

A divizionális szervezetek

A divizionális szervezetek többféle okból is érdeklődésre tarthatnak számot. Egyrészt: a fejlett tőkésországokban lépten-nyomon beleütközünk ebbe a szervezet-típusba. 1967-ben az ötszáz legnagyobb amerikai vállalat 86 százaléka divizionális rendszerben működött, [5] és tegyük hozzá, hogy ebben az időben ez az ötszáz vezető korporáció az USA teljes ipari értékesítéséből több, mint 60 százalékkal részesedett. Az elmúlt években tanúi lehettünk e szervezettípus nyugat-európai térhódításának: 1967 és 1972 között például a nyugat-német vállalatok mintegy 60 százaléka tért át az alapvetően termékcsoportok szerint tagolt divizionális szervezeti formára. [3] Így némi túlzással azt mondhatjuk, hogy aki meg akarja érteni a fejlett tőkésországok gazdaságának működését, annak foglalkoznia kell a divizionális szervezeti rendszerekkel is.

Másrészt: a divizionális rendszerek történetének és működésének vizsgálata lehetőséget ad egyes érdekes elméleti kérdések elemzésére, illusztrálására is, így elsősorban a környezet-stratégia-szervezeti struktúra hármaskapcsolatrendszer ismételt körüljárására.

Harmadrészt: a legfejlettebb divizionális rendszerek az ipari-gazdasági szervezetek irányításának, a decentralizálásnak, a hatalom delegálásának, a vállalati információs rendszereknek a jó példáját, esetenként a magasiskoláját jelentik. Minthogy napjainkban hazánkban a vállalati belső irányítási rendszerek fejlesztésének egyik központi kérdése a decentralizálás, az önelszámolás széles körű elterjesztése, e munkához a divizionális rendszerek tanulmányozása mind a szervezési-irányítási módszerek, mind pedig a feltételrendszer szempontjából érdekes adalékokat szolgáltatathat.

Cikkünkben egyrészt röviden foglalkozunk e szervezettípus kialakulásának a történetével, majd a divizionális szervezetek „tisztá típusának” a leírásával. Ezután – konkrét példaként – nagy vonalakban bemutatjuk a divizionális szervezetek egyik úttörőjének, a General Motorsnak a szervezeti-irányítási rendszerét, végezetül pedig a szervezettípus néhány speciális problémáját érintjük.

Néhány szó a divizionális rendszerek történetéről

A divizionális rendszerek első fecskéi az amerikai versenygazdaság termékei voltak. Azt a fejlődési folyamatot, amelynek eredményeként a divizionális rendszerek megjelentek. A. D. Chandler – az amerikai óriásvállalatok krónikása és elemzője – a következő szakaszokra bontotta:

● *Az erőforrások felhalmozása*

E szakasz nagyjából az amerikai polgárháború utáni időszakra tehető. Az Egyesült Államok gazdaságát ebben az időben gyors iparosodás és városiasodás jellemezte, amelynek eredményeképpen megnőtt az igény az ipari tömegtermékek iránt. A kor tipikus ipari szervezeti formáját a rohamosan növekvő, vertikálisan integrált, tömegtermelésre, a mezőgazdaságból beáramló szakképzetlen munkaerő felszívására berendezkedett, a marketing funkció kiépítésével bajlódó vállalatok jelentik, élükön a híres ipari dinasztiák alapítóival.

● *Az erőforrások felhasználásának racionalizálása*

E szakaszban a vállalatok csak költségeik csökkentése által maradhattak versenyben. Fokozatosan tért hódítanak a modern, racionális vállalatvezetési módszerek, az irányítói székekben a „birodalomépítő” családfoket képzett managerek váltják fel. A folyamatokat, funkciókat állandóan tökéletesítik, a termelést egyre kifinomultabb módszerekkel tervezik és programozzák. E szakasz a centralizált, gondosan kiépített hatalmi és kommunikációs rendszerrel rendelkező, funkcionálisan tagolt vállalatok korszaka.

● *A növekedés folytatása*

Az egyes iparágakat a vállalatok konkurrenciáharca jellemzi. Az árháború következtében a profitok csökkennek, és ezen újabb és újabb szervezési, irányítási módszerek sem segíthetnek. A legjobbak a kiutat a diverzifikálásban találják meg: ha a hagyományos piacok telítetté válnak, akkor új termékeket kell előállítani és új

piacokat kell feltárni. Új üzletágak kialakítása mellett egyre több gondot fordítanak a vállalatok a melléktermékek értékesítésére és a külkereskedelmre.

● *A növekedés racionalizálása*

A diverzifikáció stratégiája megbontja a funkcionális tagolásra építő vállalati rendet: az eltérő piacok, az eltérő termelési ágak eltérő szervezeteket, eltérő irányítási módszereket, összességükben nagyobb belső differenciáltságot igényelnek. Kialakulnak a vállalatokon belüli autonóm, egy-egy termékcsoporttal, piaccal foglalkozó egységek, az úgynevezett divíziók, és az ezektől elkülönült, egyre inkább a hosszú távú, stratégiai kérdésekkel foglalkozó vállalati központok, azaz megszületnek a modern divizionális nagyszervezetek.

A Chandler által felvázolt szakaszokban [1, 5] a kiindulópont mindig a piacnak (tehát a környezet legfontosabb elemének) a változása, ennek alapján módosul a vállalatok stratégiája, amelynek az a legfőbb funkciója, hogy a vállalat erőforrásait a kereslethez igazítsa, és az így újrendezett erőforrások határozzák meg végül a szervezeti struktúrát. [1]

Persze a folyamat előbbi leírása nyilvánvalóan erős leegyszerűsítést jelent. A valóságban például a diverzifikált, divizionális felépítésű vállalatok kialakulásának kétféle útja is megfigyelhető: egyrészt a folyamatos kibontakozás a funkcionálisan tagolt nagyvállalatokból, másrészt pedig az összevonások, egyesülések útja, amely utóbbi talán még jelentősebb az előbbinél. [8] Ráadásul a két út nem zárja ki egymást, így a konkrét esetekben (például a General Motorsnál is) gyakran valamilyen kombinációjukat figyelhetjük meg.

A divizionális szervezetek általános jellemzői

A diverzifikációs stratégiát folytató, termék, illetve piac szerint tagolt nagyszervezetek kialakulásával, működésük, felépítésük elemzésével nem csak a vezetés- és a szervezéstudomány foglalkozik. Mivel a különböző tudományágak más és más szempontokat állítanak vizsgálódásaik középpontjába, fogalmaik között sem találhatunk mindig pontos megfelelést. Az említett vállaltípusat a szervezési szakirodalom általában divizionális szervezetnek nevezi, ugyanakkor például a közgazdaságtan területén Szabó Katalin – a tulajdonviszonyokból, gazdasági folyamatokból kiindulva – megnevezésükre a konglomerátum kifejezést használja, [8] vagy legalábbis úgy tűnik, hogy ez a fogalom áll a legközelebbi rokonságban a divizionális szervezet terminusával.

A pontos határok a szervezési szakirodalom alapján sem húzhatók meg egyértelműen. Marosi Miklós szerint a tőkésországokban az irányítási szervezet három fő típusát a funkcionális, a multidivizionális és a holding szervezetek jelentik. [5] Mások (például Drumm) a holding szervezeteket a divizionális szervezetek szélsőséges alváltozataiként kezelik.

A magunk részéről a divizionális szervezeteket – Henry Mintzberg módszerét követve – „tisztá típusként” írjuk le, összegyűjtve a legáltalánosabb vonásokat, de jelezve, hogy a valóságos vállalatok szervezeti-irányítási rendszere az általunk felvázolt ideáltípusától természetesen többé-kevésbé eltér.

A divizionális szervezetek esetében a „szervezési szituáció” legfontosabb eleme a diverzifikáció. A széles körű diverzifikációnak mint üzleti stratégiának a kibontakozása és uralkodóvá válása többféle okkal is magyarázható. Szabó Katalin megállapítja, hogy a diverzifikációs tendenciák elsősorban az erősen monopolizált, de éppen stagnáló vagy válságba jutott ágazatokban bontakoznak ki, amelyekből a tőke nagyobb profitokat remélve átkalandozik más területekre.

A diverzifikáció továbbá a biztonságra törekvés eszköze is. A diverzifikált vállalat nincs kitéve az egyes iparágak konjunkturális ingadozásainak: az „elpusztíthatatlan korporáció” a nagy gazdasági átrendeződéseket saját határain belül valósítja meg. [8] A diverzifikált vállalat képes jelentős erőforrások átcsoportosítására, ki tudja használni a kutatási-fejlesztési munka melléktermékeit, a technológiák, alkalmazástechnikák összefonódását. Egyes irányítási vagy szolgáltató jellegű funkciók is sokkal gazdaságosabban szervezhetőek meg a diverzifikált vállalatnál, ráadásul ha van kapacitásfölösleg, akkor ezek a szolgáltatások is – esetleg a más termelési ágakban már jól bevált márkaneveket felhasználva – áruba bocsáthatók.

A diverzifikációs folyamat fokozatosan öngerjesztővé válik: a hatalmas méretű, nagy tőkéket megmozgató, sokféle profillal rendelkező vállalatokkal csak a hasonló méretű és erejű vállalatok vehetik fel a versenyt, így időről időre – a tőzsdemanipulációk adta lehetőségeket is kihasználva – összeolvadási hullámok indulnak meg a gazdaságban.

A piaci, termelési diverzifikáció tükröződése a vállalatok irányítási, szervezeti rendszerében

A divizionális szervezetekben az egyes termelési ágakkal, jól körülhatárolható piaci egységekkel az egyes divíziók foglalkoznak. A divízió állam az államban: szinte minden olyan funkciót önállóan lát el, amely az adott üzleti területen a működéshez közvetlenül szükséges. Gyakorlatilag vállalatként működik, és így nem véletlen, hogy például Varga György a General Motors divízióit „vállalatoknak” nevezi. [9] Az egyes divíziók vezetőinek hatásköre vállalatvezetői, vagy ahhoz igen közelálló hatáskörként jellemezhető.

A divíziók a vállalati központhoz kapcsolódnak. A központ és a divíziók feladatköre egymástól élesen elválasztható. Chandler szerint a divizionális szervezettípus sikere alapvetően abban rejlett, hogy az egész vállalat sorsával foglalkozó vezetőket megszabadította a rutin-jellegű, operatív irányító tevékenység gondjaitól, és így időt, lehetőséget, valamint egyfajta pszichológiai is

motivált elkötelezettséget teremtett számukra ahhoz, hogy hosszú távú, stratégiai jellegű kérdésekkel foglalkozzanak. A divíziók vezetői rendelkeznek továbbá mindazokkal a jogokkal és kötelezettségekkel, amelyek az egyes üzletágak operatív irányításához szükségesek. [1]

A vállalati központ általános feladat- és hatásköre a következőkben foglalható össze:

– A központ kidolgozza a vállalat általános termelési és értékesítési stratégiáját. A divíziók egy-egy termék vagy termékcsalád gazdaságos termelésével, értékesítésével foglalkoznak. A központ azt dönti el, hogy melyek legyenek ezek a termékek, egyáltalán milyen üzletágakban tevékenykedjék a vállalat. A divíziókat a központ alapítja (vagy vásárolja) és ő is szünteti meg működésüket (vagy adja el őket).

– Irányítja a vállalati tőkék befektetését. Részben saját maga hajt végre beruházásokat, részben dönt a divíziók olyan nagyságrendű beruházásairól, amelyek az egész vállalat költségvetését jelentős mértékben befolyásolják.

– Az egyes divíziók vezetőivel szemben gyakorolja a munkáltatói jogokat.

– Irányítja a központilag szervezett szolgáltatásokat. Egyes szolgáltató jellegű funkciók – például a marketing vagy a kutatás – központi szervezése célszerű és/vagy gazdaságos lehet. E funkciók így közvetlenül a vállalati központhoz tartoznak, ám arra is találhatóunk példát, hogy e funkciókat is divíziókká szervezik, különösen akkor, ha a kérdéses szolgáltatás kifelé is értékesíthető.

– Az egyes divíziók munkájának személyes ellenőrzése. H. Mintzberg jegyzi meg, hogy a vezetői információs rendszerek nem mindig megbízhatóak, nem vagy nem időben szolgáltatnak egyes információkat, ráadásul manipulálhatók. Így szükség van a divíziók munkájának közvetlen ellenőrzésére, amit a központ vezető munkatársai hajtanak végre. [7]

– A teljesítményellenőrzési rendszerek kidolgozása és működtetése. (E funkció fontossága és központi szerepe következtében részletesebb tárgyalást igényel.)

Tervezési és ellenőrzési rendszer

Az eddigiekből látszik, hogy a divizionális szervezetek erősen decentralizáltak: a divíziók kezében jelentős hatalom (és felelősség) összpontosul. Ugyanakkor biztosítani kell az egész vállalat egységét és a vállalati szintű tőkebefektetések hatékonyságát is, ráadásul mindezt úgy, hogy a központ vezetői ne bonyolódjanak túlságosan bele az operatív ügyekbe. E feladatot oldják meg a teljesítmény-ellenőrzési rendszerek. Lényegük nagy vonalakban a következő:

A központi teljesítménymutatókat határozza meg a divíziók számára. Ilyen teljesítménymutató lehet például a tőkemegtérülés egy adott időszakra vetítve, a divízió termékeinek költsége a piaci árhoz viszonyítva, vagy például a piaci részesedés százalékos mutatója. [9] A mu-

tatók többnyire - olyanok, amelyek számviteli, statisztikai úton jól megragadhatók, és kapcsolatban állnak a vállalati célokkal. Funkciójuk kettős: egyrészt e mutatók alapján értékelik az egyes divíziók munkáját, másrészt hasznos információkat szolgáltatnak a vállalati tőke befektetésével, a tőke átcsoportosításával kapcsolatos központi döntésekhez. Az irányítás alapelve általában az, hogy ha a divízió teljesítménye eléri a mutatókban meghatározott szintet, akkor a központ nem avatkozik be a divízió operatív ügyeibe.

Avázolt rendszer feltételezi az egyes divíziók költségeinek és bevételeinek az elhatárolását. A helyzetet a divíziók közötti belső átadások bonyolítják, például ha az egyik divízió termékét egy másik beépíti a saját termékébe. Az ilyen jellegű elszámolásokat belső átadási árak segítségével oldják meg, lényegében piaci viszonyokat teremtve (azaz szimulálva) a vállalaton belül. Varga György az átadási árak kialakításának három elterjedt módszerét említi meg:

- ha a kérdéses terméknek van külső versenypiac, akkor az átadási ár a piaci ár;

- az átadási árakat az egyenlő profitrészesedés elve alapján számítják ki, a profitot a norma szerinti önköltségre vetítve;

- kisebb jelentőségű termékek esetében az árakat a divíziók megállapodására bízzák. [9]

Az átadási problémák a divíziók és a központosított szolgáltatások között is felmerülnek. A divizionális szervezetek irányításának egyik legkényesebb feladata annak biztosítása, hogy az eredménymutatók valóban a divíziók munkájának eredményességét fejezzék ki. Varga György jegyzi meg, hogy a decentralizáció, valamint a költségelemzés, az elszámolás, a vállalaton belüli belső átadási árak rendszere, és a piaci értékítélet érvényesülése között összefüggésnek kell lennie, ennek hiányában az irányítás szubjektívizmusba, belső vizályokba fullad. [9]

Az előzőekben vázolt ellenőrzési rendszert sajátos tervezési rendszer egészíti ki. A divíziók vezetői – az általános vállalati célok alapján – kidolgozzák a saját területükre vonatkozó előrejelzéseket, értékesítési terveket, és a piaci tervek teljesítéséhez szükséges erőforrás-terveket. A terveket a központ felülvizsgálja, és ezek, valamint saját információi alapján dönt a vállalati erőforrások elosztásáról, a beruházásokról. [4]

Az eddigiek során a divizionális rendszereket úgy írtuk le, mint a diverzifikációs stratégia szervezeti következményeit. A kapcsolat azonban meg is fordítható: a divizionális jellegű szervezet (amely például tőzsdemanipulációk útján is létrejöhet) létrehozza a diverzifikációs stratégia lehetőségét, sőt kényszerét. Az adott szervezeti struktúra teszi lehetővé a stratégiai kérdések vonatkozásában a többféle üzletágban való gondolkodást, és azáltal, hogy az önálló, független divíziók könnyen hozzáférhetőek a szervezethez, illetve leválaszthatók

arról (vásárolhatók és eladhatók), szinte tálcán kínálják a lehetőséget a további diverzifikáláshoz.

A kapcsolat tehát nem annyira ok-okozati, mint inkább kölcsönhatás jellegű. Ezt figyelhetjük meg például az amerikai General Motors történetét és működését tanulmányozva.

A. P. Sloan és a General Motors

A divizionális szervezeti forma első képviselői már századunk húszas éveiben megjelentek. A General Motors az úttörők közé tartozik. Az alábbiakban az amerikai óriásvállalat történetének azt az időszakát kívánjuk vázlatosan elemezni, amelyben annak szervezeti és működési rendszere felvette a divizionális formát. Így egyrészt az új szervezeti forma egyes elemeit konkrét kihívásokra adott válaszokként mutathatjuk be. Másrészt a vállalat fejlődésének ez a szakasza a robbanásszerű előretörés periódusaként jellemezhető. A GM a húszas évek elején az amerikai autópiacon csupán 13 százalékát uralta, szemben a Ford 56 százalékos részesedésével. Az évtized végére viszont a Ford részesedése 10 százalékra esett vissza, a GM pedig a piac több, mint 40 százalékát tekinthette saját „felségvizének”.

Napjainkban a GM több, mint hétszázezer foglalkoztatottal dolgozik, évi tiszta forgalma 1971-ben nagyobb volt, mint Argentína vagy Svájc bruttó nemzeti terméke. [8] Az óriásvállalat – persze kisebb-nagyobb változtatásokkal – ma is a húszas években kialakított szervezeti, működési rendszerben dolgozik. Ezt vizsgálva talán a siker kulcsai közül is megfejthetünk néhányat.

A GM húszas években kialakított szervezeti, működési rendszerének a megértéséhez számos tényező figyelembevétele szükséges. A vállalat egyrészt részvénytársaság, így irányítási rendszerében természetesen megtaláljuk a részvénytársaságokra jellemző elemeket. A GM másrészt amerikai vállalat, és mint ilyen a tőkeműveletek sajátos amerikai lehetőségeinek a terméke is. A. D. Chandler például leírja, miként alapított a GM egyik első vezetője holdingvállalatot egyes szállítók részvényeinek felvásárlása céljából, majd hogyan fuzionált az anyavállalat ezzel a holdinggal.

Harmadrészt a GM az amerikai versenypiac terméke. Az autópiacon századunk elején kíméletlen konkurrenciaharc jellemezte. Az iparág birodalomépítő alapítói – mindenekelőtt Henry Ford – individualista, erős akaratú emberek voltak, akik gyakorlatilag egyedül vezették erősen centralizált vállalataikat. A piac első „királya”, Ford, az olcsó népaútó tömeges gyártására állt rá, és azt hangoztatta hogy „az én vállalatomnál bárki bármilyen színű autót megvehet, feltéve, hogy az fekete”. [6]

Az autópiacon a húszas években több szempontból is kritikus fejlődési szakaszhoz érkezett. A piac egyfelől differenciálódott, a fejlődés ugyanis sokféle igényt, szükségletet hívott életre. A méretek növekedésével másfelől bekövetkezett az úgynevezett családi vállalata-

tok válsága, vagy más szóval az irányítás bizonyos típusának a krízise. Így nem véletlen, hogy ez az évtized az új stratégiák és irányítási rendszerek kialakulásának a korszaka.

Mint már korábban említettük, a divizionális rendszerek kialakulásának két tipikus útja van. Az egyik a hagyományos, szűk profilú, funkcionális felépítésű vállallattípusból való kibontakozás, a másik pedig a fúziók, az egyesülések útja. A GM kialakulása e második úton történt.

A fúziók tőzsdemanipulációk nyomán kialakult vállalat 1915 körül autók, teherautók, alkatrészek, kiegészítő felszerelések gyártásával és értékesítésével foglalkozó egységek (divíziók) laza szövetségeként, halmazaként írható le, amelyet csak igen felületes központi ellenőrzés fogott össze. Az irányításban a személyes kapcsolatok játszották a döntő szerepet, Chandler szavaival a GM afféle „one man show”-ként működött. Hatásos központi irányítás híján a divíziók vezetőinek kezében igen jelentős hatalom összpontosult: önállóan döntöttek például a beszerzésekről, sőt nagyobb hiteleket is felvehettek.

Az irányítás válsága a GM esetében a húszas évek elején következett be. A háború utáni recessziós években az autók iránti kereslet szinte megszűnt. A divíziók vezetői azonban nem vettek tudomást a csökkenő keresletről, továbbfolytatták a készletek felhalmozását és a hitelek felvételét, ami végül a vállalatot pénzügyi válságba sodorta.

A GM akkori vezetője, Pierre Du Pont felismerte, hogy a válságból való kilábaláshoz új irányítási rendszerre és stratégiára van szükség. Az új szervezeti, működési rendszer kidolgozásával Alfred P. Sloan bízta meg.

Sloan abból indult ki, hogy a divíziók önállósága a GM-nél hagyomány, és ezzel a hagyománnyal nem érdemes szembeszállni, hanem inkább megfelelő csatornába kell azt terelni. Így a divíziók önállósága – néhány (elsősorban pénzügyi) korláttól eltekintve – az átszervezések után is megmaradt: lényegében minden olyan funkciót önállóan láttak el, amely közvetlen kapcsolatban állt a divízió termelési, értékesítési profiljával.

Radikálisan átalakította viszont Sloan a vállalat központjának a felépítését, munkamódszereit, valamint a központ és a divíziók kapcsolatrendszerét.

Az átszervezett központ élén – mivel a GM részvénytársaság – elvileg a részvényesek közgyűlése áll. Különösebb funkciója gyakorlatilag nincs, az irányítási rendszer leírásánál Chandler jóformán meg sem említi. (A GM-et ebben az időben az ellenőrző pakettet birtokló Du Pont család irányítja.)

Az átszervezett GM stratégiai kérdésekkel foglalkozó felső vezetése – Pierre Du Ponttal, az igazgató tanács igen aktív és korszerűen gondolkodó elnökével kiegészítve – gyakorlatilag két bizottságból áll. A pénzügyi bizottság foglalkozik az osztalékok megállapításával, meghatározza a legfontosabb vezetők fizetését, a vállal-

lat pénzügyi politikáját, dönt a vállalkozások finanszírozásának kérdésében, és végül, de nem utolsósorban átfogó módon ellenőrzi a vállalat pénzügyi és számviteli tevékenységét.

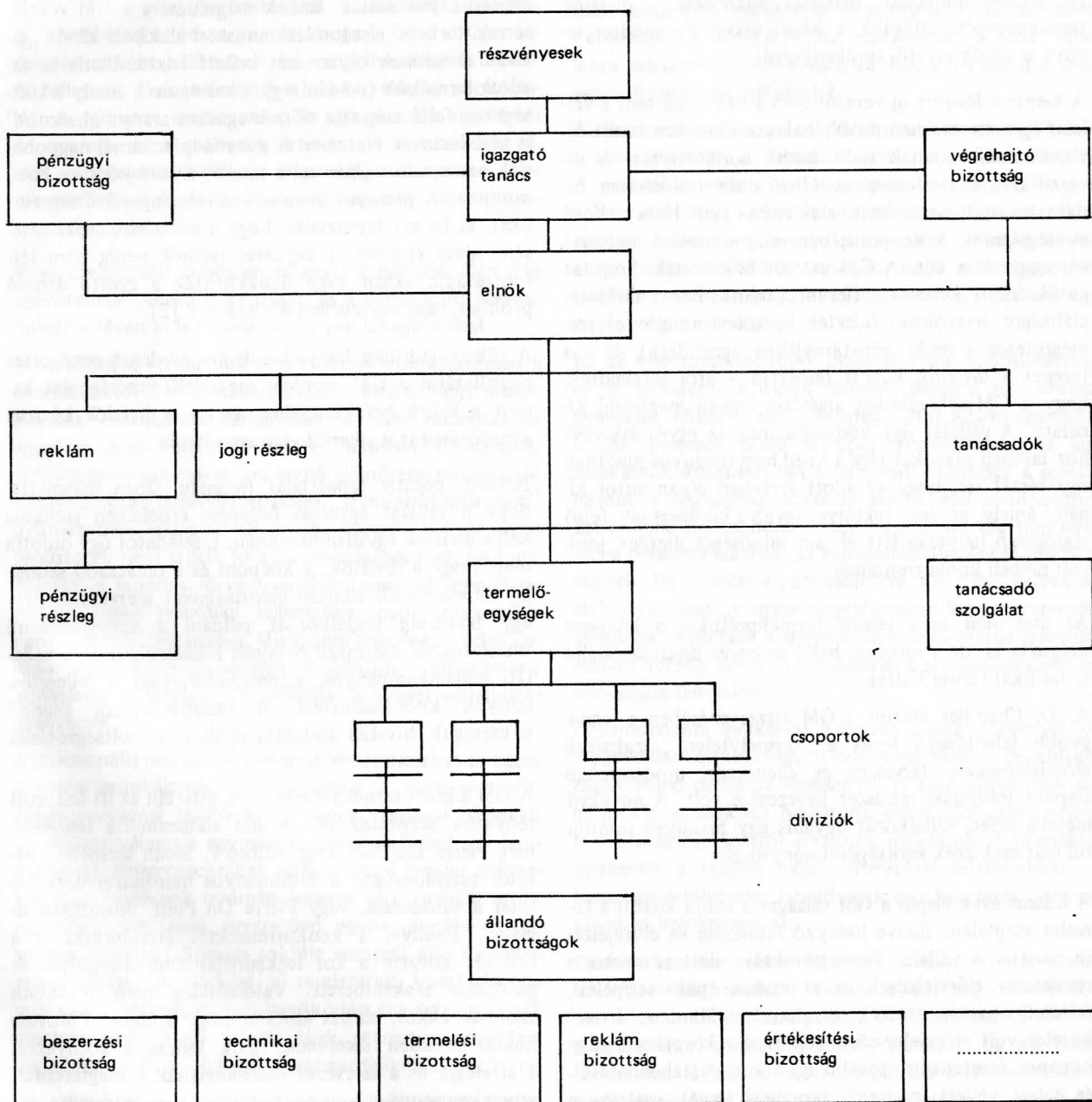
A másik, az úgynevezett végrehajtó bizottság a vállalat tevékenységének „fizikai” oldalát irányítja és ellenőrzi, a vállalat kormányaként tevékenykedve (1. ábra).

A legfőbb végrehajtó hatalom az elnök kezében összpontosult. (Ezt a pozíciót 1923-tól maga Sloan töltötte be.) Az elnökhöz – néhány tanácsadó mellett – közvetlenül kapcsolódik a reklám, a jogi részleg, valamint

két igen fontos szervezeti egység. Egyikük, a pénzügyi részleg irányítja és működteti a vállalat mint egész számviteli rendszerét: ezt ugyanis az átszervezések elemeként egységes rendszerbe foglalták. A másik részleg nevét talán tanácsadó szolgálatként fordíthatnánk le. Sloan tisztában volt azzal, hogy egyes funkciók (például a kutatás vagy a marketing) nem szervezhető meg komplex módon gazdaságosan minden divíziónál. Emellett mindig adódhatnak olyan feladatok, amelyek végrehajtása átmenetileg meghaladja az egyes divíziókban működő funkcionális egységek kapacitását. A divíziók vezetői ilyen esetekben a tanácsadó szolgálathoz fordul-

1. ábra

A GM szervezeti felépítése 1924-ben, a Sloan-féle átszervezések után. [1]



hatnak segítségért. Bár a szolgálat a központhoz tartozik, a divíziókkal szemben semmiféle utasítási joga sincs: a divízió vezetője maga dönti el, hogy igénybe veszi-e a szolgálat segítségét, illetve megfogadja-e a tanácsokat. A tanácsadó szolgálat egyébként kezdeményez is: rendszeresen vizsgálja a divíziók termékeinek a minőségét, az értékesítési, a fejlesztési és az egyéb tevékenységek eredményességét, s a tapasztalatokat a kérdéses divíziók vezetőinek jelenti.

A GM már ebben az időben is nagyszámú divízióval rendelkezett, amelyek az irányítás szempontjából közvetlenül az elnökhöz kapcsolódtak. Sloan, hogy az elnöki poszt – és így tulajdonképpen az egész központ – terheit csökkentse, a divíziókat csoportokba fogta össze. A csoportok „vezetőinek” vonalbeli hatalmuk nincs; feladatuk részben tanácsadó, részben összekötő jellegű. Egyrészt tanácsadó jelleggel segítik az egyes divíziók vezetőinek munkáját, másrészt ellenőrzik a divíziók tevékenységét, átfésülik a jelentéseket, ily módon segítve az elnök vezetői tevékenységét.

A General Motors új vezetői nem törekedtek sem a vállalat igen szerteágazó profiljának a szűkítésére, sem a divíziók önállóságának radikálisabb korlátozására. A diverzifikált szervezethez azonban a diverzifikációra tudatosan építő stratégiát alakítottak ki. Henry Ford stratégiájának középpontjában még az olcsó népaútó tömeggyártása állt. A GM vezetői felismerték, hogy az autók iránti kereslet differenciálódott. Ezt a differenciáltságot ársávokban fejezték ki (mivel az igények természetesen a vevők pénztárcájához igazodtak), és – a terepet a divíziók között felosztva – arra törekedtek, hogy a GM-nek minden ársávban legyen megfelelő kínálata. A vállalat úgy hódította meg az egyes ársávokhoz tartozó piacokat (így a Ford hagyományos piacának egy részét is), hogy az adott ársávban olyan autót kínálta, amely az árat tekintve ugyan a kérdéses sáv felső régiójában helyezkedett el, ám minőségét illetően jobb volt sávbéli konkurencinél.

Az ársávokat és a jelzett termékpolitikát a központ dolgozta ki, de a sávokon belül az egyes divíziók önálló árpolitikát folytathattak.

A. D. Chandler szerint a GM átszervezésében a legnagyobb jelentőségű lépés a „személytelen”, szakszerű előrejelzéseken, terveken és ellenőrzési módszereken alapuló irányítási rendszer bevezetése volt. A növekvő méretű üzleti vállalkozás ugyanis egy bizonyos ponton túl már csak ezek segítségével irányítható.

A húszas évek elején a GM válságát a többi között a kereslet elégtelen, illetve hiányzó felmérése és előrejelzése okozta. A vállalat Sloan elnöksége alatt bevezette a rendszeres előrejelzések és az ezekre épülő termelési, feltételbiztosítási tervek rendszerét. Minden divízió köteles volt előrejelzéseket készíteni a következő négy hónapra (esetenként tovább is) a kereslet alakulásáról, és ehhez kellett igazítani a termelési tervét, csatolva a

terv végrehajtásához szükséges eszközök (pénz) jegyzékét. A kérdéses eszközök megszerzéséhez a divízió csak akkor kapta meg a jogot (és a pénzt), ha a tervet a központ – amely maga is rendelkezett prognózisokkal és egyéb információkkal – jóváhagyta. Ez a megoldás több tekintetben hasonlít az Eliasson által leírt, a tőkés vállalatoknál napjainkban is alkalmazott tervezési módszerhez. [4]

A divíziók tevékenységét a megnövekedett fontosságú központ egységesített – statisztikai, s számviteli adatokra épülő – információs rendszer segítségével ellenőrizte. A jelentések középpontjában a következő adatok álltak: a divízió értékesítése, termelése, a beruházások, befektetések megtérülési hányadosa és a divíziók kiadásai. Az eredmények pontos meghatározásához persze szét kellett választani az egyes divíziók bevételeit és költségeit. A problémát az egyes divíziók közötti termékátadások jelentették. Ennek megoldására a GM vezetése sajátos belső elszámolási rendszert alakított ki. Az „eladó” divízióknak olyan árat kellett felszámítania az átadott termékért (például egy alkatrészért), amely a költségeken felül még egy előre megadott arányú „hasznot” is tartalmazott. Ha ez az ár a szabadpiaci árnál nagyobb bizonyult, akkor azt a „vevő” divízió jelezte a központnak. A központ kivizsgálta a túl magas költségszint okát, és ha azt tapasztalta, hogy a költségek csökkentésére nincs remény, a kérdéses termék pedig nem létfontosságú, akkor vagy átalakították a gyártó divízió profilját, vagy egyszerűen eladták azt. [2]

A tőkemegtérülési hányadosok divíziónkénti rendszeres vizsgálatával a GM vezetése megfelelő vezérfonalat kapott a tőkék befektetéséhez, és így a divíziók közötti alkudozásokat is sikerült visszaszorítania.

Néhány negatív tapasztalat nyomán Sloan felismerte, hogy a vállalat egységes fellépése érdekében javítania kell a divíziók együttműködésén. E feladatot úgy oldotta meg, hogy a divíziók, a központ és a tanácsadó szolgálat képviselőiből állandó bizottságokat szervezett. Egy-egy bizottság foglalkozott például a nagyvolumenű vásárlásokból származó előnyök kihasználásával, a vállalati reklámkampányok szervezésével, vagy a fejlesztési irányok koordinálásával. A bizottságoknak állandó titkárságuk, hivatali állományuk és saját költségvetésük volt.

A GM sikerét természetesen nem pusztán az itt felsorolt tényezők segítették elő. Külön elemezhetők lennének még Pierre Du Pont vagy Alfred P. Sloan személyes vezetői tulajdonságai, a tudományos munkaszervezés hatásai a termelésre, vagy Pierre Du Pont „humánstratégiája”, amellyel a konkurencsektől átcsábította és a GM-hez kötötte a kor legkiemelkedőbb mérnökeket és gazdasági szakembereit. Valószínűleg nem tévedünk azonban akkor, ha azt állítjuk, hogy a General Motors húszas évekbéli sikerének egyik kulcsa a környezet, a stratégia és a szervezet összhangjának a megteremtésében keresendő.

A divizionális szervezetek néhány speciális problémája

Az eddigiek alapján megkíséreljük összefoglalni a divizionális szervezeti rendszer előnyeit:

- A divizionális forma erősítheti a szervezet stratégiai válaszképességét. A különböző üzletágakban, vállalkozásokban való gondolkodás e formában egyszerre kényes és lehetőség — persze csak akkor, ha a szélesebb gazdasági-társadalmi környezet a szabadabb mozgás elé nem állít különösebb akadályokat.

- A divizionális rendszerben a szervezet önmagán belül hajtja végre a gazdaság nagyobb szervezeti átalakításait. Így a vállalat — mint egész — kockázata kisebb, a kockázat megoszlik az egyes vállalkozások között. Szabó Katalin szavait használva: létrejön az „elpusztíthatatlan korporáció”.

- A divizionális rendszerekben alkalmazott irányítási, ellenőrzési módszerek, az, hogy a divíziók profitcentrumokként működnek és mint ilyeneket értékelik és fejlesztik őket, elősegítik a tőke hatékony allokációját. A rendszer szervezeten belül is szétválasztja egymástól az operatív és a szélesebb értelemben vett tőkeallokációs műveleteket: a vállalat központja elsősorban a tőke megtérülésével foglalkozik és nem egy-egy üzletág operatív ügyeivel.

- A divizionális rendszer elősegíti a divíziók élén álló „generalista” vezetők képzését, és a széles körű decentralizáció révén ki is használja az ilyen jellegű tudást.

A divizionális rendszerek sem mentesek természetesen a problémáktól. H. Mintzberg például kifejti, hogy a divizionális rendszerek hajlamosak a bürokratizálódásra egyrészt óriási méreteik miatt, másrészt formalizált, személytelen információkra épülő ellenőrzési rendszereik következtében, amelyek egyfajta „számbürokratizmust” gyűrtetnek végig az egész szervezeten. [7] Az ilyen rendszerek nem szűrik ki a bizonytalanságokat, nem igazodnak a fejlődés törvényszerűen ingadozó ütemváltásaihoz, egyes minőségi jellemzőket pedig egyszerűen nem képesek megragadni. Mintzberg szavaival: „a divizionális szervezetek bátorítják a pénzügyi teljesítmény egyenletes növelését, de gátolják a valódi vállalkozói innovációt.” [7]

A divizionális rendszerekben problémát okozhat az egyes divíziók munkájának összehangolása is, mivel a profitcentrumokkénti működés az egyes részlegek érdekeit erősen szétválasztja egymástól. Ismert például egy nyugatnémet elektrotechnikai vállalat esete, amely sorozatos piaci kudarcok nyomán ismerte fel, hogy a vevők manapság már nem egyszerűen egyes termékeket kívánják vásárolni, hanem sokféle elemből álló összetett rendszereket. A vállalat a rendszerek kialakításához szükséges szervezeti együttműködést ma úgy igyekszik megteremteni, hogy a termékek szerint szakosodott divízióira mátrix jellegű rendszerdivíziókat épít rá.

Az előnyöket és a problémákat sorolhatnánk tovább is.

A divizionális rendszerek sorsa nyilván összefügg a tőke mozgásának általános törvényszerűségeivel is. Napjainkban például egyre többet olvashatunk arról, hogy az újabb és újabb összeolvadási hullámokban a diverzifikálás stratégiája csökkenő szerepet játszik, és inkább az azonos üzletágban dolgozó vállalatok fúziója válik jellemzővé. Hogy ez átmeneti irányváltást jelent-e, avagy tartós tendenciát, azt csak a jövő döntheti el.

A divizionális rendszerek szervezésének problémái hazánkban

Az eddigiek során azt igyekeztünk bemutatni, hogy a fejlett tőkés piacgazdaság — azon belül is elsősorban az amerikai gazdaság — talaján hogyan alakultak ki a divizionális rendszerek. Láthattuk, hogy a kérdéses szervezettípus létrejöttében a kényszer és a lehetőség egymást kiegészítő kapcsolata játszott a döntő szerepet. Feltehetjük a kérdést: vajon napjainkban a hazai vállalatok körében milyen esélyei vannak a divizionális szervezeti forma elterjedésének?

A divizionális rendszer három alapvető fontosságú eleme a diverzifikáció, a decentralizáció és az önelszámolás. A problémát tehát úgy is megfogalmazhatjuk, hogy a válasz attól függ, vajon ez utóbbi három tényező tekintetében milyen eredményeket érünk el, illetve milyen akadályokba ütközünk. Anélkül, hogy a kérdésbe mélyebben belemennénk, fel kell hívunk a figyelmet egy sajátos ellentmondásra.

Ez az ellentmondás egyik oldalról a szervezéstudomány és az elvárások, a másik oldalról pedig a mindennapi gyakorlat között feszül. Mintegy 700 állami iparvállalatunk összesen 5000 teleppel rendelkezik, azaz egy vállalatnak átlagosan hét telepe van. Minthogy a specializáció is viszonylag alacsony szintű, elvi szempontból azt kellene mondanunk, hogy hazánkban tág tere nyílhat a decentralizálásra, az önelszámolásra épülő rendszereknek. Ez a nézet a gazdaságirányítási intézmények átlásfoglalásaiban is egyre nagyobb teret kap, a szervezési ajánlások, elvárások a decentralizáció és az önelszámolás mellett törnek lándzsát. Problémát a szervezéstudomány színvonala sem jelent.

A mindennapi gyakorlat azonban a saját törvényeinek megfelelően alakul. Úgy tűnik, hogy mind a decentralizáció, mind pedig az önelszámolás kérdésében csak nagyon kis lépésekben haladtunk előre, sőt egyes területeken visszafejlődésről érkeznek híradások. A probléma gyökereit a sajátos hazai környezeti feltételekben, a tágabban értelmezett lehetőségek és a készlet hiányosságaiiban kell keresnünk.

Ezokról azonban akkor ítéletet mondani, amikor a gazdaságirányítási rendszer átalakulóban van, mindenképpen elhamarkodott dolog volna. A közelmúltban néhány akadály már elhárult a belső szervezeti és irányítási rendszerek fejlesztése elől, így például a szélesebb körű diverzifikációnak már nincs elvi akadálya. A gazdasági

mechanizmus fejlesztésével kapcsolatos anyagokból tudjuk, hogy enyhülni fognak a költséggazdálkodással, a kalkulációval kapcsolatos szigorú szabályok, új csatornák nyílnak a tőkemozgás előtt, új szervezeti formák – például korlátozott jogkörű trösztök, leányvállalatok jöhetnek (illetve jöttek is már) létre stb.

Mindezek a tervek közelről érintik a divizionális szervezeti formák elterjedésének feltételrendszerét. A gazdaságirányítás fejlesztésével kapcsolatos elgondolások megvalósításának sikeressége minden bizonnyal azon is lemérhető lesz majd, hogy ezek nyomán tudunk-e a bővülő lehetőségekhez megfelelő készletet kapcsolni, s ily módon sikerül-e a belső irányítási rendszerek fejlesztésében előrelépünk.

Felhasznált irodalom:

- [1] Chandler, A. D.: Strategy and Structure (Stratégia és struktúra). Doubleday and Co. Inc., New York, 1966. 480–491.; 476.; 382–383.; 192–193. old.
- [2] Chandler, A. D.: Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation (Pierre S. Du Pont és a modern kooperáció kialakítása). Harper and Row, New York 1971. 500 old.
- [3] Drumm, H. J.: Planungs- und Anpassungsprobleme der Geschäftsbereichsorganisation (A divizionális szervezés tervezési és alkalmazkodási problémái). Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1978. 2. sz.
- [4] Eliasson, G.: Business Economic Planning (Vállalati gazdasági tervezés). Wiley and Sons, London, Swedish Industrial Publications, Stockholm, 1976.
- [5] Marosi Miklós: A célszerű vállalati szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1981. 163.; 161–162.; 162. old.
- [6] Mescon, H. M.–Albert, M.–Khedouri, F.: Management: Individual and Organizational Effectiveness (Vezetés: egyéni és szervezeti hatékonyság). Harper and Row, New York, 1981. 126. old.
- [7] Mintzberg, H.: The Structuring of Organizations (A szervezetek strukturálása). Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs 1979. 390.; 426.; 423. old.
- [8] Szabó Katalin: A nagyvállalati kihívás. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1974. 105–147.; 105.; 125.; 29. old.
- [9] Varga György: Az amerikai business. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1970. 49.; 64–65.; 95.; 65. old.

