

BÓGEL György

ÜZLETÁG, PROFITCENTRUM, DIVÍZIÓ: MIÉRT ÉS MIKOR?

A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete és a Kossuth Kiadó közös gondozásában, a VIP sorozat tagjaként 1999 tavaszán jelenik meg *Bógel György Üzletág, profitcentrum, divízió* című könyve. Az alábbi írás – ízelítőként – ennek a munkának az első fejezetét tartalmazza. Példákon keresztül mutatja be, miként juthat egy vállalatvezető arra a döntésre, hogy cégét profitcentrumokba rendezze, a divizionális szervezeti formát alkalmazza. A megjelenő könyv további fejezetei az ilyen jellegű átszervezésekhez kapcsolódó feladatokat tárgyalják, mindvégig a gyakorlati kérdésekre koncentrálva.

- Milyen előnyei és hátrányai vannak a jelenlegi szervezetünknek?
- Megérett a helyzet a szervezet radikális átalakítására?
- Érdemes nálunk bevezetni a divizionális szervezeti formát?
- Ha igen, milyen feladatokat kell megoldani?
- Kiknek a példájából lehet tanulni?

DÖNTÉS

„Nem lehet valamit jól menedzselni, ha az túlságosan nagy” – mondta egy interjúban Michel Dell, a Dell Computer alapító-vezérigazgatója. Ha túl nagy, akkor kezelhető részekre kell bontani - folytathatnánk a megkezdett gondolatot. Ha aránytalanul nagyra nőtt a vállalatod, ha nem bírod már kézben tartani, akkor decentralizálj, bontsd szét üzletágakra, nyereségközpontokra, divíziókra.

Ennyire egyszerű lenne az egész? Kétségtelen, hogy a növekedés automatikusan meghozza a maga problémáit, és erre sokan a fenti módon próbálnak reagálni. A kép azonban ennél jóval bonyolultabb, de mielőtt ezt néhány példával érzékeltetnénk, járjuk végig a divizionális rendszerhez vezető „klasszikus” utat egy képzeletbeli vállalat segítségével.

Kisvállalkozástól a divízióig

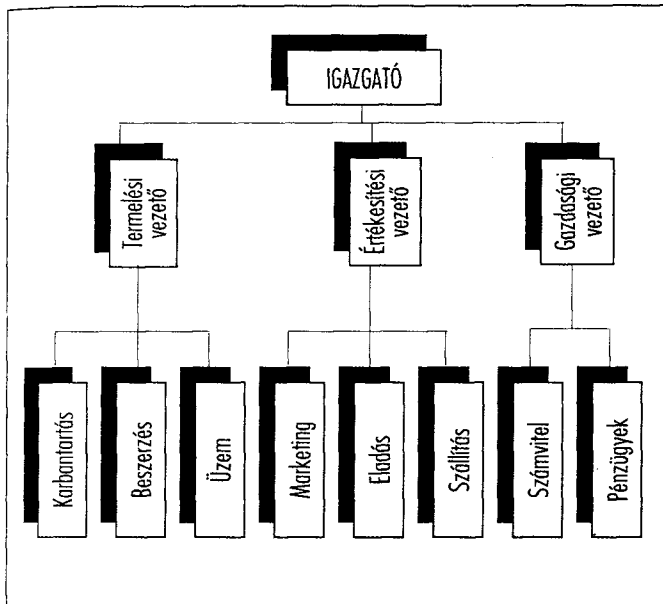
Képzeletbeli vállalatunk kisvállalkozásként kezdi az élet-pályáját: alapító tulajdonosa kiszemel egy viszonylag új, dinamikus fejlődő piacot, maga mellé vesz néhány embert, és dolgozni kezd. A szervezet kicsi, *centralizált és organikus*: a tulajdonos-vezető mindenkit ismer, mindenről tud, minden döntést maga hoz meg; állandó munkamegosztás nincs, mindenki többféle dologgal foglalkozik, nincsenek szabályzatok, a munkarendet az élet alakítja.

A siker növekedést hoz, a növekedés pedig automatikusan meghozza a nagyobb mérettel együtt járó problémákat. A létszám gyarapodik, már nemcsak rokonok és barátok vannak a vállalkozásban, hanem „utcáról felvett” alkalmazottak is. A tulajdonosi kör is bővül, a növekedéshez ugyanis külső tőkét kell bevonni. A piac már nem növekszik olyan gyorsan, az irányítás pedig egyre nehezebb lesz. A növekvő zűrzavar, az állandó idő-, hely- és információhiány, az alkalmazottak elégedetlenkedése, az ügyfelek panaszai arra utalnak, hogy a vállalkozás kinőtte dinamikus és organikus első fázisát, és elérkezett az átszervezés – pontosabban a *megszervezés* – ideje. A zsebből való vezetés nem működik tovább, helyette *rendszereket* kell csinálni.

A második fázis tipikus szervezeti formája a *lineáris-funkcionális rendszer*. (1. ábra) A munkamegosztás határozottabb lesz: horizontálisan elválasztják egymástól a működéshez szükséges funkciókat, azaz különböző tevékenységekkel foglalkozó csoportokat, osztályokat, részlegeket hoznak létre; vertikálisan pedig elhatárolják egymástól a vezetést és a végrehajtást, azaz kialakítják a hierarchikus rendet.

1. ábra

Funkcionális szervezet (példa)



Ennek a lineáris-funkcionális formának számos előnye van. A hasonló munkát végző, sokszor azonos végzettségű embereket egy csoportba vonják össze, ezentúl közös forrásokból gazdálkodnak, közös lesz az irányításuk és az adminisztrációjuk, közös szobába ültetik őket; mindezek megkönnyítik az információáramlást, a tapasztalatok kicserélését, a motiválást, az új belépők felkészítését, a helyettesítést és így tovább. A lineáris kapcsolatok egyszerűek: világos, hogy ki kinek van alárendelve, ki miben illetékes. Szerre a nagyvilágban rengeteg cég működik ebben a formában, és közöttük igen sikeresek is vannak. Ha nincs vele különösebb gond, ha jól funkcionál, nem kell rajta változtatni.

De sajnos nem mindig funkcionál jól. Képzeltbeli vállalkozásunk piaca beérik, a kereslet tetőzik, sőt idővel hanyatlani kezd. Sok versenytárs van, a vevők szabadon válogathatnak, aminek következtében egyre igényesebbekké válnak. Vevő és vevő között egyre nagyobb a különbség: a piac szegmentálódik, karakteresen eltérő helyzetű és igényű részpiacokra bomlik. A termékeket

differenciálni kell, meg kell különböztetni őket a versenytársakétól, a vevőknek pedig egyre kifinomultabb és összetettebb szolgáltatásokat kell nyújtani. Idővel az a kérdés is felmerül, hogy a hanyatló kereslet miatt kieső termékeket mivel kellene pótolni, a kockázatot mivel lehetne csökkenteni: diverzifikálni kell, új vállalkozásokba kell kezdeni, új üzleteket kell megnyitni.

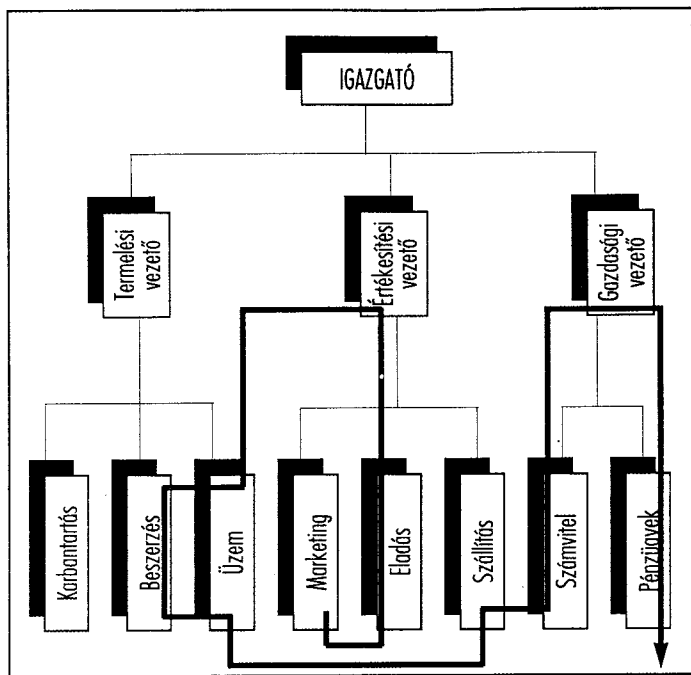
Vállalkozásunk egyelőre jól veszi az akadályokat, szépen gyarapodik, de egyre többször találkozik néhány visszatérő *irányítási* problémával.

(1) Először az *ügyfelek* kezdenek panaszkodni. Azt mondják, hogy a funkcionális tagolás miatt a cég sokkapussá vált: ha valamilyen problémájuk van, akkor valamelyik kapuhoz irányítják őket, azaz fel kell keresniük a megfelelő funkcionális egységet. Úgy érzik magukat, mint egy hivatalban: minden ügynek van gazdája, de mind-egyiknek más, ezért minden lassan és körülményesen megy. Ők egykapus rendszert szeretnének, olyan ügyfélgazdát, aki egyszemélyben felelős mindenért.

A panaszkozó ügyfelek a funkcionális rendszerek egyik gyenge pontjára tapintanak rá. Az 1. ábrán a szervezet *statikus* struktúrája látható. Az ügyfeleket viszont ez nem különösebben érdekli, számukra a *dinamikus* oldal, a *folyamat* a fontos: kérnek valamit a cégtől és megkapják. A két végpont között egy ügyfélszolgálati folyamat fut végig a rendszeren (2. ábra), amelynek sok szereplője van, hiszen példavállalatunknál a munkamegosztás funkcionális jellegű. A funkciók közötti koordinációt a lineáris hierarchiának kell biztosítania: a főnököknek és a főnökök főnökeinek. Ha a szolgálati utat komolyan vesszük, a szálak csak a legfelső szinten futnak össze. Az ügyfeleknek igazuk van: olyan szervezet ez, ahol minden fontos funkciónak van gazdája, az ügyfélnek, illetve az ügyfélszolgálati folyamatnak viszont nincs, pontosabban csak a legfelső szinten van, ott ahol már nem operatív ügyekkel, hanem stratégiai kérdésekkel kellene foglalkozni.

(2) A sokasodó problémákat példavállalatunk csúcvezetői is hamarosan megérik. A szervezet funkcionális egységeinek funkcionális céljai vannak, funkcionális szemszögből látják a cég ügyeit, a funkciójukhoz kapcsolódó érdekek mozgatják őket, amelyeket nehéz koordinálni. Adva van egy ügyfélszolgálati folyamat, amit gyorsá és hatékonyá kellene tenni, de ott, ahol átlépi két funkcionális egység közös határát – és számos ilyen pont van – egyre gyakrabban törnek ki helyi háborúk az eltérő szempontok, célok és érdekek miatt. Ha

Ügyfélszolgálati folyamat
funkcionális szervezetben (példa)



az érintett felek nem tudnak egymással megegyezni, akkor bemennek a közös főnökükhöz, hogy döntson ő. Az operatív problémák elkezdnek a hierarchiában felfelé áramlani, és mivel a szálak csak legfelül futnak össze, a csúcvezetők azt érzik, hogy az *operatív* szint rátelepszik a *stratégiai*ra: nincs idő és mód stratégiai kérdésekkel foglalkozni – pedig egy növekvő vállalkozásban, egy fokozatosan beérő piacon akad belőlük bőven –, mert állandóan helyi érdekeket kell egyeztetni, koordinációs problémákat kell megoldani, operatív vezetők konfliktusait kell kezelni.

(3) Menjünk tovább ezen a szálon. Az operatív döntési és koordinációs problémák ellen funkcionális rendszerben többnyire *szabályozással* védekeznek. Ezt egyébként is igényli a növekvő vállalkozás, hiszen az áttekinthetőség érdekében az ügyeket standardizálni, „szabványosítani” kell, a költségeket pedig csak akkor lehet kordában tartani, ha megkeresik a leghatékonyabb eljárásokat, és azokat előírások formájában rögzítik. Az operatív ügyek felfelé való áramlása megerősíti a szabályozási törekvéseket: megjelennek azok az emberek – később esetleg teljes részlegek –, akik már „főfoglalkozásban” szabályoznak vagy éppenséggel a szabályok betartását ellenőrzik: tervezők, szervezők, normások, ellenőrök stb. Az elgondolás az, hogy ha a szabályok jók, akkor operatív ügyekben helyettesíteni tudják a magasabb szintű

2. ábra vezetőket: nem a vezető dönt, hanem helyette a szabály; ha konfliktus támad, meg kell nézni a vonatkozó szabályzatot.

A dolog működik is mindaddig, amíg a szabályozás nem kezd túlzott méreteket ölteni, ami gyakran előfordul: a funkcionális szervezetekben – az említett okok miatt – erős a bürokratizálási hajlam, ami egy bizonyos ponton túl gátolja az alkalmazkodást és az innovációt; ezt az ügyfelek is megérik, és ismét a „hivatali” jellegű ügyintézésre fognak panaszkodni. Minél változékonyabb, szeszélyesebb környezetben dolgozik egy cég, annál nagyobb problémát jelent a növekvő bürokrácia. Az erősödő szabályozás azoknak az alkalmazottaknak sem fog tetszeni, akik a korábbi időszakban egy kisvállalkozás organikus munkastílusához szoktak hozzá.

(4) Funkcionális rendszerre áttált képzeletbeli vállalatunknak elszámolási gondjai is vannak. Funkcionális szervezetéhez funkcionális elszámolási rendet alakított ki: a bevételeket és a kiadásokat funkciók szerint gyűjtik, így lehet őket konkrét személyekhez, illetve részlegekhez („gazdákhoz”) kapcsolni. Hamar

felismerik ennek a megoldásnak a gyengéjét: egyes részlegek főként bevételeket (kereskedelem), mások főként költségeket (termelés, beszerzés stb.) csinálnak, ezek viszont csak vállalati szinten állíthatók szembe egymással, következésképpen eredmény, nyereség csak vállalati szinten számítható. A sokasodó stratégiai döntések meghozatalához viszont tisztán kellene látni, hogy a nyereség (vagy a veszteség) hol, milyen üzletágakban, milyen piaci szegmensekben keletkezik. Bevezetnek hát egy másodlagos elszámolási kódrendszert is, ami értékes információkat szolgáltat, a kimutatott eredmények viszont nem kapcsolhatók egyértelműen „gazdákhoz”, felelősségi központokhoz: ha gond van, az érintettek egymásra mutogatnak.

(5) Maradjunk még egy kicsit az elszámolásnál. Példavállalatunk vezetői funkcionális *érdekeltségi rendszert* vezetnek be: mindent funkcionális egységet feladata minél jobb ellátására ösztönöznek. Ez egyfelől hatásosnak bizonyul, másfelől viszont felerősíti a korábban már leírt „funkcionális vakságot”: a részlegek közötti konfliktusok kiéleződnek, ...a többit már ismerjük a fenti (1) és (2) pontokból.

A funkcionális érdekeltséget jobb lenne eredményérdekeltséggel helyettesíteni vagy ilyennel kiegészíteni. Elszámolástechnikai szempontból viszont

egy tipikus funkcionális rendszer bevételi és költségközpontokból áll: az előbbieket a bevételeikért, az utóbbiak az általuk előidézett költségekért tehető felelősség. Eredményért – nyereségért, nyereséget is tartalmazó mutatókért – tulajdonképpen csak a csúcsvezetés felel, a vállalati eredmény pedig a funkcionális egységektől túlságosan „messze van“. Példavállalatunk vezetői mindezek alapján úgy gondolják, hogy funkcionális rendszerükben nagyon nehéz lesz decentralizált, alacsonyabb szinteken is érvényesülő eredményérdekeltségi rendszert csinálni, pedig egy növekvő, profitorientált vállalkozásnál éppen erre lenne szükség.

(6) Ahogy a vállalat „öregszik“, egy sajátos emberi probléma is megjelenik. Funkcionális rendszerek vezetői általában funkcionális karriert futhatnak be: felemelkedhetnek például a kereskedelmi vagy a termelési vonalon, majd beleütköznek a plafonba, hiszen csak keveseknek adatik meg, hogy funkciók fölötti csúcsvezetők legyenek. Ha emelkedni nem lehet, akkor növekedni kell: több embert, több eszközt kell a funkcióhoz szerezni, ennek viszont gátat szab a vállalat mint egész gyarapodása, hiszen egyes funkciók nem duzzadhatnak fel aránytalanul. Egy idő után cégünkől éppen azok kezdenek elszökösni, akik a legtehetségesebbek, akikben a legtöbb az energia és az ambíció, és közülük többen önálló vállalkozásokba kezdenek, vagy csúcsvezetői posztot vállalnak el fiatal és dinamikus cégeknél.

Készen áll a *problémaeltár*: lassúság, funkcionális vakság, funkcionális konfliktusok, stratégiai szintre felcsúszó operatív ügyek, centralizálódásra, bürokratizálódásra való hajlam, elszámolási, eredménymérési és motivációs gondok – példavállalatunk megtapasztalja egy funkcionális rendszer minden tipikus betegségét. „Helyzet van“, dönteni kell, hogyan tovább.

Az adott helyzetben többféle *döntési változat* is elképzelhető

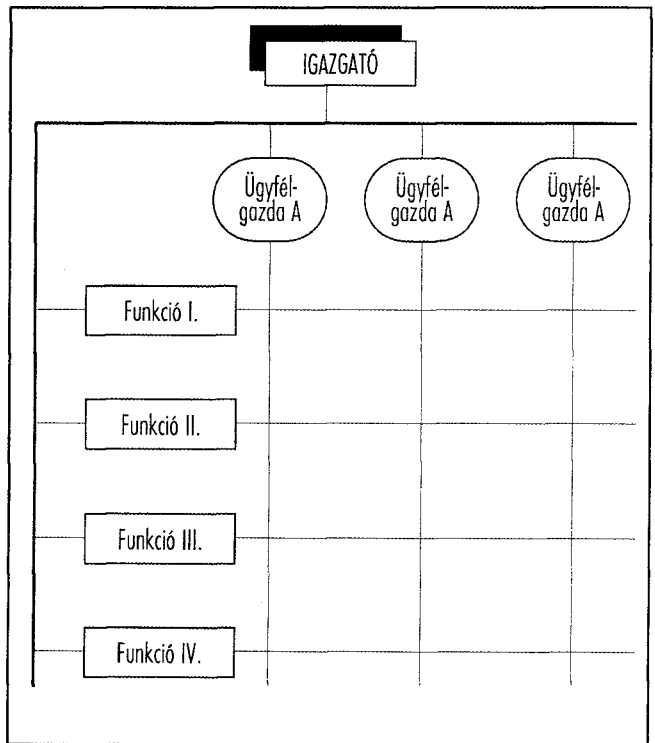
Lehet azzal érvelni, hogy tökéletes szervezeti forma nincs: a lineáris-funkcionális rendszernek megvannak a maga előnyei (korábban fel is soroltuk őket), ha valaki élvezni akarja ezeket, együtt kell élnie a hátrányaival. A javasolt döntési változat tehát a következő: maradjunk ennél a megoldásnál, és igyekezzünk enyhíteni az itt-ott felbukkanó problémákat. Finomítsuk a szabályokat, hogy azok valóban a legjobb módszereket és eljárásokat rögzítsék. Ha a több részletet érintő folyamatokkal van gond, indítsunk be folyamatszerkezési projektumokat, szervez-

zünk keresztfunkcionális teameket, csináljunk csapatépítő tréningeket. rendeljünk meg egy integrált vállalatirányítási szoftvert. Ha a funkciók burjánzani kezdenek, racionalizáljunk, fogjuk vissza a létszám- és költségkereteket, indítsuk be a „fűnyírót“, rendeljünk el általános létszámcsökkentést.

Ki lehet indulni abból is, amit az ügyfelek mondanak: sokkapus a szervezet, nincs *ügyfélgazda*. Hát akkor legyen: maradjon meg a funkcionális szisztéma, de legyenek olyan emberek, akik egy-egy ügyfélcsoport vagy kiemelt ügyfél (angol szóval: „key account“) valamennyi ügyéért felelősek, akiknek az a dolguk, hogy az 2. ábrán bemutatott folyamat zökkenőmentes lefutásáról gondoskodjanak. A csúcsvezetés operatív koordinációs és problémamegoldási feladatait testáljuk rájuk. Lesznek tehát *ügyfélgazdák* és *funkciógazdák*, utóbbiakon az erőforrásokkal rendelkező funkcionális részlegeket értve. Az ügyfélgazdák persze csak akkor tudnak koordinálni, ha beavatkozási, döntési jogokat kapnak: az eredmény *mátrix-szervezet* (3. ábra) lesz, vagy legalábbis egy „elmátrixosodó“ funkcionális szervezet.

3. ábra.

Mátrix-szervezet (példa)



A mátrix ismert szervezeti forma, sokfelé alkalmazzák, de váltakozó sikerrel. Fő problémája az, hogy nem lineáris, azaz az alá- s fölérendeltségi viszonyok nem

egyértelműek benne. A funkciók közötti érdekellentéteket nem szünteti meg, sőt azokat továbbiakkal tetézi, hiszen a képbe az ügyfélgazdák is belépnek. Olyan cégeknek ajánlható, amelyek pozitívan viszonyulnak a konfliktusokhoz (mondván, hogy azok fontos szempontokat és információkat hozhatnak felszínre), és jó konfliktuskezelési mechanizmusaik vannak.

Példavállalatunk vezetője úgy gondolja, hogy cége nem tartozik ezek közé. Azt is látja, hogy ha a vállalat növekedni fog, akkor a funkcionális rendszerrel együtt járó problémák súlyosbodni fognak, hiszen a szervezet egyre tagoltabb és magasabb lesz. Úgy dönt tehát, hogy meg kell őrizni a rendszer *lineáris* jellegét (az egyértelmű alá- s fölrendeltségi viszonyokat), de szakítani kell az elsődlegesen funkcionális munkamegosztással. Halgassuk meg, hogy a korábban leírt problémák felsorolása után miképpen foglalja össze elképzeléseit egy vezetői értekezleten.

„Induljunk ki abból, hogy szeretném egymástól határozottan szétválasztani a stratégiai és az operatív szinteket. Azt akarom, hogy a csúcsvezetőknek idejük és módjuk legyen az előttünk álló stratégiai kérdésekkel való foglalkozásra. Jövőbeli szervezetünknek tehát két részből kell állnia: egy központi és egy operatív egységből. A központ stratégiai ügyekkel foglalkozzon, meg ide fogunk koncentrálni néhány centralizált formában jobban ellátható szolgáltatást. Az *operatív* ügyeket az alsó szinten kell rendezni.

Most miért nem tudjuk ezt a szétválasztást megcsinálni? Azért, mert funkcionális rendszerben dolgozunk, és a legfelső szinten van a koordináció. A tervezett központ alatt szakítsunk hát a funkcionális munkamegosztással: ott ne nagy funkcionális egységek legyenek, hanem *üzletágak*. Üzletágnak nevezek egy olyan egységet, amelynek vannak saját termékei, illetve szolgáltatásai, vannak erőforrásai, van piaca, az ügyfeleinek teljes körű kiszolgálást nyújt. Adjunk meg ezeknek az üzletágaknak minden olyan funkciót, hatáskört és döntési jogot, amelyek a munkájukhoz szükségesek. Alkalmazkodjanak a környezetükhöz, működjenek úgy, mint egy kisebb vállalkozás a nagyvállalati kereteken belül.

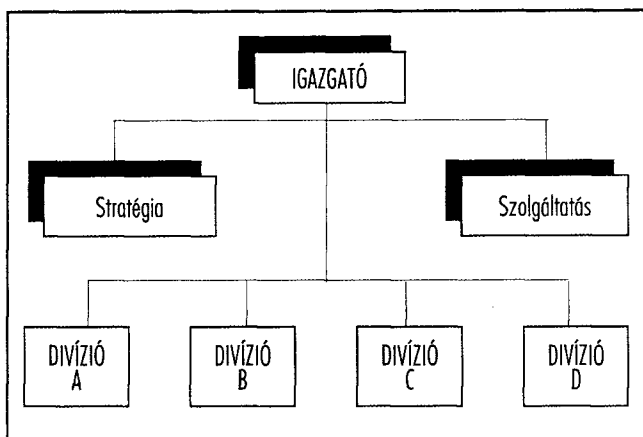
Az önállóságért cserébe tegyük felelőssé őket az eredményükért: szervezzünk belőlük *nyereségközpontokat*, gyűjtsük üzletáganként a költségeket és a

bevételeket, nézzük meg, hogyan hasznosítják a rájuk bízott tőkét. Érdekeltségüket kapcsoljuk az eredménymutatóikhoz: ha jól dolgoznak, sokat kereshetnek és növekedhetnek; ha rosszul, kivonjuk belőlük a tőkét és másnak adjuk. Én itt a központban azt akarom figyelni, hogy ki mekkora értéket termel, és a rám bízott tőkét ennek megfelelően fogom szétosztani.“

A vezető szavaiból egy *divizionális rendszer* képe rajzolódik ki előttünk, amit letisztított és leegyszerűsített formájában az 4. ábrán mutatunk be.

4. ábra.

Divizionális szervezet



Ebben a rendszerben a stratégiai/szolgáltató központ alatti szinten a munkamegosztás üzletági jellegű, ami persze nem zárja ki azt, hogy az egyes divíziókon *belül* már funkcionális egységek (termelés, értékesítés, fejlesztés stb.) legyenek. A modellről elvárt előnyöket a következőkben foglalhatjuk össze:

- (a) Megkönnyíti egy diverzifikált nagyvállalat irányítását, elválasztja egymástól a stratégiai (összvállalati szintű) és az operatív (üzletági szintű) ügyeket.
- (b) Kis- és nagyvállalati előnyök egyaránt kihasználhatók: a divíziók organikusabb, gyorsabb, rugalmasabb vállalkozásokként tevékenykedhetnek, miközben nagyvállalati erő igénylő ügyekben a cég egységesen léphet fel.
- (c) Az ügyfelek, illetve az ügyfélcsoportok a divíziókban megtalálhatják a „gazdájukat“, azt az egységet, amely operatív szinten koordinálja kiszolgálásukat.

(d) Kiszélesedik a vállalatnak a piaccal közvetlenül érintkező, azzal direkt módon kommunikáló, attól közvetlenül függő frontvonala.

(e) Decentralizáltságának köszönhetően a rendszer lehetővé teszi, hogy az egyes üzletágak üzletpolitikájuk, belső felépítésük, működési rendjük, szabályaik és eljárásaik tekintetében saját alkörnyezetükhöz alkalmazkodjanak.

(f) Mivel a divíziók nyereségközpontokként tevékenykednek, világosabban látszik, hogy a vállalat nyeresége (vesztése) honnan, milyen üzletágakból, mely piaci szegmensekből származik, és ennek alapján megalapozottabb tőkeelosztási döntéseket lehet hozni.

(g) A nyereségközpontok révén a tőke megtérüléséért, illetve a nyereségért való felelősség decentralizálható.

(h) A divíziók kedvező terepet biztosíthatnak a vállalkozó kedvű, önállóságot, növekedési, kiugrási lehetőséget kívánó középvezetőknek.

(i) Adott esetekben a divíziók (önálló egységek lévén) viszonylag könnyen leválaszthatók a vállalatról (akár el is adhatók), ugyanakkor a rendszer könnyen bővíthető is új (belül kifejlesztett vagy megvásárolt) üzletágakkal.

(j) A funkcionális rendszerekben rendkívül sok kölcsönös kapcsolat, függőségi viszony van az egyes részlegek között. A divizionális rendszer – a maga moduláris felépítésével – ezek számát csökkenti, ami a teljes rendszert kezelhetőbbé, az esetleges változtatásokat könnyebbé teszi.

A fentiekben egy sikeres vállalkozás tipikus „szervezeti életútját” példaként használva mutattuk be, miképpen juthat valaki arra a gondolatra, hogy pont ilyen rendszerre van szüksége. A gyakorlatban a kép ennél sokkal tarkább: divizionális (vagy azzal közeli rokonságban álló) szervezeti forma bevezetésének nagyon sokféle ösztönzője lehet, arról nem is beszélve, hogy az 4. ábrán bemutatott „alapsémának” hányféle változata létezik. Az alábbi, nagyon tömören bemutatott példák ezt a sokféleséget igyekeznek érzékeltetni.

PÉLDA

KÜLÖNBÖZŐ KÉRDÉSEK

Hasonló válaszok

(1) Húszas évek, Amerikai Egyesült Államok. A világháború után heves verseny bontakozik ki a vezető autógyárak között. A piac egyre érettebb lesz, különböző vevői csoportok jelennek meg, a korábbinál karakteresebb igényekkel. Az egyik autógyár divizionális szervezetet hoz létre: egységei egy-egy piaci szegmensre, autótípusra szakosodnak és számottevő önállóságot kapnak.

(2) 1992, Amerikai Egyesült Államok. A számítástechnikai ipar egyik legnagyobb cége kétmilliárd dolláros veszteséget produkál. A részvényesek összeülnek, leváltják az alapító elnök-vezérigazgatót. Az új vezér nagyszabású, több évet átfogó átalakulási programba kezd. Ennek egyik lépéseként – az új vevőorientált stratégia jegyében – a korábban jól működő mátrix-struktúráról új szervezeti rendszerre állnak át: három divíziót és kilenc üzleti egységet hoznak létre.

(3) Hetvenes évek vége, Magyarország. Egy közepes méretű vegyipari vállalatnál vezetőváltás történik. A gazdasági helyzet válságos, a cég gyenge eredményeket ér el. Az új igazgató először a termékszerkezet korszerűsítéséhez és a vállalati folyamatok megszervezéséhez lát hozzá, majd a nyolcvanas években egy nagyszabású hitelprogram keretében nyereségközpontokba rendezi a céget. A kilencvenes években, a privatizációt követően holdinggá alakulnak, az egyes cégekbe jelentős nagyságú hazai és külföldi tőkét vonnak be.

(4) 1995, Nyugat-Európa. A térség egyik legnagyobb, állami kézben lévő telekommunikációs cégének élére új vezető kerül. Nincs könnyű dolga: a távközlési piacot rövidesen liberalizálják, és neki egy lassú, bürokratikus, kényelmes behemótból kell rugalmas és piacorientált céget csinálnia. Elődje öt napot töltött a vezérigazgatói székben, majd feladta. Az új vezér kitartóbb: egyik intézkedése nyomán a cégen belül profitcentrumok tucatjait hozza létre.

(5) Kilencvenes évek közepe, Japán. Az egyik legsikeresebb szoftverfejlesztő céget „japán Microsoft”-ként emlegetik. A fejlesztőket néhány fős nyereségközpontokba szervezik. Minden csapat minden nap megkapja a mérlegét, az eredmény- és pénzáramlási kimutatását. „Így mindenki átélhet egy virtuális csődöt” – mondja a vállalat vezetője.

(6) Nyolcvanas évek vége, Magyarország. Az egyik nagy állami könyvkiadó felismeri, hogy az igényes, de költséges és kis példányszámú szakkönyvek kiadásából a jövőben nem fog megélni. Vezetői úgy döntenek, hogy új üzletágakat nyitnak: népszerű ismeretterjesztő könyveket, sőt krimiket, kalandregényeket is ki fognak adni, és az utóbbiakon szerzett nyereségből fogják majd „keresztfinanszírozni” az igényesebb munkákat.

(7) Nyolcvanas évek vége, Magyarország. Egy bútorkereskedelmi vállalat elhatározza, hogy két nagykereskedelmi részlegéből, valamint az ország több városában elhelyezkedő boltjaiból profitcentrumokat szervez. Az elképzelés lényege az, hogy a piacot szegmentálni kell, és az egyes kereskedelmi egységeknek ezekre kell szakosodniuk úgy, hogy vezetőik sok döntést önállóan hozhatnak meg. A megvalósítás felemás, a kilencvenes években kibontakozó heves versenyben a cég piacokat veszít.

(8) Kilencvenes évek eleje, Magyarország. Az egyik kisvárosban működő patinás bányavállalat élére új vezetőt neveznek ki, aki egy csupa fiatalból álló csapatot bíz meg annak vizsgálatával, hogy milyen kiegészítő üzletágakat lehetne nyereségközpontokként felfuttatni. Úgy gondolja, hogy a bányászatnak a térségben nincs jövője, helyette valami mást kell csinálni. A javaslatokat a bánya régi vágású középvezetői gárdája heves ellenállással fogadja, az átalakulási folyamat leáll.

(9) Kilencvenes évek eleje, Magyarország. Egy nagy méretű, vertikális felépítésű élelmiszeripari vállalat privatizáció előtt áll. A vertikális termelési lánc egyes szemeiben igen különböző termékek készülnek, egymástól szinte teljesen független piacokra. A céget egészben senki sem akarja megvenni. Szakemberek egy csoportja papíron üzletágakra bontja szét a céget, szétosztja közöttük a bevételeket és a költségeket, kiszámítja a nyereségüket. A céget később a valóságban is felदारabolják és darabonként magánosítják.

(10) Kilencvenes évek vége, Magyarország. Egy néhány tucat főből álló informatikai vállalkozás igen sikeresen építi piaci kapcsolatait és gyorsan növekszik. A tulajdonos-vezető egyre nehezebben tudja áttekinteni az operatív ügyeket, szüksége van egy második vezetői vonalra. Fiatal munkatársai közül nem egy ambiciózus is akad, akik számára biztosítani kell a kiemelkedés lehetőségét. Elhatározza, hogy érettebb, több piacon is eladható termékek és szolgáltatások köré kísérletképpen egy-két

divíziót fog létrehozni, és figyeli, hogy beválnak-e. Azt sem tartja kizártnak, hogy az életképesnek bizonyuló nyereségközpontokból egy későbbi időpontban leányvállalatokat csinál, és a bennük dolgozókat tulajdonosokká tesz.

Egy kis történelem

Adatok hiányában nehéz lenne megmondani, hogy pontosan hol és mikor ringott a divizionális rendszerek bölcsője. A születés időpontját egyesek a múlt század végére, mások a huszadik század elejére teszik. A helyszín szempontjából már nagyobb az egyetértés: az Amerika.

A témával kapcsolatos legjobb történeti vonatkozású elemzéseket A. D. Chandler műveiben találhatjuk (Chandler, 1966, 1971), aki a huszadik század elején robbanásszerű növekedésnek indult amerikai vállalatok történetét esettanulmányok formájában dolgozta fel. Ezekből a divizionális szervezetek kialakulásának két tipikus útja rajzolódik ki: egyes vállalatok végigjárták a növekedés jellegzetes fázisait, és így kötöttek ki végül a decentralizált üzletági formánál, más cégek viszont olyan struktúrát kerestek, amely össze tudja fogni a felvásárlások és fúziók révén azonos tulajdonosi körhöz került kisebb vállalatok csoportját. Számukra szintén a divizionális rendszer kínált kézenfekvő megoldást. A legismertebb történet az utóbbi csoportba tartozó General Motors-é, amit már csak azért is érdemes megismerni, mert sok szervezési megoldás napjainkban is követhető mintául szolgálhat.

PÉLDA

GENERAL MOTORS

Környezet – stratégia – szervezet

A fúziók és tőzsdei manipulációk révén létrejött GM a század elején személy- és teherautók, alkatrészek, kiegészítő felszerelések gyártásával és értékesítésével foglalkozó egységek laza szövetségéeként, halmazaként írható le, amelyet csak igen felületes központi ellenőrzés fogott össze. Irányításában a személyes kapcsolatok játszották a döntő szerepet. Hatékony központi irányítás híján az egységek vezetőinek kezében jelentős hatalom összpontosult, amelynek ráadásul homályosak voltak a határvonalai.

A vállalat a húszas évek elején válságba került. Az amerikai gazdaságot sújtó recesszió idején a GM termékei iránt is csökkent a kereslet, az egységek vezetői azonban nem vettek tudomást erről: tovább folytatták a

készletek felhalmozását és a hitelek felvételét. Mindezek végül *pénzügyi krízisbe* sodorták a vállalatot.

A GM akkori vezetője, Pierre DuPont felismerte, hogy a válságból való kilábaláshoz új stratégiára és új irányítási rendszerre van szükség. A megvalósítást Alfred P. Sloanra bízta. Sloan abból indult ki, hogy az egységek önállósága a GM-nél *hagyomány*, amivel nem tanácsos szembeszállni. Éppen ezért a következő irányítási alapelveket hirdette meg: a vállalat irányítási rendszere üzletágakra épüljön, az üzletágak rendelkezzenek minden lényeges üzleti funkcióval, és nyíljon szabad út az önálló kezdeményezések, az önálló fejlesztési politikák előtt.

Sloan tehát meghagyta a részlegek önállóságát, gyökeresen átalakította viszont a vállalat *központjának* felépítését, munkamódszereit, a központ és a divíziók kapcsolatrendszerét. A központban két bizottságot hozott létre. A pénzügyi bizottság foglalkozott az osztalékok megállapításával, a vállalat pénzügyi politikájával, döntött a vállalkozások finanszírozásáról, átfogóan ellenőrizte a vállalat pénzügyi és számviteli folyamatait. A végrehajtó bizottság a vállalat tevékenységének „fizikai elemeit” irányította.

A központban működött a *tanácsadó szolgálat* is. Sloan tisztában volt azzal, hogy bizonyos tevékenységeket (például a kutatást vagy a reklámot) nem lehet minden egyes divíziónál gazdaságosan megszervezni. Emellett adódhatnak olyan feladatok is, amelyek végrehajtása átmenetileg meghaladja a divíziók kapacitását. Azok vezetői ilyen esetekben a tanácsadó szolgálathoz fordulhattak segítségért. Ez utóbbinak nem volt utasítási joga: a divíziók maguk dönthették el, hogy kérnek-e tanácsot, és ha igen, akkor azt megfogadják-e. (Látható, hogy Sloan nagy gondot fordított a „vonal” és a „törzskar” szétválasztására, ami egy divizionális rendszerben kulcsfontosságú kérdés.)

Ebben az időszakban a GM-nek igen sok divíziója volt, amelyeket Sloan – a csúcsvezetés munkáját megkönnyítendő – csoportokba fogott össze.

Az üzletágak szerint tagolt szervezet a GM-nél a több lábbon állás stratégiájához illeszkedett. A nagy rivális, Henry Ford üzletpolitikája az olcsó népaútó tömeggyártására épült. A GM vezetői ezzel szemben felismerték, hogy az autók iránti kereslet az idők folyamán differenciálódott. Az önállóság minden divízióknak lehetőséget nyújtott arra, hogy saját piaci szegmenséhez igazodjon, és a piaci részesedés rohamos növekedése bizonyította, hogy ez a politika meghozta gyümölcsét. A központ az egyes piaci szegmensekhez ársávokat rendelt, amelyeken belül a divíziók szabadon mozoghattak.

A divíziók eredményeit a központ egységes, statisztikai és számviteli adatokra épülő *információs rendszer* segítségével ellenőrizte. A mérésnél problémát jelentettek a belső termékátadások. Ennek megoldására Sloan *belső piacot* alakított ki. Az „eladó” divízióknak a termékéért olyan árat kellett felszámolnia, amely a költségeken felül meghatározott nagyságú hasznot is biztosított. Ha ez az ár a külső piacon elérhetőnél nagyobbak bizonyult, akkor erről a „vevő” divízió jelzést adott a központnak. A központ megpróbálta kideríteni a túl magas költségszint okát, és ha úgy látta, hogy a költségek csökkentésére nincs remény, a kérdéses termék pedig nem létfontosságú, akkor vagy átalakították a gyártó divízió profilját, vagy egyszerűen eladták azt.

A tőkeemegtérülési hányadosok rendszeres vizsgálatával és a rendszeres prognóziskészítés bevezetésével a modern *eredményellenőrzési rendszerek* alapjait honosították meg a GM-nél.

Néhány negatív tapasztalat alapján Sloan felismerte, hogy a vállalat egységes fellépése érdekében javítani kell a divíziók közötti együttműködést. Ezt a feladatot a divíziók, a központ és a tanácsadó szolgálat képviselőiből álló *állandó bizottságok* létrehozásával oldotta meg.

*

Ez a példa témánk szempontjából többféle tanulsággal is szolgál. Egyrészt láthatóvá válik belőle, hogy egy elvont szervezeti modell miképpen elevenedik meg; másrészt felhívja a figyelmet arra, hogy a divizionális rendszerek esetében a divíziók önállósága és a központ hatalma közötti kényes egyensúly fenntartása rendkívül fontos feladat.

A General Motors esetében a Sloan által kialakított divizionális rendszer korábban önálló egységekből álló, fúziók és felvásárlások útján létrehozott „vállalathalmaz” irányításához adott megfelelő keretet. A nem kevésbé ismert Hewlett-Packard viszont a példavállalatunk kapcsán fentebb leírt „klasszikus” fejlődési utat járta be: garázsban született kisvállalkozásból vált nemzetközi óriássá. 1940-ben még csak három alkalmazottja volt, 1951-ben 111, 1965-ben pedig már 9.000. Az egyik alapító, David Packard visszaemlékezéseiben egyszerű és világos szavakkal írja le, miért volt szükség a fejlődés egy bizonyos szakaszában divizionális rendszer kialakítására.

PÉLDA

HEWLETT-PACKARD

A kicsi szép

„A vállalat struktúrájának rugalmasnak kell lennie, alkalmazkodnia kell a szervezet fejlődő igényeihez és a piacon bekövetkezett változásokhoz.

A HP-nél egészen az ötvenes évekig nem sokat törődtünk szervezeti kérdésekkel. Nem volt rá szükség. Jól definiált, egymáshoz szorosan kapcsolódó termékekből álló kínálatunk volt, egy telephelyen csináltunk mindent, kiépítettük az értékesítési képviselői hálózatot; erősen centralizált, funkcionálisan szervezett cég voltunk, a marketingért, a termelésért, a kutatás-fejlesztésért és a pénzügyekért felelős alelnökökkel. Ahogy a vállalat növekedett és diverzifikálni kezdett, Bill (*Hewlett, a másik alapító*) és én kezdtük felismerni, hogy a személyes felelősségvállalás és eredményérdekeltség fenntartása érdekében ki kell találnunk valamiféle decentralizálási stratégiát. Aggódtunk, hogy a HP-ből eltűnik az a személyes érintettség, ami szerves része volt addigi viselkedésünknek.

A divíziókra való bontás ötlete először a termékfejlesztő laboratóriumunk kapcsán merült fel, ahol négy csoportot alakítottunk ki a K+F tevékenységet összefogó elnökhelyettes irányítása alatt, és mindegyiküket egy-egy termékcsaládért tettük felelőssé. Ez 1957-ben történt. Később további, hasonló irányú lépések következtek, amelyeket a földrajzi terjeszkedés, azaz a coloradoi és németországi termelő telepek létrehozása és a beindult cégfelvásárlások motiválták.

A hatvanas évek közepén már tucatnyi operatív divízió volt, mindegyikük integrált, önfenntartó, a saját termékeik fejlesztéséért, termeléséért és marketingjéért felelős egységként megszervezve. Azért hoztuk létre őket, hogy önállóak legyenek, az egyéni teljesítményt, kezdeményezést, kreativitást motiváló környezetben dolgozhassanak, hogy nagy manőverezési szabadságuk legyen, amikor a közös célokért tevékenykednek. El akartuk kerülni a bürokráciát, és arra törekedtünk, hogy a döntések ott szülessenek meg, ahol a problémák felmerülnek. Olyan divíziókat akartunk, amelyekben megmarad az „intim” hangulat, az emberekkel való törődés, a szabad kommunikáció, egyszóval mindaz, ami a céget fiatal korában jellemezte.

Az elmúlt évek során Bill és én sokat spekuláltunk a vállalat optimális méretén. Nem hittük, hogy a növekedés önmagáért fontos. Mégis, állandó növekedés nélkül nem

értük volna el céljainkat, és nem maradtunk volna versenyképesek. Egyhelyben maradni egy fejlett és gyorsan változó technológiájú iparágban egyenlő a vereséggel. Kiváló emberek nélkül sem mentünk volna sokra, ők pedig csak olyan cég mellett kötelezik el magukat, amelyek megfelelő lehetőségeket biztosítanak a személyes fejlődésre és gyarapodásra.

...Ahogy az évek múltak, néhány divízió szépen gyarapodott: sokféle terméket gyártottak, alkalmazottaik létszáma az 1.500-at is elérte. Ennél a pontnál a kommunikációs vonalak telítődnek, a vezetés nehezebbé válik, az emberek elveszítik a termékekhez és a részlegük eredményeihez való közvetlen kötődésüket. Ekkor vezettük be azt a ma is élő politikát, hogy az önmagukat túlnőtt divíziókból leválasztunk egyes részeket, nekik adunk egy befutott, nyereséges termékvonalat, és földrajzilag is kicsit odébb visszük őket.

...Gyorsan növekvő vállalatoknál gyakran bekövetkeznek szervezeti változások; a HP esetében a következő fordulatra 1968-ban került sor. Mivel a termékvonalak és az operatív divíziók száma egyre nőtt, fokozatosan bevezettünk egy csoportstruktúrát. Ez azt jelentette, hogy az egymással rokonságban álló termékeket gyártó, egymáshoz kapcsolódó piacokra dolgozó divíziókból csoportokat alakítottunk ki, amelyeket kis saját stábbal rendelkező csoportvezetők fogtak össze. Minden csoport felelős volt a divíziói tevékenységeinek koordinálásáért és pénzügyi teljesítményéért. Két cél vezérelte ezt a döntést: egyrészt javítani próbáltuk a rokon divíziók együttműködését, másrészt decentralizálni akartunk néhány, eddig a csúcsvezetés által ellátott tevékenységet, így például a csoportokhoz került a tervezés egy része.

A csoportstruktúrát a frontvonalbeli értékesítési szervezetre is kiterjesztettük, ahol nagyon nehéz, sőt lehetetlenné vált, hogy egy értékesítési mérnök a HP teljes termékskálájával foglalkozzon. Az új rendszerben ők egy-egy csoport képviselői lettek, és csak a saját csoportjuk termékeit adták el, illetve támogatták.

...A kilencvenes évek elején a HP-nak már 65 divíziója volt, amelyeket 13 csoportba szerveztünk."

Forrás: Packard, D.: *The HP Way*. HarperBusiness, 1996

*

Az úttörők nyomán megindult a divizionális forma gyors térhódítása. 1967-ben az ötszáz legnagyobb amerikai vállalat 86%-a divizionális rendszerben működött (Marosi,

1981, 163. o.), és tegyük hozzá, hogy ez az ötszáz vezető korporáció ekkor az USA teljes ipari értékesítéséből több mint hatvan százalékkal részesedett. Valamivel később a struktúratípus nyugat-európai térhódítása is megkezdődött. Az adatok szerint 1967 és 1972 között a német vállalatok mintegy hatvan százaléka tért át alapvetően termékcsoportok szerint tagolt divizionális szervezeti formára (Drumm, 1978). Az ágazatok közötti eltérések jelentősek voltak: a Saarlandi Egyetem kutatói 1981-ben véletlenszerűen kiválasztott nagyvállalatoknál az 1. táblázaton látható megoszlást találták.

1. táblázat

A nyereségközpontos szervezeti forma elterjedtsége különböző ágazatokban (1981)

ágazat	a vizsgált vállalatok száma	ebből nyereségközpontos rendszerben működik
vegyipar	26	11
gépipar	21	5
villamosipar	21	9
textilipar	20	1

Forrás: Nyereségközpontos, 1984

A siker titkairól szóló könyvükben Peters és Waterman lényegében a divizionális formát írják le, bár náluk nem a szervezeti struktúra, hanem a *vállalati kultúra* játsza a főszerepet (Peters-Waterman, 1986, 340-352. o.).

A divizionális forma népszerűsége és elterjedtsége a fejlett piacgazdaságokban napjainkban sem csökken, ami nem jelenti azt, hogy ne lennének érdekes változások, trendek és problémák körülötte.

Divizionális szervezetek Magyarországon

Vessünk egy pillantást a *hazai helyzetre* is. Vállalataink méretstruktúráját egészen a nyolcvanas évek végéig fordított piramisként lehetett leírni. A nemzeti jövedelem döntő hányadát előállító nagyvállalatok többnyire *centralizációs hullámok* következtében jöttek létre. Az összevonások okait, a gazdaságirányítási rendszerrel való összefüggéseit számos kutató elemezte. A nagy méretű, horizontális termelési szerkezetű vállalatok elvileg kiváló talajt jelenthettek volna a divizionális szervezeti forma számára. *Elvileg*, hiszen a tények ennek az ellenkezőjét mutatták: a rendszerváltás előtt csak elvétve találkozhat-

tunk Magyarországon decentralizált, önelszámolásra épülő vállalatirányítási rendszerekkel. Az okok közül a következők a legfontosabbak:

(a) A magyar gazdaságirányítási rendszer az 1968-as reform ellenére centralizált maradt, legalábbis jóval centralizáltabb, mint a fejlett országok gazdaságai. Számos kutató bizonyította, hogy az erős külső ellenőrzés a szervezeteken belül centralizációs, bürokratizálódási tendenciákat indít el. Ha egy vállalati igazgató rendszeresen operatív, részletekbe menő utasításokat kap, és ezek végrehajtását megkövetelik tőle, ha a karrierje jelentős részben ettől függ, akkor aligha teheti meg, hogy a vállalatban belül erősen decentralizált irányítási rendszert hozzon létre. Ebből a szempontból a vállalati belső irányítási rendszer a gazdasági mechanizmus tükörképe.

(b) A gazdaságban jelentős szerepet játszott a *funkcionális irányítás*. A korlátokra, a gyakran változó szabályrendszerek kiépítésére, az operatív beavatkozásokra a vállalatok megfelelő funkcionális egységek (munkaügyi, személyzeti osztály, ároosztály stb.) létrehozásával reagáltak. Ráadásul esetenként direkt módon is előírták egyes központi részlegek létrehozását, meghatározva azok szervezeti helyét is. Ezek közvetítették a vonalbeli egységek felé a szabályokat és elvárásokat, lényegesen korlátozva azok önállóságát. Látható, hogy itt is „tükröződéstről” van szó: a funkcionális és operatív gazdaságirányításnak funkcionális és centralizált vállalati belső irányítási rendszer felelt meg.

(c) A korábbi évek hiánygazdaságában a *nyereség* alárendelt szerepet játszott a vállalati és a vezetői teljesítmények megítélésében. Ezenfelül a számviteli eredmények a nagyarányú újraelosztás következtében rendszerint torz képet mutattak. Olyan mutatókra pedig, amelyeket vállalati szinten sem értékelnek igazán, és amelyeket gyakran nem lehet komolyan venni, nyilván belső eredménymérési és érdekeltségi rendszereket sem építenek.

(d) *Hiánygazdaságban*, ahol az értékesítés nem jelent gondot, ahol az árakat egyszerűen *költség+haszon* alapon lehet kalkulálni, ahol a költségvetési korlát puha, egyszerűen nincs értelme átgondolt üzleti terveket készíteni, bonyolult számításokra épülő tőkeelosztási rendszereket működtetni, a vállalati pénzügyi egyensúly biztosítása érdekében különböző befektetésekkel, a piaci kockázatot mérséklő diverzifikációs akciókkal kísérletezni.

(e) A diverzifikálásnak, a különböző üzletágak adásvételének a profittal kapcsolatos kötöttségek és a *tőkepiac* fejletlensége szabtak gátat.

(f) A hazai bürokratikus, szemléletében és módszereiben nem a menedzseri döntéseket szolgáló *számveteli rendszer* megnehezítette a nyereség illetve a veszteség forrásainak pontos felderítését, külön elszámolások vezetéséhez pedig hiányzott a kellő motiváció. Az sem volt ritkaság, hogy a gazdaságirányítás következetlenségei miatt egyes vállalatok vezetői kifejezetten az elszámolások eltorzításában voltak érdekeltek.

A kilencvenes évek elején a helyzet alapjaiban megváltozott.: Magyarországon rohamléptekkel indult fejlődésnek a *piacgazdaság*, aminek következtében vállalatainkra ma nagyjából ugyanazok az erők hatnak, mint a fejlett gazdaságok cégeire. Vállalatvezetőink többsége – ki előbb, ki később – felismerte, hogy a szervezet ugyanolyan versenytényező, mint a jó stratégia, a termékszerkezet vagy a költség szint, és elkezdtek tanulmányozni és adaptálni a világ más részeiben már elterjedt megoldásokat. A „klasszikus formákat“ (köztük a divizionálisat) helyi sajátosságokkal – privatizációs manőverekkel, politikai húzásokkal, pénzügyi bűvészműtáványokkal – fűszerezték, de alkalmazni kezdték őket és alkalmazzák ma is, néha sok hibával, néha rendkívül kreatív módon.

Feladatterv az átszervezéshez

A következő feladatterv mindössze arra vállalkozik, hogy felsorolja az átszervezés során megoldandó problémákat, s ezekhez hozzárendelje a hivatkozott könyv vonatkozó, segítségnyújtással szolgáló fejezeteit.

- El kell határozni egymástól a *divíziókat*: meg kell határozni azokat az üzleti területeket, amelyekkel az egyes divíziók foglalkozni fognak (2. fejezet);
- Meg kell húzni a határvonalat a vállalati központ és a divíziók között: minden funkció esetében meg kell határozni a *decentralizáció* mértékét (3. fejezet);
- Ki kell dolgozni a vállalat *tőkeelosztási* mechanizmusát, azt a módot, ahogy a divíziók tőkéhez jutnak (4. fejezet);

- Tervezési rendszert kell csinálni stratégiai és operatív szinten egyaránt (5. fejezet);
 - Ki kell alakítani azt az *elszámolási rendet*, amelynek alapján a divíziók teljesítménye megítélhető (6. fejezet);
 - A kialakított divíziók általában nem lesznek teljesen függetlenek egymástól: a belső kapcsolatokat megfelelő csatornába kell terelni, létrehozva a vállalati *belső piacot* (7. fejezet);
 - Meg kell oldani a központosított *szolgáltató egységek* beillesztését a rendszerbe, ki kell dolgozni elszámolási és eredménymérési rendszerüket (8. fejezet);
 - Meg kell határozni, hogy a divíziók eredményeit milyen szempontok alapján és hogyan értékelik (9. fejezet);
 - A vállalati eredménymérési rendszerhez *ösztönzési* rendszert kell illeszteni (10. fejezet);
 - A divizionális rendszerek kialakítása és működtetése sajátos *emberi és munkaerőgazdálkodási* problémákkal is jár, ezekre is valamilyen megoldást kell találni (11. fejezet);
 - Meg kell tervezni és vezetni kell az *átalakulási* folyamatot (12. fejezet).
 - El kell dönteni, hogy hosszabb távon a vezetés hogyan viszonyul egyes jogi-tulajdonlasi formákhoz, illetve más továbblépési lehetőségekhez (13. fejezet);
- A hivatkozások forrásai**
- Chandler, A. D.: Strategy and Structure. Doubleday, New York, 1966
- Chandler, A. D.: Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation. Harper and Row, New York, 1971
- Drumm, H. J.: Planungs- und Anpassungsprobleme der Geschäftsbereichsorganisation. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1978. 2. sz.
- Marosi Miklós: A célszerű vállalati szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1981
- Peters, T.–Waterman, R.: A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986