

ĮMONIŲ VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS PROBLEMOS

Jolita Šimkūnaitė

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas
El. paštas: jolita.simkunaite@gmail.com*

Santrauka. Straipsnyje apžvelgiamos įmonių veiklos diversifikacijos, kaip plėtros strategijos, galimybės ir problemos. Aprašomos trys pagrindinės įmonės veiklos diversifikavimo formos – tai susijusi, nesusijusi ir dalinai susijusi diversifikacija. Palyginamos įvairios mokslininkų pasiūlytos diversifikacijos matavimo galimybės. Suformuluoti anksčiau pasiūlytų diversifikacijos matavimo būdų tokie trūkumai: nėra apibrėžti aiškūs klasifikatoriai, atskiriantys vieną įmonių klasę nuo kitos, todėl gaunamas tik intervalinis, diskretinis, o ne tolydinis matavimas; susijusios diversifikacijos matų negalima sujungti su nesusijusios diversifikacijos matais; skaičiavimo būdai neatsižvelgia į esamą rinkos situaciją, o tai, kaip parodė negausūs tyrimai, yra glaudžiai susiję.

Reikšminiai žodžiai: įmonių veiklos strategija, įmonių diversifikacija, įmonių plėtra, diversifikacijos matavimo būdai, rinka.

Įvadas

Kalbant apie organizacijų strategiją dažnai remiamasi strateginio valdymo klasiko H. J. Ansoff pasiūlytu modeliu (Ansoff 1957, 1965, 1979, 1984; Ansoff, McDonnell 1990). Jis organizacijos plėtros strategiją pasiūlė apibrėžti dvimatėje erdvėje: produktas – rinka. Toks požiūris išplaukia iš akivaizdaus fakto, kad kiekviena įmonė gamina kokį nors produktą arba teikia paslaugas ir juos realizuoja tam tikroje rinkoje. Iš šio išplaukia, kad organizacijos plėtros kryptys gali būti apibūdintos minėtomis sferomis – produktu ir rinka. Strategija tokiu atveju yra jungiamoji grandis.

Remdamasis šiais samprotavimais Ansoff išskyrė keturias principines organizacijos plėtros strategijas. Sąlyginai jos pavadintos penetracija („išsiskverbimas“ į rinką), rinkos plėtra, produkto plėtra ir diversifikacija. Pirmosioms trims būdinga tai, kad įmonė veikia esamose produkto – rinkos srityse. Taigi, numatant plėtros strategiją, remiamasi turimais techniniais, finansiniais, marketingo ištekliais bei sugebėjimais. Tuo tarpu diversifikacija reiškia tiek naujas technologijas, tiek naują kvalifikaciją, tiek naujus veiklos būdus, tiek ir naujas produkcijos (paslaugų) realizavimo rinkas. Taigi, šis fenomenas pasižymi labai dideliu kompleksiskumu, todėl yra gana prieštaringas ir rizikingas. Antra vertus, sėkmės atveju jis gali duoti labai gerą rezultatą.

Ansoff įvardintų bei kitų įmonių plėtros strategijų įgyvendinimo tikslas yra prisitaikymas prie nuolat kintančių išorinių veiklos sąlygų (Ginevičius 1998). Šios sąlygos kardinaliai keičiasi esant ekonominiam nuosmu-

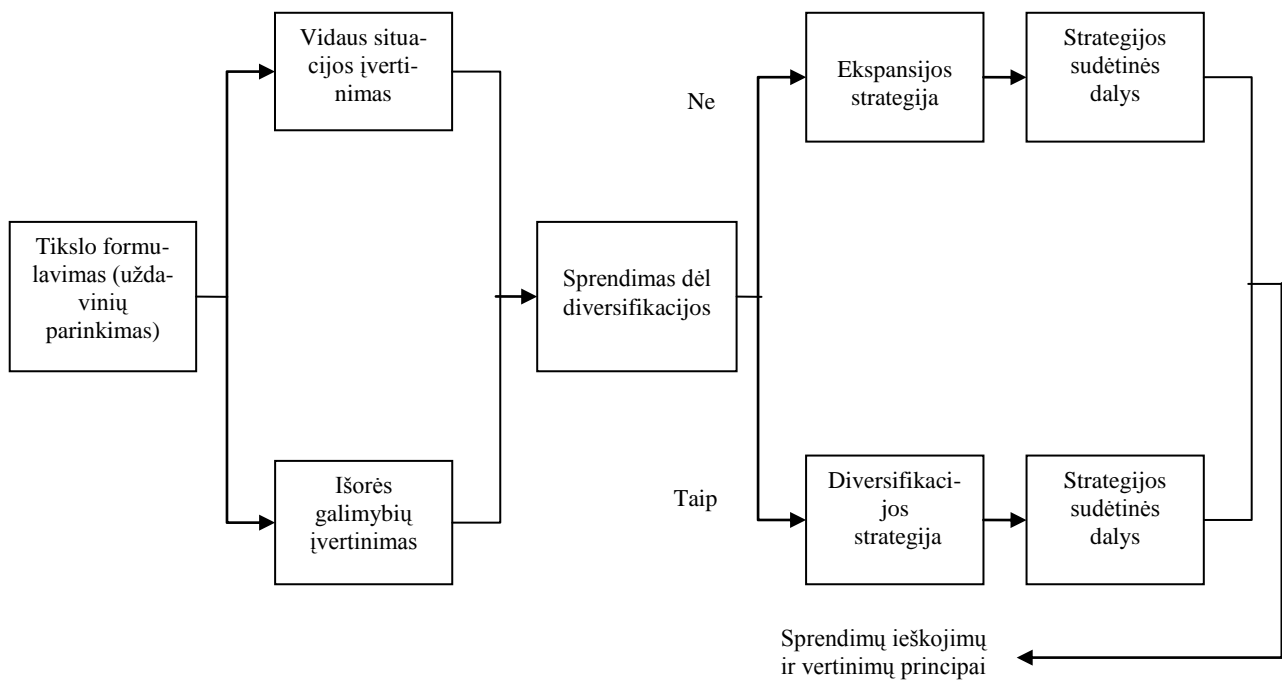
kiui. Įmonės, siekdamos išlikti, turi tiek plėtoti produktus, t. y. siūlyti naujus, besiskiriančius nuo esamų, tiek ir ieškoti rinkų, kuriose šiuos produktus galėtų realizuoti. Tokie situacijoje ypač efektyvi pasirodo įmonės diversifikacijos strategija.

Nežiūrint į dideles įmonės plėtros galimybes, kurias atskleidžia jos veiklos diversifikacija, gana dažnai ši strategija būna nesėkminga. Pagrindinė nesėkmės priežastis – nepakankamas žinojimas, neleidžiantis savo laiku ir reikiama apimtimi įveikti viso išorinių veiklos ir kitų sąlygų komplekso ir priimti teisingus strateginius sprendimus. Todėl tiek teorine, tiek ir praktine prasme svarbu yra nagrinėti diversifikacijos, kaip įmonės plėtros strategijos, sėkmės sąlygas. Be abejo šių sąlygų yra daug: vienos jų diversifikacijos reikšmės yra labiau svarbios, kitos – mažiau. Straipsnyje nagrinėjamos tos, kurias galima priskirti prie esminių.

Įmonių veiklos diversifikacijos sėkmės sąlygos

Įmonė, siekdama išlikti konkurencinėje kovoje, turi numatyti strateginius tikslus ir priemones jiems pasiekti, kitaip tariant, ji turi pasirinkti tinkamą plėtros strategiją. Ansoff išrutuliojo plėtros strategijos pasirinkimo koncepciją, pagrįsta įmonės vidaus ir situacijos įvertinimu (1 pav.).

Įmonės vidaus situacijos įvertinimas atliekamas dviem aspektais. Pirma, tai komercinės ir ūkinės veiklos rezultatų prognozės. Antra, pačios įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių nustatymas.



1 pav. Įmonės strategijos formulavimo proceso schema pagal Ansoffą (Ginevičius 1998)

Fig. 1. Corporate strategy formulation process scheme according to Ansoff (Ginevičius 1998)

Daugelis mokslininkų savo straipsniuose tvirtina, kad pasirinkus diversifikacijos strategiją, įmonės bendrasis turtas sumažėja ir akcininkai, norėdami parduoti savo akcijas, turi jas parduoti pigiau. Yra išskiriami trys pagrindiniai vadybiniai veiklos diversifikavimo tikslai:

- Padidinti pelningumą (Jensen, Murphy 1990), įtaką ir prestižą (Jensen 1986).
- Sustiprinti organizacijos poziciją rinkoje (Shleifer, Vishny 1990).
- Mažinti investuotojų riziką mažinant verslo riziką (Amihud, Lev 1981).

Komercinės ir ūkinės veiklos rezultatų prognozės remiasi ilgalaikėmis pardavimų perspektyvomis, kurios išplaukia iš bendros šalies ekonominės politikos; atitinkamų tarptautinių rodiklių kaitos tendencijų; specifinių verslo, kuriame veikia įmonė, bruožų; konkurencijos; produktų, kuriuos išleidžia įmonė, kaštų kitimo tendencijų ir pan.

Įmonės stipriosios ir silpnosios pusės, palyginti su kitomis įmonėmis, nustatomos lyginant tarpusavyje kompetencijas ir konkurencijos pobūdį (Pierscionek 1966). Įmonės kompetenciją apibūdina suformuotas valdymo organizacinis potencialas, socialines žmonių sistemos funkcionavimo, turimos įrangos kokybė. Konkurencijos galimybes parodo geriausių to paties verslo įmonių veiklos mastas. Esamo verslo potencialios galybės gali būti įvertintos remiantis jo plėtros, pelningumo, paklausos, technologijų tendijų ir pan. analize.

Įmonės situacijos analizės tikslas – nustatyti, kokios įmonės galybės įvaldyti naujas rinkas. Ji remiasi potencialių naujų verslų, veiklos išplėtimo konkurentų įvertinimu taikant tuos pačius jau išvardintus kriterijus (plėtotės tendencijas, paklausą, pelningumą ir kt.) bei sinergijos efektą (Ginevičius 1998). Šių bei kitų kriterijų analizė taip pat turimi ištekliai leidžia nustatyti verslų, kuriuos įmonė gali plėtoti, sąrašą. Iš potencialių sinergijos efektų, gaunamų sulyginus esamus ir numatomus naujus verslus, galima nustatyti „įėjimo“ į juos sėkmės galimybes. Apie įmonės galimybes plėtoti naujus verslus galima spręsti iš konkurencijos masto, išplaukiančio iš jais užsiimančių geriausių įmonių pasiektų rezultatų sulyginimo. Įmonei tikslinga plėtoti tuos verslus, kurie padės jai geriausiai prisitaikyti rinkoje, užtikrins didžiausią sinergijos efektą.

Išsamus, gilus ir įvairiapusiškas įmonės vidaus ir išorės situacijos įvertinimas padeda suvokti ir adekvačiai įvertinti diversifikacijos procesų sėkmę lemiančių sąlygų kompleksą ir priimti galutinį sprendimą dėl jos, kaip įmonės plėtros strategijos, pasirinkimo. Todėl tokią analizę galima įvardinti kaip vieną iš esminių įmonių veiklos diversifikacijos problemų.

Antra, ne mažiau svarbi problema yra efektyvus diversifikacijos proceso valdymas. Iš to išplaukia jos pasiektu lygio kiekybinio įvertinimo būtinumas ir svarba, kadangi procesą valdyti galima tik tada, jeigu jį galima išmatuoti.

Nežiūrint į šio klausimo svarbą, jis nėra iki galo išspręstas. Apie tai liudija siūlomų diversifikacijos matavimo būdų gausa. Pagrindinis jų trūkumas yra tas, kad diversifikacija matuojama nekompleksiškai, t. y. vertinamos arba kiekybinė arba kokybinė jos pusės. Be to, šios pusės vertinamos nevienodai argumentuotai. Pavyzdžiui, kiekybinei įmonių veiklos diversifikacijos pusei įvertinti pasiūlyta gana daug pakankamai tikslų matavimo būdų (Gort 1962; Wolf 1995a, b; Berry 1971; Utton 1977; Ginevičius 2009).

Tuo tarpu pasiūlyti būdai kokybinei diversifikacijos pusei matuoti yra gana netobūli, apytiksliai, nesuteikiantys galimybės atlikti gilesnių šių procesų analizę. Rodikliai, išreiškiantys kiekybinę ir kokybinę diversifikacijos puses yra tarpusavyje nepalyginami ir todėl jų negalima apjungti į vieną apibendrinantį rodiklį. Pavyzdžiui, įmonės nesusijusią diversifikaciją siūloma matuoti remiantis plačiai paplitusiu Berry indeksu (D_B):

$$D_B = 1 - \sum_{i=1}^n q_i^2, \quad (1)$$

čia: q_i – i -ojo verslo santykinė apyvarta; n – įmonės verslų skaičius.

Šis indeksas lygus 0, kai įmonė savo veiklą plečia tik viena kryptimi. Kuo ji labiau diversifikuota, tuo labiau D_B artėja prie 1. Kai tarp atskirų veiklos sričių darbų apimčių variacijos nėra, indeksą D_B galima apskaičiuoti pagal formulę:

$$D_B = 1 - \frac{1}{n}, \quad (2)$$

Berry'io požiūris į diversifikacijos matavimą leido pasiūlyti būdą, kaip apskaičiuoti diversifikacijos rodiklį remiantis, pavyzdžiui, 4 ženklų SIC klasifikatoriumi (Montgomery 1982):

$$SIC4 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n P_i^2}{\left(\sum_{i=1}^n P_i\right)^2} \quad (3)$$

čia: SIC4 – diversifikacijos matas, skaičiuojamas remiantis 4 ženklų SIC klasifikatoriumi.

Jeigu įmonė veikia vienoje srityje, tai rodiklis SIC4 yra lygus 0. Jų skaičiui didėjant ir mažėjant darbų apimčių variacijai tarp jų SIC4 artėja prie 1.

Remiantis Berry'io indeksu buvo atrastas kitas rodiklis, pavadintas „diversifikacijos entropijos matu“ (Jacquemin, Berry 1979; Palepu 1985):

$$E_D = \sum_{i=1}^n P_i \ln \frac{1}{P_i}, \quad (4)$$

čia E_D – diversifikacijos entropijos matas, P_i – i -s veiklos srities santykinė apyvarta, kai išskiriant veiklas, remiamasi tam tikromis klasifikavimo sistemomis (SIC, NACE, Federalinė statistikos žinyba, Lietuvoje – EVRK ir pan.) (Ginevičius 1998).

Dydis E_D rodo, kokio diversifikacijos prieaugio galima tikėtis taikant subtilesnį veiklos sričių klasifikatorių, pavyzdžiui daugiapakopį vietoje dvipakopio. Indekso pavadinimas kilęs iš entropijos sąvokos, reiškiančios tam tikrų procesų pokyčių sumą.

Iš Berry'io indekso taip pat galima išvesti dydį, kuris rodo, keliuose srityse ar šakose turėtų veikti lyginamos, proporcingai diversifikuotos įmonės. Šis indeksas pavadintas „ekvivalentiškumo numeriu“ ir skaičiuojamas pagal formulę (Buehner 1985):

$$NE = \frac{1}{\sum_{i=1}^n P_i^2} = \frac{1}{1 - D_B} = \frac{1}{D_H}, \quad (5)$$

čia: NE – ekvivalentiškumo numeris.

Anglijoje plačiai paplitęs Uttono matas. Uttono diversifikacijos indeksas, įvertinantis tiek veiklos sričių skaičių, tiek ir darbų apimčių variacijas, atrodo taip (Utton 1977):

$$W_u = 2 \sum_{i=1}^n i P_i - 1, \quad (6)$$

čia: W_u – Uttono diversifikacijos indeksas.

Rodiklis W iš esmės yra įmonės veiklos sričių produkcijos lyginamųjų kiekių svartinis vidurkis. Kai $W_u > 1$, tai reiškia, kad įmonė yra visiškai specializuota, o kai, pavyzdžiui, $W_u = 4$, turime diversifikuotą įmonę, vienodai veikiančią 4 srityse.

Buvo pasiūlytas tobulesnis nesusijusios diversifikacijos rodiklis (D_G) (Ginevičius 2009):

$$D_G = 1 - \frac{1}{\sum_{i=1}^n \frac{1 - q_{\max}}{1 - q_i}}, \quad (7)$$

čia: q_{\max} – didžiausio verslo santykinė apyvarta.

Abu šie rodikliai kinta ribose nuo 0 iki 1, t. y. kai įmonė nediversifikuota, rodikliai įgauna reikšmę 0, diversifikacijos laipsniui augant rodiklių reikšmės artėja prie 1.

Susijusiai diversifikacijai matuoti pasiūlyti tik diskretiniai kategoriniai būdai, t. y. visos nagrinėjamos įmonės suskirstomos į kategorijas, tipus ir klases (Wrigley 1970; Doehmen 1991; Varadarajan, Ramanujan 1987). Vienas žinomiausių diversifikacijos kokybinio įvertinimo būdų yra Wrigley koncepcija (Wrigley 1970). Ja remiantis visos įmonės suskirstomos į keturias kategorijas: vieno produkto, vyraujančio produkto, susijusio produkto ir nesusijusio

produkto (1 lent.). Šis skirstymas atliekamas remiantis specializacijos rodikliu, vadinamuoju SR matu:

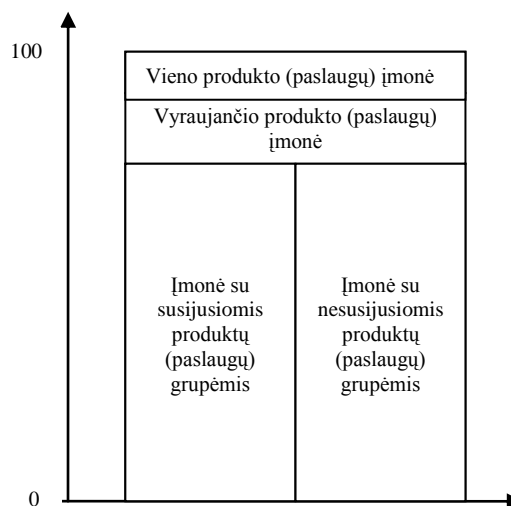
$$SR \text{ matas} = \frac{\text{Daugiausiai gaminamo produkto kiekis}}{\text{Bendra įmonės produkcijos apimtis}} \quad (8)$$

1 lentelė. Įmonių diversifikavimo laipsnio matavimas Wrigley'io koncepcija (Ginevičius 1998)

Table 1. Measurement of the degree of corporate diversification Wrigleys' concept (Ginevičius 1998)

Eil. Nr.	Įmonių kategorija	Sutar-tinis žymė-jimas	Įmonių kategorijos apibū-dinimas
1	Vieno produkto įmonės	E	Įmonės, kuriose 95 % apyvartos tenka vienai produktų grupei
2	Vyraujančio produkto įmonės	H	Įmonės, kuriose iki 30% apyvartos tenka nepagrindiniams produkductams, kurie gali būti tiek susiję, tiek ir nesusiję su pagrindine grupe
3	Įmonės su susijusiomis produktų grupėmis	V	Įmonės, kurių pasiūlos programa apima keletą technologiškai arba rinkos požiūriu susijusių produktų grupių, iš kurių nei viena nesudaro daugiau kaip 70 % bendrosios apyvartos
4	Įmonės su nesusijusiomis produktų grupėmis	N	Įmonės, kurių pasiūlos programos produktų grupės tiek technologiškai, tiek rinkos požiūriu nėra tarpusavyje susijusios ir iš jų nei viena nesudaro daugiau kaip 70% bendrosios apyvartos

Grafiškai Wrigley'io diversifikacijos modelis atrodo taip (2 pav.):



2 pav. Grafinis Wrigley'io diversifikacijos koncepcijos aiškinimas (Ginevičius 1998)

Fig. 2. Graphic interpretation of the Wrigleys' concept of diversification (Ginevičius 1988)

Šią koncepciją toliau išplėtė Rumeltas (Doehmen 1991). Savo skaičiavimuose jis rėmėsi ne skirtingų produktų kiekiu, bet veiklos sritimis (verslais). Buvo pasiūlyta keletas įmonių klasifikavimo rodiklių: specializacijos, giminingumo ir vertikalumo. Pirmasis nustatoma labiausiai išplėsto verslo apimtį padalijus iš visos įmonės produkcijos kiekio (Ginevičius 1998):

$$\text{Specializacijos laipsnis} = \frac{\text{Verslo, kurio apyvarta didžiausia, apimtis}}{\text{Visos įmonės produkcijos apimtis}} \quad (9)$$

Nustatytos remiantis šia formule vieno, vyraujančio, susijusio ir nesusijusio verslo įmonių ribos buvo paliktos tos pačios, kaip ir Wrigley'io (1 lentelė, 2 pav.)

Išskiriama ir trečioji diversifikacijos forma – tai dalinai susijusi diversifikacija (related-linked diversification) (Chung-Ming Lau 1993). Tokia diversifikacijos forma apibūdinama kaip tarpinė tarp susijusios ir nesusijusios diversifikacijos, kuomet įmonė pradeda gamybos plėtrą į kitas rinkas ir kitus produktus, tačiau yra naudojami tie patys gamybos ištekliai kaip ir pagrindinei produkcijai. Nežiūrint į tai, kad, esant tokiai diversifikacijos formai, egzistuoja produkcijos gamybos sinergija, dažniau yra „dalijamasi“ intelektualiais ištekliais, o ne materialiaisiais (Chatterjee, Wernerfelt 1988; Porter 1985). Tokiu nematerialiuoju turtu gali būti vadybiniai sugebėjimai (know-how), žmogiškieji ištekliai, bendros administravimo išlaidos, marketingo priemonės ir kt.

Visi jie yra netobuli: subjektyviai parenkami „slenksčiai“, atibojantys vieną įmonių klasę nuo kitos; gaunamas

tik intervalinis, diskretinis, o ne tolydinis diversifikacijos matavimas ir pan. Be to, kaip buvo sakyta, taip išreikštų susijusios diversifikacijos matų negalima sujungti su nesujusios diversifikacijos matais ir atlikti kompleksinę šio fenomeno analizę.

Trečioji įmonės veiklos diversifikacijos problema yra rinkos situacijos įtakos šio proceso efektyvumui išaiškinimas. Beveik nenagrinėjama, kaip kinta diversifikacijos, kaip prisitaikymo prie išorės sąlygų strategijos, vaidmuo žymiai pasikeitus situacijai rinkoje. Tuo tarpu atlikti ne-gausūs tyrimai rodo, kad tarp šių dviejų procesų, diversifi-kacijos ir rinkos situacijos, egzistuoja galusuds ryšys: rinkoms traukiantis diversifikacijos reikšmė auga, rinkoms plečiantis, jos reikšmė mažėja. Kai rinka nusistovėjusi, diversifikacija yra prasminga tam tikrose rinkose (Ginevičius 2009). Deja, šiandiena yra nustatytas tik principinis šių sąsajų vaizdas. Tam, kad gautume naudingus praktikai rezultatus, šiuos tyrimus reikia gilinti.

Dažnai didelių įmonių diversifikacijos strategija sąlygoja plėtrą ir geografiniu aspektu (Mehdi, Seboui 2011). Kartais įmonėms tenka išsiplėsti savo veiklą ir į užsienio rinkas, todėl atsiranda organizacinių, administravimo ir kultūrinių skirtumų grėsmės, todėl būtina įvertinti visas galimas rizikas prieš priimant sprendimą dėl diversifikacijos strategijos.

Be abejo egzistuoja ir daugiau tiek didesnių, tiek mažesnių įmonių veiklos diversifikacijos problemų, kurias reikia spręsti. Antra vertus čia išnagrinėtas (problemas) galima priskirti prie esminių, didele dalimi nulemiančių diversifikacijos sėkmę.

Išvados

1. Įmonių veiklos diversifikacijos procesas pasižymi dideliu kompleksiskumu, todėl yra gana prieštaringas. Diversifikacijos, kaip plėtros strategijos, tikslas yra įmonės prisitaikymas prie besikeičiančių išorės sąlygų. Prasidėjus ekonomikos nuosmukiui šios sąlygos pasikeitė iš esmės, todėl diversifikacijos, kaip prisitaikymo strategijos, reikšmė žymiai išaugo.

2. Diversifikacijos fenomenas išnagrinėtas dar nepilnai, dar pilnai nesuvoktos ir adekvačiai neįvertintos šio proceso sėkmę lemiančių sąlygų kompleksas. Iš viso jo straipsnyje išskirtos ir nagrinėjamos trys problemos: sąlygos, kurios lemia diversifikacijos, kaip įmonės plėtros strategijos, pasirinkimą; pasiekto diversifikacijos lygio, kaip efektyvaus šio proceso valdymo sąlygos, nustatymas; rinkos situacijos įtaka įmonių veiklos diversifikacijos, kaip plėtros strategijos, efektyvumui.

Literatūra

- Amihud, Y., Lev, B. 1981. Risk reduction as managerial motive for conglomerate mergers, *Bell Journal of Economics* 12: 5-17.
- Ansoff, H. J. 1957. Strategien for Diversification [Strategies for Diversification], *Harvard Business Review* 35 (5): 111-125.
- Ansoff, H. J. 1965. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill Book Comp. 241 p.
- Ansoff, H. J. 1979. *Strategic Management*. New York: Wiley.
- Ansoff, H. J. 1984. *Implementing Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
- Ansoff, H. J.; McDonnel, E. J. 1990. *Implanting Strategic Management*. Second Edition. New York: Prentice Hall. 520 p.
- Berry, Ch. 1971. Corporate Growth and Industrial Diversification, *Journal of Law and Economics* 14: 371-383.
- Buehner, R., 1985. *Strategie und Organisation* [Strategy and Organisation]. Wiesbaden: Gabler. 49
- Chatterjee, S.; Wernerfelt, B. 1988. The link between resources and types of diversification: Theory and evidence, *Unpublished paper*. Lafayette, IN: Purdue University.
- Doehmen, H. P. 1991. *Anlaesse, Ziele und Methodik der Diversifikation*. Bergisch Gladbach-Koeln.
- Ginevičius, R. 1998. *Įmonių veiklos diversifikacija*. Vilnius: Technika. 152 p
- Ginevičius, R. 2009. Quantitative evaluation of unrelated diversification of enterprise activities, *Journal of civil engineering and management* 15(1): 105-111.
- Gort, M. 1962. *Diversification and Integration in American Industry*. Princeton, NJ: Princeton university press.
- Jackuemin, A. P.; Berry, C. H., 1979. Entropy Measure of Diversification and Corporate Growth, *Journal of Industrial Economics* 27: 46-57.
- Jensen, M. C. 1986. Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers, *American Economic Review*, 76 (2): 3-9.
- Jensen, M. C.; Murphy, K. J. 1990. Performance pay and top management incentives, *Journal of Political Economy* 102 (2): 48-80.
- Lau, Ch.-M. 1993. Diversify with care: diversification strategies and organization development, *The International Journal of Organizational Analysis* 1 (1): 55-72.
- Mehdi, I. K. E.; Seboui, S. 2011. Corporate diversification and earnings management, *Review of Accounting and Finance* 10 (2): 176-196.
- Montgomery, C. A., 1982. The Measurement of Firm Diversification: some new empirical evidence, *Academy of Management Journal* 25: 203-215.
- Palepu, K., 1985. Diversification Strategy, Profit Performance and the Entropy measure, *Strategic Management Journal* 6: 238-245.
- Pierscionek, Z. 1996. *Strategie rozwoju firmy* [Strategies for business growth]. Warszawa: Szkoła gławna handlowa. 203 p.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: The Free Press. 568 .
- Shleifer, A.; Vishny, R. W. 1990. Managerial entrenchment, the case of manager specific investments, *Journal of Financial Economics* 25 (1): 23-39.
- Utton, M. A. 1977. Large Firm Diversification in British Manufacturing Industry, *Economic Journal* 87: 6-11.
- Varadaraja, P.; Ramanujan, V. 1987. Diversification and Performance. A Reexamination Using a Ner Two – Dimensio-

nal Conceptualization of Diversity in Firms, *Academy of Management Journal* 30: 380-393.

Wolf, J. 1995a. Die Messung des Diversifikationsgrads von Unternehmen [The measurement of the degree of diversification of businesses] (I), *Wirtschaftsstudium* 5: 439-445.

Wolf, J. 1995b. Die Messung des Diversifikationsgrads von Unternehmen [The measurement of the degree of diversification of businesses] (II), *Wirtschaftsstudium* 6: 519-523.

Wrigley, L. 1970. Divisional Autonomy and Diversification. Boston: Harvard Business School.

PROBLEMS OF BUSINESS DIVERSIFICATION

J. Šimkūnaitė

Abstract

This article investigates the issue of diversification as a development strategy, its' opportunities and problems. There is described the three core business diversification forms – related, unrelated and related-linked diversification. Various methods of measuring diversification given by different authors are compared. Author of the article formulates main problems of earlier proposed diversification measuring techniques: there is no clear classifiers, which separate companies one class from another, this causes only interval, discrete, not continuous measurement; related diversification may not be combined with measures of unrelated diversification; methods of calculation does not take into account current market situation, which is, as studies proved, are closely related.

Keywords: corporate business strategy, business diversification, sustainable development, diversification measuring methods, market.