

Agnieszka Zakrzewska - Bielawska
Instytut Zarządzania
Politechniki Łódzkiej

STRATEGIA JAKO CZYNNIK DETERMINUJĄCY STRUKTURĘ ORGANIZACYJNĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wprowadzenie

W procesie zarządzania strategicznego istotnym elementem jest struktura organizacyjna. Skuteczne wdrożenie opracowanej w przedsiębiorstwie strategii zależy od strukturalnej i proceduralnej zdolności organizacji. Zmiana strategii implikuje konieczność przekształceń strukturalnych, w przeciwnym razie mogą pojawić się zakłócenia i niesprawności w działalności przedsiębiorstwa.

Relacja strategia - struktura organizacyjna nie jest zagadnieniem nowym w teorii organizacji i zarządzania. Problematyka ta jest przedmiotem zainteresowań wielu badaczy od kilkudziesięciu lat. Jednakże nowe podejścia do problematyki struktur, ich ewolucja, jak i różne podejścia do budowania strategii pozwalają na odkrycie coraz to nowych zależności pomiędzy tymi elementami. Celem referatu jest pokazanie kierunku wpływu strategii na zmiany w strukturze i dobór odpowiednich rozwiązań organizacyjnych w przedsiębiorstwie.

2. Interakcja strategii i struktury w ujęciu wybranych autorów

Prekursorem badań zależności między strategią, a strukturą organizacyjną był A.D. Chandler [Chandler 1962]. W swojej pracy na bazie analizy rozwoju czterech wielkich firm amerykańskich (Du Pont, General Motors, Standard Oil Company, Sears) sformułował i udowodnił tezę, że struktura powinna być dostosowana do realizowanej strategii (structure follows strategy). Badacz doszedł do wniosku, że zmiany w strategii korporacji poprzedzają zmiany w strukturze organizacyjnej i je wywołują. Zauważył, że organizacje w początkowym okresie funkcjonowania koncentrują działalność wytwórczą zazwyczaj na jednym produkcie lub asortymencie

wyrobów. Realizacja takiej strategii działalności wymaga prostej, luźnej formy strukturalnej. Decyzje można scentralizować w rękę jednego menedżera wysokiego szczebla, zaś stopień złożoności i formalizacji struktury jest niewielki. W miarę wzrostu organizacji ich strategie stają się ambitniejsze oraz bardziej wyszukane i wymagają bardziej złożonych i zdecentralizowanych rozwiązań strukturalnych.

Badania relacji strategia – struktura kontynuowali B.R. Scott [Scott 1973] i R.P. Rumelt [Rumelt 1974], P. Drucker [Drucker 1977], J. Child [Child 1977], jak również R.E. Miles, C.C. Snow [Miles, Snow 1978] oraz H.L. Boschken [1990]. Wśród polskich badaczy zajmujących się problemem zależności pomiędzy strategią, a strukturą organizacyjną należy wymienić: A. Stabryłę, W. Kieżuna, M. Bielskiego, J. Rokitę, H. Bienioka, R. Krupskiego, J. Penca, J. Jeżaka, R. Rutkę, K. Łobosa i wielu innych.

B.R. Scott stwierdził, że firma rozwija się od mało sformalizowanego modelu - one man show, przez model biurokratyczny, aż do zdywersyfikowanego i zdecentralizowanego [Scott 1973, s.32-45]. Na podstawie jego badań, jak również badań innych, wcześniej wymienionych autorów, można wyróżnić w rozwoju firmy trzy fazy, a mianowicie:

- stopień I (organizacja przedtaylorowska) - powstanie firmy w celu realizacji pomysłu przedsiębiorcy, który stara się uczestniczyć osobiście we wszystkich działaniach, struktura organizacyjna stwarza możliwość bezpośredniego nadzoru nad każdym pracownikiem i jest w niewielkim stopniu sformalizowana. Zarówno sukcesy, jak i porażki są efektem osobistych decyzji przedsiębiorcy. Często nie zauważa on, że ze względu na wzrost wielkości firmy, należałoby dokonać zmian w stylu zarządzania i w strukturze organizacyjnej;
- stopień II (organizacja taylorowska) - zastąpienie przedsiębiorcy przez zespół menedżerów wyspecjalizowanych funkcjonalnie, co wymaga dokonania zmian w stylu zarządzania firmą i w strukturze organizacyjnej (struktura funkcjonalna, sztabowo-liniowa). Głównym źródłem siły przedsiębiorstwa na tym etapie jest koncentracja i specjalizacja, która polega na skierowaniu działalności firmy na produkowanie określonego wyrobu lub świadczenie jednej usługi;
- stopień III (organizacja holograficzna) - prowadzenie przez korporację działalności w wielu sektorach, oferowanie różnorodnych wyrobów, wchodzenie na nowe rynki. Wymaga to przejścia od funkcjonalnej do dywizjonalnej struktury organizacyjnej, która polega na tworzeniu wyodrębnionych jednostek biznesu (centrów zysku). Jednostki te posiadają dużą autonomię i ponoszą odpowiedzialność za rezultaty swoich działań [Machaczka 1998, s.63-65; Morgan 1997].

Oprócz tych trzech opisanych stopni rozwoju, przedsiębiorstwa mogą również osiągnąć stopień IV. J.R. Galbraith i R.K. Kazanjian wykazali, że czwarty stopień rozwoju organizacji związany jest z ich umiędzynarodowieniem i dalszą

dywersyfikacją ich działalności. Rozwój wielonarodowych, zdywersyfikowanych korporacji powinien opierać się na strukturach macierzowych bądź rozbudowywaniu powiązań typu sieciowego. Rozpiętość i zasięg kontroli czy kierowania powinny być zastępowane zasięgiem komunikacji wspomaganym przez nowoczesną technikę informacyjną. Organizacje na tym etapie rozwoju przyjmują postać elastycznych sieci, w zależności od potrzeb, rozszerzających się lub zawężających. Duża popularność takich sposobów organizacji współdziałania firm, jak joint ventures, just in time czy alianse, potwierdza potrzebę dodania czwartego stadium do modelu rozwoju strukturalnego współczesnych korporacji [Machaczka 2001, s.37-38].

Koncepcję cyklu życia organizacji, a zatem i wdrażania nowych, zmienionych strategii według kryterium skomplikowania struktury organizacyjnej prezentuje w swoich pracach H. Mintzberg [Mintzberg 1979]. Na początku cyklu życia (etap I) organizacja charakteryzuje się strukturą bardzo prostą (podobnie jak w poprzedniej koncepcji). Następnie przechodzi przez etap drugi - klasycznej, mechanistycznej biurokracji, która z kolei przekształca się w biurokrację profesjonalną z dominującą rolą specjalistów i analityków. Struktury dywizjonalne to kolejny, trzeci według H. Mintzberga, etap rozwoju organizacji. Jednakże wiele organizacji, jak wynika z badań tego autora, wchodzi w kolejną fazę rozwoju, którą określa się mianem „adhokracji”. Na tym etapie zanikają różne dotychczasowe trwałe powiązania strukturalne. Zadania i funkcje realizowane przez organizację są dynamiczne, nieustannie zmieniane i określane doraźnie, w zależności od wyzwań rynkowych i zmian zachodzących w otoczeniu. Podstawową zasadą funkcjonowania staje się elastyczność, bezpośrednia współpraca różnych specjalistów przy tworzeniu niezbędnych analiz, diagnoz ekspertyz, programów itp. Współpraca, uzgodnienia, komunikacja i gra rynkowa stają się zjawiskami dominującymi. Informacje są coraz częściej głównym zasobem niezbędnym do funkcjonowania organizacji, jedną z ważnych stawek w grach organizacyjnych i podstawowym ich produktem [Bolesta - Kukułka 1993, s.189].

Zależności pomiędzy strategią, strukturą organizacyjną i otoczeniem były przedmiotem badań L.G. Hrebiniaka i W.F. Joyca, a wcześniej J. Childa i A.E. Aldricha. W wyniku prac tych badaczy powstały kolejne dwie teorie: strategic choice i organizational ecology. Pierwsza z nich wprowadzona przez Childa [Child 1972] opowiada się za możliwością wpływu zarządzających na otoczenie organizacji za pośrednictwem strategii i jednocześnie słabą korelacją między strukturą a efektywnością organizacji. Zatem struktura organizacyjna jest kształtowana przez decydentów w celu utrzymania lub umocnienia istniejącego podziału władzy. Nie jest ona istotnym czynnikiem wpływającym na stopień osiągniętej przez organizację efektywności [Krupski 2003, s.22-23].

Odmienne jest drugie podejście - organizational ecology - reprezentowane przez H.E. Aldericha [Alderich 1979]. Zakłada się tu, że w organizacji funkcjonują różne

grupy interesów, które dążą do różnych celów i w efekcie gry politycznej blokują możliwość racjonalnych, z punktu widzenia zmian następujących w otoczeniu, przekształceń organizacji. Słaba mobilność struktur organizacyjnych jest z kolei jednym z czynników występowania inercji organizacyjnej [Krupski 2003, s.25-27].

Przedstawione dwie teorie stały się podstawą do analizy jaką przeprowadzili L.G. Hrebiniak i W.F. Joyce [Hrebiniak, Joyce 1985]. Proponują oni odrzucenie skrajnych podejść i potraktowanie determinującego wpływu otoczenia na organizację i swobodę wyboru strategicznego jako dwa niezależne wymiary charakteryzujące proces adaptacji organizacyjnej [Krupski 2003, s.25-27].

Strukturę organizacyjną jako czynnik implementacji strategii wskazano także w modelu 7 S opracowanym przez grupę konsultingową McKinsey. W koncepcji tej przedstawia się organizację, jako siedem połączonych wzajemnie elementów: struktury, strategii, systemów, stylów działania, personelu, umiejętności i wartości. Podobnie koncepcja określana jako nowe 7 S (zawierająca zestaw innych siedmiu czynników, które należy rozważyć przy formułowaniu strategii) ujmuje strukturę organizacyjną poprzez szybkość działania i zdolność do natychmiastowego wykorzystywania szans rynkowych (speed). [Veliyath, Fitzgerald 2000, s.66-67].

Współcześnie można także spotkać w literaturze poglądy dotyczące zmierzchu strategii oraz niepewności z niej wynikającej, którą potęguje dekompozycja struktur organizacyjnych. [Kozłowski A. 2005, s.36-42] Zarówno otoczenie, jak i wewnątrz organizacji współczesnych przedsiębiorstw stają się coraz bardziej nieprzewidywalne. W związku z tym sytuacja w momencie formułowania strategii może bardzo poważnie różnić się od sytuacji w momencie jej realizacji, co wpływa na konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów korekt strategii. Wzrasta poczucie niepewności i dezorientacja wśród pracowników, klientów, partnerów. Klasycznie pojmowana strategia, jako wzorzec, plan, który integruje główne cele, polityki i sekwencje działań organizacji w jedną spójną całość, i która pomaga tak uporządkować i rozmieścić zasoby organizacji, aby stworzyły unikalną i zdolną do działania strukturę. Taką, która oparta jest na relatywnie wewnętrznej przewadze i słabych punktach, antycypowanych zmianach w otoczeniu i wynikających z nich posunięciach inteligentnych oponentów staje się często kolejnym źródłem problemów wynikających z niepewności aniżeli ich rozwiązaniem. Zjawisko to nasila się w miarę wzrostu nieprzewidywalności otoczenia oraz skali, zasięgu i stopnia skomplikowania strategii [Kozłowski A. 2005, s.37-39].

Dekompozycja struktur organizacyjnych wiąże się natomiast z powstawaniem sieci organizacyjnych, czyli luźno powiązanych ze sobą, w różnym stopniu autonomicznych jednostek realizujących razem wspólne zadania, ale zachowujących odrębność. Sieci takie mogą mieć jeden lub kilka, mniej lub bardziej dominujących ośrodków. Charakteryzują się one zmiennym składem, zmienną siłą powiązań, zmiennymi celami i zadaniami. Zmienność ta jest trudno przewidywalna, a zatem

generuje niepewność. Są to więc struktury wielokryteriowe. Podstawową funkcją sieci jest dzielenie się wiedzą między jednostkami, co prowadzi do dezintegracji struktur monolitycznych, sterowanych z jednego ośrodka, w jednolity sposób. Jednostki wchodzące w skład sieci coraz słabiej reagują zatem na typowe wewnątrzorganizacyjne mechanizmy zarządzania, jak polecenia służbowe, regulaminy, formalne procedury, kary, sankcje itp. Dlatego też, jak pisze A. Koźmiński można mówić o "buncie struktur"[Koźmiński A 2005, s.39-41]. Interakcja strategii i struktury w tym przypadku wskazuje, że jeżeli strategia obciążona jest dużą dozą niepewności, to rozwiązania organizacyjne powinny być bardzo elastyczne, podlegające łatwo szybkim zmianom (takie właśnie są sieci).

Mimo różnych poglądów na temat relacji strategia - struktura organizacyjna, można stwierdzić, że strategia poprzez zadania, wybór technologii i ludzi, określenie otoczenia oraz pożądanej wielkości firmy ma dość znaczny wpływ na rozwiązanie organizacyjne przedsiębiorstwa, stanowiąc podstawową determinantę jego struktury.

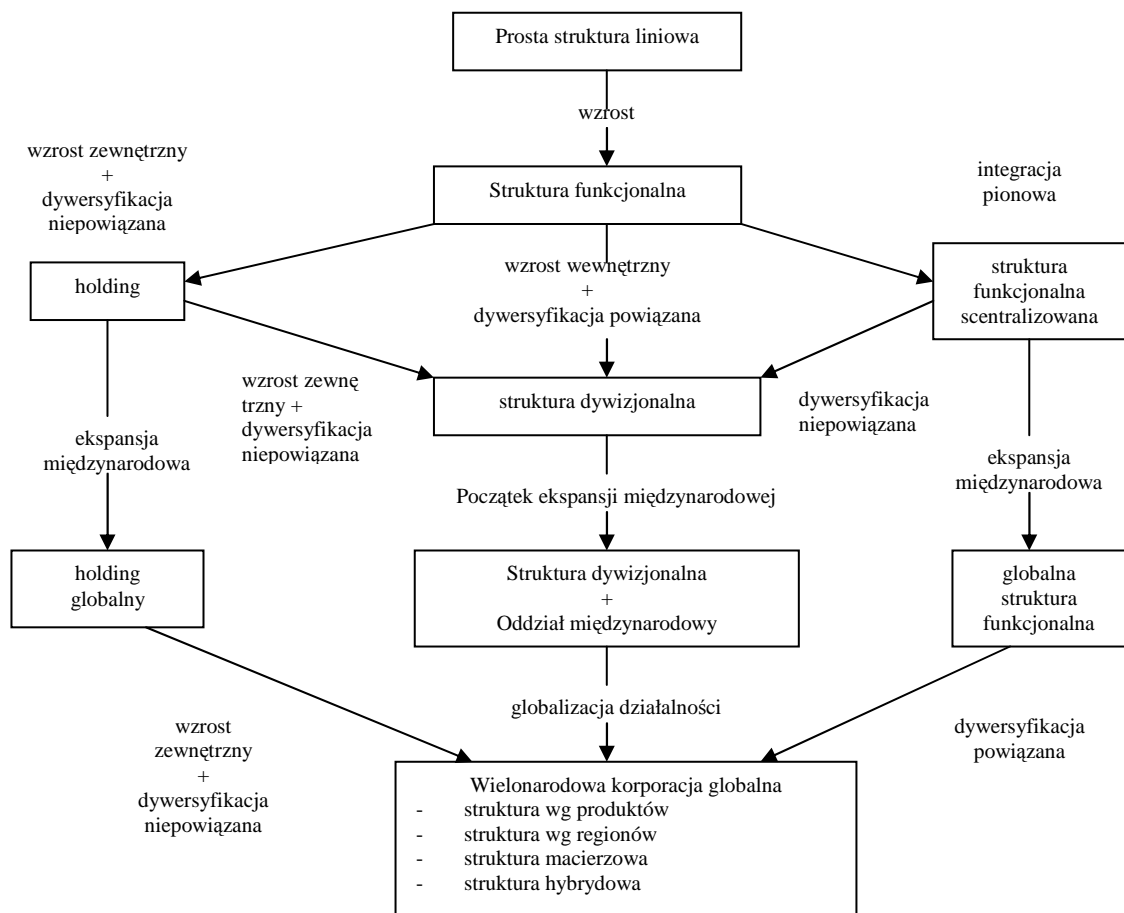
3. Typy rozwiązań organizacyjnych adekwatnych do przyjętych strategii

Zmiany organizacyjne są podporządkowane podstawowym strategiom zarządzania firmą. Strategie przedstawiają bowiem rozmaite przedsięwzięcia organizacyjne, które mogą przyjmować formę usprawnień stanu istniejącego lub projektów bazowych (tj. tworzonych od podstaw nowych i oryginalnych rozwiązań) [Stabryła 2000, s.241]. Należy jednak zadbać, aby każdy nowy projekt organizacji wynikał ze strategii na poziomie zarówno przedsiębiorstwa, jak i strategicznej jednostki biznesu. Przyjęcie określonej strategii na poziomie centrali wymaga odpowiedniego ukształtowania struktury organizacyjnej, przy czym istotne decyzje będą dotyczyły poziomu decentralizacji zarządzania. Ważnym aspektem jest także ujednoczenie zasad organizacyjnych poprzez zapewnienie właściwego przepływu informacji pomiędzy domenami, odpowiedniego (i jednolitego w poszczególnych strategicznych jednostkach biznesu) poziomu formalizacji, a także stosownego do specyfiki jednostki poziomu specjalizacji [Moszkowicz 2005, s.306]. Zestawienie niektórych typów strategii na poziomie przedsiębiorstwa i odpowiadających im struktur przedstawia tabela 1, zaś ogólny model ewolucji struktur organizacyjnych w procesie rozwoju przedsiębiorstwa rysunek 1.

Tabela 1 Rodzaje strategii i odpowiadające im struktury organizacyjne

Strategia	Struktura organizacyjna
jeden wyrób	funkcjonalna/ scentralizowana
dywersyfikacja pokrewna	oddziałowa/ zdecentralizowana
dywersyfikacja mieszana	holding/ silnie zdecentralizowana

Źródło: Steinmann H.G., Schreyogg G.2001, s.189



Źródło: [Strategor 2001, s.363; Machaczka 2001, s.38]

Wydaje się, że podobne badania prowadzone w ostatnim dziesięcioleciu dałyby jeszcze inny obraz. Zapewne musiałyby uwzględniać w zdecydowanie większym stopniu związki międzyorganizacyjne oraz struktury sieciowe [Łobos 2003, s.187]. Sieci, jak wspomniano wcześniej, są tym rozwiązaniem, które umożliwia szybkie działanie. Jawią się one obecnie jako najważniejsze strukturalne narzędzie realizacji dowolnego typu strategii. Ogólnie ujmując, strategię bardziej innowacyjną i opartą na stosunkowo niewielkim bądź trudnym do oszacowania wkładzie uczestników powinny implikować wykorzystanie sieci mniej sformalizowanych z formą koordynacji bilateralnych. Sieci oparte na współpracy angażującej duże środki, specyficznej, bardziej konserwatywnej, jednorazowej, choć długotrwałej powinny implikować formy bardziej zbliżające się do rozwiązań hierarchicznych, oparte na

umowach formalnych, bądź nawet zależnościach kapitałowych oraz powinny być koordynowane trilateralnie [Krupski [red.] 2005, s.174-175]. Relacje między typem realizowanej strategii i adekwatną formą organizacyjną sieci zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2

Relacje między typem realizowanej strategii i aranżacją strukturalną sieci międzyorganizacyjnej

Strategia			
podmiotu czołowego		wszystkich bądź większości uczestników sieci	
Sieci niesymetryczne		Sieci symetryczne	
sieci społeczne	<ul style="list-style-type: none"> – trudne do wyceny bądź rzadkie zasoby niematerialne, np. informacyjne, konstruowanie potencjału pod bardziej ścisłą współpracę – strategie wykorzystywania okazji, strategie kreowania innowacji 	sieci oparte na systemie bilateralnym	<ul style="list-style-type: none"> – cele strategiczne stosunkowo klarowne i ustrukturyzowane, znaczna przewidywalność, mała specyfika transakcji, pionowy charakter – strategie rozwoju rynku, produktu, penetracji
sieci biurokratyczne	<ul style="list-style-type: none"> – zasoby są możliwe do wycenienia i znaczne, nie zawsze można dokonać specyfikacji warunków wywiązania się ze zobowiązań – strategie koncentracji na własnych kluczowych kompetencjach 	sieci oparte na systemie trilateralnym	<ul style="list-style-type: none"> – cele strategiczne zmienne i niejasne, duża nieprzewidywalność, duża specyfikacja transakcji, poziomy charakter – strategie podziału wpływów na rynku
sieci oparte na prawach własności	<ul style="list-style-type: none"> – znaczne i trwałe zaangażowanie, duże wartości zaangażowanych środków, ryzykowność operacji – strategie inwestowania w branże ryzykowne, lecz z dużym potencjałem 		
strategia behawioralna podmiotów podrzędnych (agentów) to długoterminowa lojalność, w układzie produkt- rynek: zlecony fragment łańcucha wartości i optymalizacja techniczno - ekonomiczna oferty			

Źródło: [Krupski [red.] 2005, s.176]

Również strategia przyjęta na poziomie strategicznej jednostki biznesu wpływa na typ struktury organizacyjnej. Przykładowo strategię o rynkowym trybie adaptacji wymagają struktury nakierowanej na rynek i klienta. Z kolei strategię o produkcyjnym trybie adaptacji wymagają struktury nakierowanej przede wszystkim na jakość i właściwy przebieg procesów wewnętrznych [Moszkowicz [red.] 2005, s. 306-307].

Przyjmując za podstawę podziału strategii klasyfikację M. Portera [Porter1995, s. 54], wydaje się, że strategii wiodącej pozycji kosztowej, w której dąży się do stabilizacji i sprawności najlepiej odpowiada struktura bardziej mechanistyczna [Robbins , DeCenzo 2002, s.242] bądź modułowa z wirtualnymi firmami outsourcingowymi (gdy koszty transakcyjne zewnętrzne są niższe od kosztów koordynacji wewnętrznej) [Krupski, Przybyła [red.] 1996, s.204-205]. Z kolei organizacje stosujące strategię zróżnicowania, aby przeżyć muszą wprowadzać innowacje, bowiem jeżeli nie zdołają utrzymać swojej wyjątkowości tracą przewagę konkurencyjną. Tej strategii najlepiej odpowiada organizacja organiczna, bo jest elastyczna i maksymalizuje możliwości dostosowawcze [Robbins , DeCenzo 2002, s.242]. Z drugiej strony strategia wyróżniania wymaga dużej dozy pewności, co do jakości wyrobów, terminowości dostaw, co w większym stopniu gwarantują jednostki wewnętrzne [Krupski, Przybyła [red.] 1996, s.205].

W literaturze można także znaleźć zestawienie typów strategii i rozwiązań organizacyjnych w przekroju rozwoju niszy rynkowej [zobacz szerzej: Krupski [red.] 2003, s.343-379]. Wyróżnia się tutaj trzy fazy. W pierwszej z nich struktura musi wspierać innowacyjność i umożliwiać elastyczność strategiczną. Realizowana jest w rozumieniu Portera strategia wyróżniania, dla której najbardziej adekwatnymi rozwiązaniami organizacyjnymi są struktury zadaniowe, macierzowe oparte na kryteriach funkcjonalnych i zadaniowych oraz sieci społeczne. W fazie drugiej organizacje powinny stosować strategię koncentracji, a ta z kolei wymaga dużej specjalizacji i decentralizacji. Najbardziej odpowiednie wydają się tu być struktury dywizjonalne, macierzowe oparte na kryteriach obiektowych i regionalnych oraz sieci międzyorganizacyjne. W fazie trzeciej czynnikiem konkurencji staje się efektywność działania, czyli strategia wiodącej pozycji kosztowej, to z kolei wspomagają struktury zintegrowane pionowo, organizacje funkcjonalne i biurokracja mechanistyczna [Łobos 2003, s.207].

4. Podsumowanie

Podsumowując, można stwierdzić, że realizacja lub zmiana strategii przedsiębiorstwa wymaga odpowiednich rozwiązań lub zmian w jego strukturze organizacyjnej. Należy przede wszystkim określić jakiego rodzaju wymagania stawia strukturze organizacyjnej strategia i jakie działania pomogą te wymagania spełnić. Czynnikiem sukcesu strategicznego jest często kryterium kosztu, jakości i czasu, a struktura organizacyjna musi uwzględniać ten wielowymiarowy zestaw uwarunkowań. Nowe rozwiązania organizacyjne powinny gwarantować obok efektywności rynkowej wysoką efektywność procesów i środków.

Literatura

- Alderich H.E., *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs 1979
- Bolesta - Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993
- Boschken H.L., *Strategy and Structure: Reconceiving the relationship*, Journal of Management, March 1990
- Chandler A.D., *Strategy and Structure*, Cambridge 1962
- Child J., *Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice*, Sociology 6/1972
- Child J., *Organization. A Guide to Problems and Practice*, London 1977
- Drucker P., *The Best of Peter Drucker on Management*, London 1997
- Hrebiniak L.G., Joyce W.F., *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*, Administrative Science Quarterly, September 1985
- Krupski R., Przybyła M [red.], *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN, Wrocław-Warszawa-Kraków 1996
- Krupski R. [red.], *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje-metody*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003
- Krupski R. [red.], *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005
- Łobos K., *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa - Kraków 1998
- Machaczka J., *Dostosowanie strategii i struktury organizacyjnej w procesie rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 567, AE Kraków 2001
- Miles R.E., Snow C.C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York 1978

- Mintzberg H., *Structuring of Organization. A Synthesis of the Research*, London 1979
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997
- Moszkowicz M.[red.], *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005
- Robbins S.P. , DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002
- Rumelt R.P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston 1974
- Scott B.R., *Stages of Corporate Development*, Harvard Business Review, March-April 1973
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa - Kraków 2000
- Steinmann H.G., Schreyogg G., *Zarządzanie- podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001
- Strategor., *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001
- Veliyath R., Fitzgerald E., *Firm Capabilities, Business Strategies, Customer Preferences, and Hypercompetitive Arenas: The Sustainability of Competitive Advantages with Implications for Firm Competitiveness*, Customer Relationship 10/2000

Strategy as the determinate factor of the enterprise's organizational structure

Organizational structure is an essential element in strategic management process. Effective strategy initiating depends on structural and procedural ability of the organization. The change of the strategy implies the necessity of structural transformations. Against the disturbances and inefficiencies can appear in the enterprise's activity. The main aim of this article is a presentation of an influence of the enterprise's strategy on changes of organizational structure.