként, R. P. Rumelt *Strategy, Structure and Economic Performance* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1974) című könyve tekinthető a terület alpművének. Újabban a földrajzi diverzitás áll az érdeklődés középpontjában. Az ez iránt érdeklődőknek ajánlom C. K. Prahalad – Y. L. Doz: *The Multinational Mission* (New York, NY: Free Press, 1987) című művét. A menedzszeri sokszínűséghez megfelelő kontrolltípusok elemzéséről bővebben – kemény akadémiai látásmóddal – V. Govindarajan *A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy* [Academy of Management Journal, 31 (1988): 828–853.] című cikkében vagy – menedzszeri szemléletben – A. Campbell: *Strategies and Styles* (London: Basil Blackwell, 1987) című könyvében lehet olvasni.

1.ábra. A több üzletágban működő vállalatok minimális elemei



Az 1. ábra az előbbi négy elem egymásra épülését mutatja. Az egyes üzletágak jelentik az alapot, az alapvető mechanizmusokat, a termékek és szolgáltatások piacra jutását. Efölött az aggregáltsági szinteknek megfelelően helyezkedik el a másik három elem. Legközelebb az üzleti folyamatokhoz az adaptációt megjelenítő *önálló kockázatvállalás* áll; a kontrollt jelentő teljesítménytervezés az aggregáció (és absztrakció) egy valamivel magasabb fokán van; majd a vezetői csoport vagy egyén fókuszpontjaként, az aggregáció legmagasabb szintjén a központi menedzsmentet találjuk. E struktúra egyben a klasszikus konglomerátumot, az egymástól független üzleti egységek portfóliójából álló vállalatot is jelenti. Az önálló vállalkozás új üzletágakat teremt, míg a teljesítménytervezés a jelenlegiek viselkedését kontrollálja.

Mint ahogy az az 1. ábrán is látszik, az egész egy bűgócsigaként ábrázolható, ahol az alapot maga az üzleti tevékenység (egészében véve) jelenti, a középső rész az önálló kockázatvállalást és a teljesítménytervezést szimbolizálja, míg a központi menedzsment a fejjel azonosítható, amelytől az egész rendszer működési energiáját nyeri. Azonban ez a rendszer így nem tekinthető stabilnak. Központi kötés nélkül könnyen kizökken egyensúlyából. Más szavakkal: elegendő egy vállalat fenntartásához az önálló kockázatvállalás (mint preferált adaptációs forma), illetve a teljesítménytervezés (mint a kontroll elsődleges formája)? Tényleg életképes ez a „karcsú” konglomerátum?