

A. Zakrzewska – Bielawska, S. Berska, *Wpływ strategii na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa na przykładzie firm z branży informatycznej*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, M. Matejun i M. Szczepańczyk (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 262 – 270.

25

WPLYW STRATEGII NA STRUKTURĘ ORGANIZACYJNĄ PRZEDSIĘBIORSTWA NA PRZYKŁADZIE FIRM Z BRANŻY INFORMATYCZNEJ

*Agnieszka Zakrzewska – Bielawska, Sylwia Berska
Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka*

25.1. Wstęp

Strategia i struktura organizacyjna są podstawowymi instrumentami zarządzania przedsiębiorstwem. To właśnie dobrej strategii wiele firm w gospodarce rynkowej zawdzięcza swój sukces, a co najmniej równie wiele niepowodzeń można wyjaśnić strategicznymi błędami w zarządzaniu [5, s.127]. Z drugiej strony to właśnie struktura organizacyjna ma zagwarantować przedsiębiorstwu sprawność funkcjonowania [6,s.79] poprzez wprowadzenie do organizacji ładu i porządku oraz ustalenie wzajemnych stosunków między elementami pewnej całości [2, s.93]. Wzajemne relacje między tymi instrumentami są przedmiotem badań w naukach o zarządzaniu od dawna. Ich prekursorem jest A.D. Chandler, który doszedł do wniosku, że zmiany w strategii przedsiębiorstwa poprzedzają zmiany w strukturze organizacyjnej i je wywołują [8, s. 241]. W takim rozumieniu struktura jest narzędziem realizacji strategii organizacji i jako takie narzędzie powinna być do strategii dopasowana, czyli umożliwić firmie realizację strategicznych celów. W związku z powyższym można powiedzieć, że strategia wywiera trojaki wpływ na strukturę organizacji: wyznacza zadania organizacji stanowiące ostateczną podstawę jej projektu; wpływa na wybór technologii, procedur i ludzi odpowiednich do wykonywania zadań organizacji oraz określa konkretnie otoczenie, w którym organizacja będzie funkcjonować [3, s. 43].

Odmienne stanowisko zajął H. Mintzberg, który stwierdził, że także struktura organizacji silnie wpływa na proces określania strategii. Wskazuje on, że żadne funkcjonujące przedsiębiorstwo nie może, w procesie zmiany strategii, całkowicie uwolnić się od swojej przeszłości. Strukturę można bowiem łatwo zmienić, ale z pewnością nie w dowolnym momencie. Zauważył on również, że

A. Zakrzewska – Bielawska, S. Berska, *Wpływ strategii na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa na przykładzie firm z branży informatycznej*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, M. Matejun i M. Szczepańczyk (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 262 – 270.

specyfiką relacji strategia - struktura jest fakt, że strategię determinują w większości czynniki zewnętrzne, a strukturę czynniki wewnętrzne [1, s.153].

Współcześnie rozpatrując zależności między strategią a strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa należy wskazać, że [9, s.176]:

- przedsiębiorstwo rozwija się jako całość i w tym też wymiarze należy rozważać możliwości jego wewnętrznych zmian i dostosowań;
- struktura nie postępuje za strategią, ale obie się wzajemnie determinują i są zależne tak od siebie, jak i innych elementów zarządzania;
- jasna strategia przedsiębiorstwa czyni budowanie struktury bardziej racjonalnym i w tym sensie jest czynnikiem sprawczym zmian i dostosowań;
- organizacja to znacznie więcej niż formalna struktura, stąd też zmiany i dostosowania tej ostatniej są jedynie fragmentem istotnych zmian w całym przedsiębiorstwie.

Mimo różnych poglądów niezaprzeczalnym jest fakt, że skuteczność strategii przedsiębiorstwa zależy od strukturalnej i proceduralnej zdolności organizacji. 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 [11, s.499]. **Celem referatu** jest analiza wpływu strategii na zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o wyniki badań w 20 firmach branży informatycznej.

25.2. Strategie i struktury organizacyjne badanych przedsiębiorstw

Badania przeprowadzone zostały w sierpniu 2008 r. Materiał empiryczny zbierano przy pomocy metody ankiety. Odpowiedzi udzielali właściciele firmy lub przedstawiciele kadry zarządzającej. Przedsiębiorstwa podlegające badaniu działają na terenie województwa łódzkiego i należą do grupy małych i średnich firm produkujących oprogramowanie do komputerów.

Znaczna część badanych przedsiębiorstw (14 podmiotów) istnieje na rynku od 11 do 25 lat, cztery firmy nie przekroczyły 10 lat obecności na rynku, a jedno przedsiębiorstwo funkcjonuje od ponad 25 lat. Biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia, w połowie firm wynosi ono od 50 do 100 osób, w sześciu przedsiębiorstwach zatrudnionych jest ponad 150 osób i w czterech podmiotach do 30 pracowników.

Badane przedsiębiorstwa znajdują się w dwóch fazach rozwoju. 70% z nich to firmy nastawione na rozwój poprzez wzrost, zwiększenie dotychczasowej produkcji, rozszerzenie asortymentu, zwiększenie zatrudnienia oraz nowe inwestycje. W tej grupie znajdują się zarówno młode firmy które zaczynają swoją działalność i zatrudniają niewielką liczbę osób, jak i firmy, które doskonale znają rynek dzięki wieloletniemu doświadczeniu w branży. Pozostała

A. Zakrzewska – Bielawska, S. Berska, *Wpływ strategii na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa na przykładzie firm z branży informatycznej*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, M. Matejun i M. Szczepańczyk (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 262 – 270.

część firm (30%) podejmuje działania mające na celu utrzymanie dotychczasowej pozycji na rynku. Są to firmy średnie obecne na rynku powyżej 16 lat. Można zatem stwierdzić, że wybrane do badania firmy nastawione są na rozwój i ekspansję, a to oznacza, że ich struktury organizacyjne będą ulegały zmianom w przyszłości.

Połowa badanych firm przyznała, że strategię działania tworzy prezes firmy wraz z menedżerami wyższego szczebla. W czterech małych przedsiębiorstwach cele strategiczne ustala wyłącznie właściciel firmy, a w pozostałych firmach strategia opracowywana jest przez zarząd. Patrząc na korelację pomiędzy czasem istnienia przedsiębiorstwa na rynku a ilością osób odpowiedzialnych za tworzenie strategii, można stwierdzić, że im dłużej przedsiębiorstwo istnieje na rynku, tym więcej osób jest zaangażowanych w jego kierunek rozwoju.

Biorąc pod uwagę typ realizowanej strategii aż 90% ankietowanych przyznało, iż działania firmy nastawione są na rozwój, nowe inwestycje i innowacyjność. 25% z nich to firmy wykorzystujące zupełnie nowe dotąd nieznanne rozwiązania techniczno – organizacyjne, a 65% realizuje strategię naśladowczą. Szczegółowe dane przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1 Rodzaje strategii realizowanych w badanych przedsiębiorstwach.

ofensywna – firma nastawiona jest na rozwój, nowe inwestycje, innowacyjność	90%	pionierska – wykorzystywanie zupełnie nowych dotąd nieznanych rozwiązań techniczno - organizacyjnych	25%
defensywna – ograniczenie dotychczasowej produkcji, redukcja zatrudnienia, rezygnacja z zamierzeń inwestycyjnych	10%	naśladowcza - wykorzystanie dobrych i sprawdzonych rozwiązań techniczno - organizacyjnych	75%

Źródło: Badania własne.

Do ograniczenia dotychczasowej produkcji, redukcji zatrudnienia oraz rezygnacji z zamierzeń inwestycyjnych przyznało się 10% przedsiębiorstw, które korzystają z dobrych i sprawdzonych rozwiązań techniczno – organizacyjnych.

Respondentów poproszono także o ocenę znaczenia wybranych kluczowych czynników sukcesu dla rozwoju ich przedsiębiorstw. Wyniki ilustruje tabela 2.

Największe znaczenie dla sukcesu większości firm ma jakość oferowanych produktów. Aż 85% badanych uznało, że jest ona bardzo istotna, a pozostała część ankietowanych przyznała, że jej wpływ na sukces firmy jest istotny. Oznacza to, iż firmy produkujące oprogramowanie w szczególności dbają o wysoką jakość dostarczanych produktów na rynek. Prawie połowa respondentów (45%) uważa, że marka jest bardzo istotna dla pomyślnego rozwoju firmy. Zaskakującym jednak jest fakt, że dla dwóch przedsiębiorstw czynnik ten jest mało istotny, bądź w ogóle nieważny dla dalszego rozwoju firmy. Uznały tak

A. Zakrzewska – Bielawska, S. Berska, *Wpływ strategii na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa na przykładzie firm z branży informatycznej*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, M. Matejun i M. Szczepańczyk (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 262 – 270.

podmioty obecne na rynku ponad 11 lat i tym bardziej odpowiedzi te są niezrozumiałe. Firmy z takim stażem na rynku powinny znać siłę marki, która na długo zapada w świadomość klientów i doceniać jej wpływ.

Poziom kosztów został oceniony jako bardzo istotny (35%) i istotny (50%) przez większość firm. Dla grupy 15% przedsiębiorstw jest on mało istotny. Odpowiedziały tak przedsiębiorstwa średnie, które na rynku istnieją powyżej 11 lat i które przyznały również, że jakość jest dla nich podstawowym i kluczowym czynnikiem sukcesu firmy. Można zatem stwierdzić, że są to firmy produkujące oprogramowanie na bardzo wysokim poziomie dla klientów z większymi wymaganiami.

Tabela 2. Znaczenie wybranych kluczowych czynników sukcesu dla rozwoju badanych przedsiębiorstw.

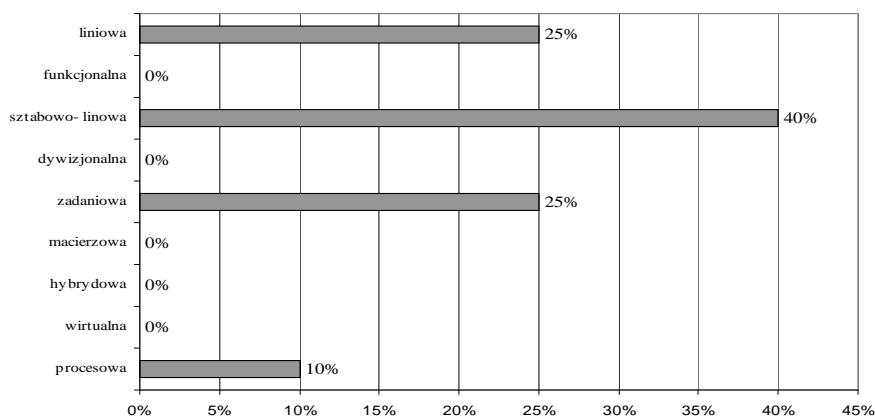
Kluczowe czynniki sukcesu	bardzo istotny	istotny	mało istotny	nieistotny
marka	45%	45%	5%	5%
poziom kosztów	35%	50%	15%	0%
cena produktu	45%	45%	10%	0%
jakość	85%	15%	0%	0%
pozycja na rynku	20%	60%	10%	10%
poziom technologiczny	30%	65%	5%	0%
wydajność	45%	55%	0%	0%
poziom organizacji i zarządzania	30%	45%	25%	0%
rentowność	40%	55%	5%	0%

Źródło: Badania własne.

Najmniejsze znaczenie, zdaniem ankietowanych, dla pomyślnego rozwoju firmy ma pozycja zajmowana na rynku. Aż 20% z nich uznało że jest ona mało istotna bądź nieważna dla sukcesu firmy. Najbardziej zróżnicowane zadanie mieli respondenci w odniesieniu do oceny poziomu organizacji i zarządzania. Dla 25% badanych jest to czynnik mało istotny dla sukcesu firmy, a tylko 30% uważa, że jest on bardzo ważny.

Respondenci wskazali również typ struktury organizacyjnej, jaka występuje w ich przedsiębiorstwie. Szczegółowe dane przedstawia rysunek 1.

A. Zakrzewska – Bielawska, S. Berska, *Wpływ strategii na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa na przykładzie firm z branży informatycznej*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, M. Matejun i M. Szczepańczyk (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 262 – 270.



Rys. 1. Rodzaj struktury organizacyjnej w badanych firmach.

Źródło: Badania własne.

Formą organizacyjną, którą najczęściej wskazywano w badanych firmach jest struktura sztabowo-liniowa. Aż 40% ankietowanych przyznało, że w ich firmie występują zależności liniowe i funkcjonalne oraz jednoosobowe kierownictwo i odpowiedzialność. Popularne jest również korzystanie z opinii ekspertów, tzw. kierowników funkcyjnych lub sztabowych. Strukturę liniową wskazało 25% firm. Są to przede wszystkim małe przedsiębiorstwa, które funkcjonują na rynku mniej niż 10 lat. Taki sam procent badanych firm (25%) wykorzystuje strukturę zadaniową. W dużej części są to średnie przedsiębiorstwa, które zaczęły swoją działalność ponad 16 lat temu. Tylko 10% przedsiębiorstw stosuje działania zorganizowane wokół procesów, deleguje uprawnienia i odpowiedzialność na rzecz zespołów oraz udostępnia bazy danych pracownikom. Są to przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 pracowników, a ich obecność na rynku przekracza 16 lat. W żadnym z badanych przedsiębiorstw nie wystąpiła struktura wirtualna i funkcjonalna, jak również struktura dywizjonalna, macierzowa i hybrydowa. Te ostatnie nie zostały wskazane prawdopodobnie dlatego, że z reguły są one charakterystyczne dla większych, zdedyfikowanych firm.

25.3. Analiza wpływu strategii na strukturę organizacyjną w badanych przedsiębiorstwach

Dokonując oceny wpływu strategii na kształt struktury organizacyjnej 70% respondentów było zdania, że ma ona bardzo silny wpływ, zaś 30%, że umiarkowany. Jednocześnie zwrócono uwagę na duże znaczenie innych czynników istotnych dla kształtu struktury organizacyjnej i zmian w niej wdrażanych, jak: wiek i wielkość przedsiębiorstwa, władza w organizacji oraz

A. Zakrzewska – Bielawska, S. Berska, *Wpływ strategii na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa na przykładzie firm z branży informatycznej*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, M. Matejun i M. Szczepańczyk (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 262 – 270.

technologia. Umiarkowane znaczenie i tym samym słabszy wpływ na rozwiązanie strukturalne mają w opinii badanych osób otoczenie i kultura organizacyjna.

Wpływ strategii na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa przejawia się we wdrażaniu zmian w poszczególnych wymiarach struktur, jak: sposobie podziału i grupowaniu zadań, specjalizacji, standaryzacji, centralizacji czy formalizacji. Z drugiej strony te specyficzne własności struktury organizacyjnej mogą wpływać także na decyzje strategiczne przedsiębiorstwa. Wyniki badań uzyskane w tym obszarze przedstawiono w tabelach 3 i 4.

Przyjęta i wdrażana strategia najczęściej zmian wywołuje w sposobie podziału i grupowaniu zadań (85%), formalizacji (85%) oraz standaryzacji (85%). Natomiast najmniej zmian jest wprowadzanych w centralizacji, ponieważ obecny podział decyzji i odpowiedzialności jest na odpowiednim poziomie (55%). Taką odpowiedź udzieliły głównie osoby z małych firm oraz ze średnich przedsiębiorstw zatrudniających do 99 pracowników. Na ogół w takich przedsiębiorstwach władza jest scentralizowana na szczeblu kierownika naczelnego i obowiązuje przejrzysty podział kompetencji i odpowiedzialności. Ponad połowa badanych uznała, że strategia wywołała zmiany również w wymiarze specjalizacji. A zatem realizacja strategii zmusiła kierownictwo do zróżnicowania i specjalizacji ról pracowników oraz do ograniczenia lub poszerzenia swobody ich działania.

Tabela 3. Wpływ strategii na zmiany we własnościach (wymiarach) struktury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach.

Własność (wymiar) struktury organizacyjnej	Zmiana na skutek przyjętej i wdrażanej strategii	Brak zmian, tendencja do utrzymania	Brak zmian, nie było takiej potrzeby
Sposób podziału i grupowania zadań	85%	15%	0%
Centralizacja	40%	55%	5%
Specjalizacja	60%	40%	0%
Formalizacja	85%	15%	0%
Standaryzacja	85%	15%	0%

Źródło: Badania własne.

Tabela 4. Wpływ własności (wymiarów) struktury organizacyjnej na realizację strategii w badanych przedsiębiorstwach.

A. Zakrzewska – Bielawska, S. Berska, *Wpływ strategii na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa na przykładzie firm z branży informatycznej*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, M. Matejun i M. Szczepańczyk (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 262 – 270.

Własność (wymiar) struktury organizacyjnej	Ułatwiło wdrożenie strategii	Brak wpływu na wdrożenie strategii	Utrudniło wdrożenie strategii
Sposób podziału i grupowania zadań	85%	15%	0%
Centralizacja	50%	45%	5%
Specjalizacja	60%	40%	0%
Formalizacja	75%	20%	5%
Standaryzacja	60%	35%	5%

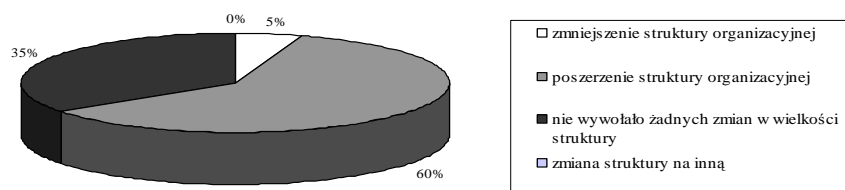
Źródło: Badania własne.

Dokonując analizy wpływu własności struktury organizacyjnej na realizację strategii można zauważyć, że sposób podziału i grupowania zadań ułatwił wdrożenie strategii w 85% badanych firm, a w 15% nie miał na nią wpływu. Oznacza to, że dostosowanie tej własności poprzez odpowiedni podział zadań jest konieczny, aby skutecznie wdrożyć przyjętą strategię działania.

Połowa badanych przedsiębiorstw uznała, że centralizacja ułatwiła wdrożenie strategii, w jednej firmie stwierdzono, że utrudniła, natomiast 45% respondentów było zdania, że nie miała ona wpływu. Specjalizacja w dużej części ułatwiła implementację strategii (60%), natomiast dla 40% badanych nie miała wpływu na wdrożenie. Dla większości ankietowanych formalizacja, po uprzednim jej dostosowaniu, sprzyjała realizacji strategii, jednak 5% badanych uznało, iż zmiana formalna utrudniła wdrożenia strategii. Być może dokumenty i procedury jakie powstały na potrzeby implementacji strategii nie do końca były zrozumiałe dla wszystkich pracowników, a także ich liczba mogła być niedostosowana do sprawnego działania przedsiębiorstwa. Ponad połowa badanych uznała, iż standaryzacja ułatwiła wdrożenie strategii. Są to przedsiębiorstwa, które wcześniej przyznały, że implementacja strategii w dużej mierze wywołuje zmiany w wymiarze struktury organizacyjnej jakim jest standaryzacja. Spośród wszystkich badanych podmiotów gospodarczych tylko w jednej firmie stwierdzono, że mimo zmian dokonanych w standaryzacji nie ułatwiła ona, a nawet utrudniła implementację strategii. Można wnioskować, że modyfikacje jakie wprowadzono w tej firmie były zbyt śmiałe i nie do końca dostosowane do charakteru przedsiębiorstwa.

Analizując wpływ strategii na kształt i wielkość struktury organizacyjnej (rysunek 2) zauważyć należy, iż w ponad połowie przedsiębiorstw (60%) implementacja strategii spowodowała poszerzenie struktury organizacyjnej. Każde z tych przedsiębiorstw przyznało, że swoje działania koncentruje na rozwoju firmy, czego skutkiem jest większa liczba stanowisk pracy i komórek organizacyjnych.

A. Zakrzewska – Bielawska, S. Berska, *Wpływ strategii na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa na przykładzie firm z branży informatycznej*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, M. Matejun i M. Szczepańczyk (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 262 – 270.



Rys. 2 Wpływ strategii na kształt i wielkość struktury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach.

Źródło: Badania własne.

Zmniejszenie struktury organizacyjnej wystąpiło w jednej z badanych firm, której główne wysiłki koncentrują się na utrzymaniu dotychczasowej pozycji na rynku. Natomiast w 35% badanych jednostek implementacja strategii nie wywołała żadnych zmian w wielkości struktury organizacyjnej.

Żadna z badanych firm nie zadeklarowała zmiany formy organizacyjnej na inną na skutek przyjętej do realizacji strategii. Wydaje się zatem, że firmy te chociaż działają w branży IT należącej do sektora wysokich technologii charakteryzują się raczej tradycyjnym podejściem do organizacji i wykorzystują klasyczne struktury organizacyjne. Podczas gdy w naukach o zarządzaniu często podkreśla się, że przedsiębiorstwa działające w sektorach zaawansowanych technologii, będące źródłem tworzenia nowej wiedzy, wynalazków i innowacji, potrzebują nowych rozwiązań organizacyjnych, w których występują otwarte linie komunikacji, współpraca między wydziałami, cechuje je zespołowość, kreatywność i duża elastyczność. Powinny zatem zmierzać w kierunku struktur projektowych, procesowych, sieciowych, a na takie rozwiązania wskazano tylko w 7 z 20 badanych przedsiębiorstw.

25.4. Podsumowanie

W teorii zarządzania dominuje pogląd, że forma organizacyjna przedsiębiorstwa powinna być logicznie związana z charakterem jego działalności i założoną strategią, a projektowanie organizacyjne powinno zapewnić niezbędną koherentność pomiędzy strategią, a formą struktury organizacyjnej [4, s. 304]. Bowiern efektywność organizacji zapewnia przebudowa struktur organizacyjnych, statycznych i dynamicznych, stosownie do treści i celów strategii oraz zgodnie z regułami sztuki [10, s.278]. W przedsiębiorstwach, które kładą nacisk na rozwój, nowoczesność i postęp naukowo - techniczny stwierdza się często, że struktura organizacyjna pozostaje w tyle w stosunku do ich misji i strategii. Stąd przedsiębiorstwa odnoszące

A. Zakrzewska – Bielawska, S. Berska, *Wpływ strategii na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa na przykładzie firm z branży informatycznej*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, M. Matejun i M. Szczepańczyk (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 262 – 270.

sukcesy starają się wybrać taki typ struktury, aby z jednej strony zapewnić niezbędną samodzielność i swobodę jednostkom wdrażającym nowe rozwiązania, z drugiej zaś zapewnić sobie niezbędny zakres kontroli całego przedsięwzięcia [7, s.143].

Większość badanych przedsiębiorstw nastawiona jest na rozwój firmy, wykorzystuje dobre i sprawdzone rozwiązania techniczno – organizacyjne, a swój sukces opiera na jakości produktu. Jednakże struktury organizacyjne tych firm wciąż pozostają tradycyjne. Prawdopodobnie spowodowane jest to wielkością badanych przedsiębiorstw, bowiem w firmach sektora MSP sprawdzają się struktury klasyczne. Wydaje się jednak, że jeśli przedsiębiorstwa te chcą się dalej rozwijać i osiągnąć sukces to będą zmuszone do wdrożenia głębszych zmian w swoich rozwiązaniach strukturalnych. Takich, które nadadzą im cechy struktur nowoczesnych i elastycznych, i które jednocześnie będą wspomagać rozwój wiedzy i kreowanie nowych pomysłów.

Literatura

- [1] **Bielski M.:** *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004
- [2] **Fołtyn H.:** *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Key Text, Warszawa 2007
- [3] **Glinka B., Hensel P.:** *Projektowanie organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006
- [4] **Kieżun W.:** *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997
- [5] **Koźmiński A.K., Piotrowski W.:** *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
- [6] **Krzakiewicz K.:** *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2008
- [7] **Machaczka K., Machaczka M.:** *Rola struktury organizacyjnej w zarządzaniu innowacjami*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 592, Kraków 2002
- [8] **Robbins S.P., DeCenzo D.A.:** *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002
- [9] **Strużycki M.:** *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.
- [10] **Urbanowska - Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H.:** *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007
- [11] **Zakrzewska – Bielawska A.:** *Strategia jako czynnik determinujący strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa* [w:] *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym* pod red. A. Stabryły, tom 2, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.