

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Szkoła Letnia Zarządzania

2008

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska*

**DECYZJE STRATEGICZNE
A ZMIANY STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH W POLSKICH
DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH**

1. Wprowadzenie

Struktury organizacyjne przedsiębiorstw ulegają ciągłej ewolucji na skutek oddziaływania wielu różnorodnych czynników. Wśród nich istotną rolę pełni strategia i wynikające z niej decyzje strategiczne określające pewne wymogi, co do sposobu, tempa i sekwencji czasowych zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Wdrożenie odpowiednich zmian w strukturze organizacyjnej jest często warunkiem skutecznej implementacji strategii. Jeśli nie nastąpią przekształcenia strukturalne odpowiednie do podejmowanych decyzji strategicznych mogą pojawić się zakłócenia i niesprawności w działalności przedsiębiorstwa. Z drugiej strony decyzje strategiczne w firmie warunkowane są wieloma czynnikami, w tym również rozwiązaniem strukturalnym. **Celem referatu** jest analiza zmian w strukturze organizacyjnej polskich przedsiębiorstw produkcyjnych ze względu na rodzaj podejmowanych decyzji (wyborów) strategicznych dotyczących drogi, kierunku, zakresu i

* Dr inż. Agnieszka Zakrzewska – Bielawska jest pracownikiem Politechniki Łódzkiej.

charakteru jego rozwoju. Ze względu na powszechne poglądy o związku między rozwiązaniem strukturalnym, strategią i sprawnością zarządzania, a co się z tym wiąże powodzeniem przedsiębiorstwa, często wskazuje się struktury organizacyjne jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw.

2. Decyzje strategiczne i ich wpływ na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa

Decyzje strategiczne określają w jaki sposób firma prowadzi działalność (system biznesowy) oraz jak jest zbudowana (system organizacyjny). O ile decyzje operacyjne i wynikające z nich zmiany służą utrzymaniu dotychczasowego systemu biznesowo – organizacyjnego, o tyle decyzje strategiczne prowadzą do jego zmodernizowania. Natomiast sam proces ciągłego przeprowadzania zmian strategicznych w celu jak najlepszego dopasowania do warunków zewnętrznych określa się często w literaturze jako „proces odnowy strategicznej”.¹

Proces zarządzania polega na podejmowaniu określonych decyzji strategicznych, a więc takich, które powinny przyczyniać się do przetrwania i rozwoju organizacji. W takim rozumieniu każde przedsiębiorstwo powinno zatem zdecydować, czy firma ma wzrastać, czy też zredukować się, czy firma ma utrzymać specjalizację, czy iść w dywersyfikację, czy ma działać na jednym czy wielu rynkach, stosować twórcze naśladownictwo, czy imitacje, wchodzić w sojusze czy też nie.² Wśród tych wyborów kluczową jest decyzja czy przedsiębiorstwo będzie koncentrować się na działalności jednobiznesowej (strategia specjalizacji), czy dokona dywersyfikacji działalności, rozumianej jako tworzenie przedsiębiorstwa wielobiznesowego (typ korporacji). Podstawą wyboru strategicznego między specjalizacją, a dywersyfikacją jest optymalna alokacja zasobów przedsiębiorstwa, wyrażająca się w dążeniu do uzyskania możliwie najwyższej rentowności.³ Ponadto kluczowym czynnikiem wpływającym na podjęcie decyzji w tym zakresie jest pozycja firmy oraz faza rozwoju rynku. Strategia specjalizacji jest szczególnie wskazana przy silnej pozycji przedsiębiorstwa i szybkim tempie wzrostu sektora, podczas gdy strategia dywersyfikacji

¹ B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s.111.

² Z. Pięrcionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 286.

³ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 163.

przy silnej pozycji firmy i niskim tempie wzrostu sektora. Wówczas nadwyżki kapitałów własnych powinny być lokowane w nowych dziedzinach (branżach o szybszym tempie wzrostu).⁴

Procesy specjalizacji i dywersyfikacji mogą pójść dwiema drogami, tzn. rozwoju zewnętrznego i wewnętrznego. Wzrost wewnętrzny opiera się na inwestycjach własnych, rozbudowujących potencjał przedsiębiorstwa na bazie istniejącego majątku. Najczęściej przybiera formę inwestycji rzeczowych w zdolności produkcyjne, dając w efekcie możliwości zwiększenia rozmiarów firmy, jej udziału w rynku i w końcu jej potencjału finansowego (mierzonego wartością rynkową). Cechą charakterystyczną wzrostu wewnętrznego jest fakt, iż rozbudowa odbywa się w ramach istniejącej struktury organizacyjno - prawnej. Przejawem wzrostu zewnętrznego jest różnego typu współdziałanie (łączenie się) z innymi podmiotami gospodarczymi, które może mieć różnoraki charakter - od bardzo luźnych związków kooperacyjnych do ścisłych powiązań kapitałowych i własnościowych. W pierwszym przypadku, efektem rozrostu zewnętrznego jest na ogół racjonalizacja wykorzystania potencjału kooperujących przedsiębiorstw. W drugim następuje rewolucyjna zmiana formy organizacyjno - prawno – własnościowej.⁵ W związku z tym do form wzrostu zewnętrznego można zaliczyć: fuzje (w tym konsolidacje i inkorporacje), przejęcia (grupy kapitałowe, holdingi), alianse strategiczne oraz inne formy kooperacji, jak np. umowy o współpracę, zrzeczenia, stowarzyszenia, konsorcjum, podjęcie realizacji wspólnego przedsięwzięcia. Decyzje w tym obszarze zależą od czynników obiektywnych, jak i subiektywnych. Wśród pierwszej grupy można wymienić: pilną konieczność przeformułowania dotychczasowej strategii, siłę i charakter barier utrudniających mobilność przedsiębiorstwa, dojrzałość sektora oraz finansowe, personalne i technologiczne możliwości firmy. Wśród czynników subiektywnych często wymienia się tożsamość przedsiębiorstwa, osobowość decydentów, postrzeganie szans.⁶ Wydaje się, że rozwój wewnętrzny jest lepszym rozwiązaniem przy zastosowaniu strategii specjalizacji w branży znajdującej się w fazie wzrostu, zaś rozwój zewnętrzny jest dobrym sposobem szybkiego zdobywania nowych umiejętności z nowej dziedziny lub opanowywania sztuki konkurencyjności w dojrzałym sektorze. Jednakże obie te drogi są wykorzystywane zarówno przy działalności jedno, jak i wielobiznesowej, a określone decyzje zawsze muszą być podjęte na poziomie konkretnego przedsiębiorstwa.

⁴ A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management*, IRWIN Boston 1993, s. 165.

⁵ H. Jagoda, B. Haus, *Holding – organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995, s.44.

⁶ Strategor, op. cit., s. 179.

Decyzje strategiczne mogą dotyczyć całego przedsiębiorstwa lub jego części, tj. jednostek strategicznych. W przypadku przedsiębiorstwa złożonego mogą mieć one wielowymiarowy charakter, np. niektóre jednostki mogą wzrastać, niektóre mogą nie zmieniać skali swojego działania, a niektóre ją redukować. Cała firma może więc wzrastać, a jednocześnie niektóre jej jednostki mogą redukować skalę swojej działalności. I odwrotnie, firma może zmniejszać swoje rozmiary, przy wzroście wybranych jej części. Zawsze jednak podjęte decyzje o znaczeniu strategicznym wpływają na rozwiązania strukturalne organizacji. Bowiern zbiór tych decyzji ujętych w strategii wpływa na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa i implikuje jej zmiany. Jako jeden z pierwszych postawił tą tezę A. Chandler w swojej pracy „*Strategy and Structure*”⁷, w której dowiódł, na podstawie badań w firmach amerykańskich, iż radykalne zmiany strategii wymagają równie radykalnych zmian struktury organizacyjnej. Od tego czasu wielu badaczy na całym świecie potwierdza znaczenie zjawiska dopasowania strategii do konfiguracji organizacyjnej.⁸ Większość badań i analiz wskazuje, że strategia wyznacza zadania przedsiębiorstwa, wpływa na dobór zasobów odpowiednich do wykonania tych zadań oraz określa konkretne otoczenie, w którym przedsiębiorstwo będzie funkcjonowało, co ma wpływ na jego strukturę organizacyjną. Ponadto strategia określa, w jaki sposób przebiegać będą linie podporządkowania i kanały komunikacji między różnymi kierownikami i działami. Wpływa na informacje przepływające wzdłuż tych linii, a także na mechanizmy planowania i podejmowania decyzji.⁹ Można zatem stwierdzić, że strategia przedstawia rozmaite przedsięwzięcia organizacyjne, które mogą przyjmować formę usprawnień stanu istniejącego lub projektów bazowych (tj. tworzonych od podstaw nowych i oryginalnych rozwiązań).¹⁰

Prawdziwe jest jednak także twierdzenie odwrotne do Chandlerowskiej zależności, a mianowicie, że struktura organizacyjna wpływa na strategię przedsiębiorstwa. Czołowym

⁷ A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge 1962

⁸ Por. m.in.: R.E. Miles, C.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York 1978, B.R. Scott, *Stages of Corporate Development*, Harvard Business Review, March- April 1973, K. Merla, *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983, H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984, A.L. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, P. Drucker, *The Best of Peter Drucker on Management*, London 1997, J.A. Pearce, R.B. Robinson Jr, *Strategic Management. Formulation, Implementation and Control*, McGraw Hill, International Edition 2007, R.L. Daft, *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Thomson South – Western, International Edition 2007

⁹ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 209-210.

¹⁰ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa - Kraków 2000, s.241.

zwolennikiem tego podejścia jest H. Mintzberg.¹¹ Okazało się bowiem, że wiele przedsiębiorstw wprowadza nowe rozwiązania strukturalne, wyprzedzając zmiany otoczenia i strategii, formułując tym samym zasób strategiczny. Ponadto istniejąca struktura organizacyjna, kształtując określone interesy jej członków, może wpłynąć nie tylko na wybór, ale i sprawność realizacji strategii przedsiębiorstwa.

Struktura organizacyjna określa sposób funkcjonowania firmy, a zwłaszcza podział pracy, zależność hierarchiczną, stopień centralizacji, sposób koordynacji, czyli współpracy pomiędzy wewnętrznymi komórkami organizacyjnymi oraz poziom formalizacji. Wydaje się zatem, że dostosowanie struktury organizacyjnej do strategii wiązać się będzie ze zmianami w tych właśnie obszarach. Podjęcie decyzji o wzroście przedsiębiorstwa wiąże się zazwyczaj z większą specjalizacją zadań, większą rozpiętością kierowania i większą formalizacją, wynikającą ze standaryzacji i normalizacji. Powoduje to, w miarę dalszego wzrostu firmy, usztywnienie przedsiębiorstwa i potrzebę odbiurokratyzowania struktury organizacyjnej w kierunku nadania jej cech struktury organicznej, o dużym stopniu decentralizacji. Struktura funkcjonalna, o dużym stopniu centralizacji sprawdza się w przypadku strategii specjalizacji. Natomiast decyzja o dywersyfikacji wymaga struktur bardziej zdecentralizowanych. Należy przy tym zaznaczyć, że przy dywersyfikacji pokrewnej (rozszerzenie produkcji o wyroby lub usługi nie wykraczające poza przemysł, podejmowanie działalności stanowiącej fazę poprzednią (w tył) lub następną (w przód) w stosunku do działalności dotychczasowej, wyjście przedsiębiorstwa poza przemysł, w którym działało do tej pory, ale przy zachowaniu powiązań w postaci technologii lub obsługiwanego rynku¹²) najbardziej odpowiednia jest struktura oddziałowa, np. dywizjonalna, macierzowa. Zaś przy dywersyfikacji niepokrewnej (podjęcie działalności całkowicie odmiennej od dotychczasowej, co wymaga rozwinięcia nowych umiejętności i pozyskania nowych zasobów¹³), realizowanej w ramach wzrostu zewnętrznego, struktura silnie zdecentralizowana, przyjmująca często postać holdingu.¹⁴

Struktura organizacyjna, a zwłaszcza jej zmiany w kontekście podjętych decyzji strategicznych stają się zatem narzędziem zarządzania, które ma prowadzić do większej sprawności działania przedsiębiorstwa.

¹¹ H. Mintzberg, *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*, Strategic Management Journal, March 1990

¹² M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s.96.

¹³ J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997 s.43.

¹⁴ H.G. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie- podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s.789.

3. Analiza zmian w strukturze organizacyjnej polskich przedsiębiorstw produkcyjnych na skutek podjętych decyzji strategicznych

Celem badań było określenie wzajemnych związków pomiędzy strategią przedsiębiorstwa, a jego rozwiązaniem organizacyjnym. Badania przeprowadzono w 2006r. na próbie 79 przedsiębiorstw produkcyjnych z terenu całej Polski. Metodą badawczą był wywiad telefoniczny w oparciu o standaryzowaną listę pytań, wspomagany ankietą pocztową i internetową. Respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej lub wskazane przez nich osoby. Przedsiębiorstwa do badań dobrane były w sposób celowy według następujących kryteriów: działalność produkcyjna, zatrudnienie na przestrzeni ostatnich 5 lat powyżej 249 osób, realizacja strategii wzrostu, wyrażająca się w dużej ekspansywności firmy (np. w zdobywaniu nowych rynków, dywersyfikacji produkcji, działalności inwestycyjnej itp.). Biorąc pod uwagę formę organizacyjno – prawną to dominowały dwie z nich: spółka z o.o. (51,9%) oraz spółka akcyjna (44,3%). Wśród badanych jednostek były tylko dwie spółdzielnie i jedno przedsiębiorstwo państwowe przed prywatyzacją. Najwięcej przedsiębiorstw było jednozakładowych (44 firmy), zaś formy obejmujące zespół kilku przedsiębiorstw, jak: holding czy koncern obejmowały 17,7% badanych firm. Wśród innych form respondenci wskazali grupę kapitałową (3 jednostki) oraz spółkę zależną w holdingu.

Badane przedsiębiorstwa reprezentowały także różne branże. Najwięcej firm działa w przemyśle maszynowym (13 jednostek), chemicznym (9 firm), lekkim (8 firm), meblarskim (7 firm), motoryzacyjnym (7 firm), tworzyw sztucznych (6 jednostek). Natomiast pozostałe 29 przedsiębiorstw działa w innych różnych przemysłach. Ponad połowa analizowanych firm (64,9%) działa tylko w Polsce, 18,2% przedsiębiorstw działa na rynku międzynarodowym, tzn. w kilku krajach w obrębie jednego kontynentu. Natomiast 13 firm ma zasięg globalny, działa na różnych kontynentach.

Respondentów poproszono o wskazanie decyzji strategicznych podejmowanych w ich przedsiębiorstwach w ramach przyjętej i realizowanej strategii. Wyniki odpowiedzi przedstawiono w tabeli 1.

Badane przedsiębiorstwa realizowały przede wszystkim strategię wzrostu, przy czym w 60,8% przedsiębiorstw był to wzrost wyłącznie o charakterze wewnętrznym (inwestycje własne), a w 39,2% o charakterze mieszanym, tzn. zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym (współdziałanie z innymi firmami, np. fuzje, przejęcia, alianse). Zróżnicowany był także

kierunek wzrostu: ekspansja pozioma (specjalizacja) charakterystyczna była dla 39 przedsiębiorstw (tj. 49,4% ogółu badanych firm), zaś dywersyfikacja dla 40 firm (tj.50,6% ogółu), w tym dywersyfikacja wewnętrzna (firma sama inwestuje) wystąpiła w 24 spółkach, a mieszana (zewnętrzna i wewnętrzna) w 16 przedsiębiorstwach.

Tabela 1. Decyzje strategiczne w badanych firmach

Decyzja strategiczna	Droga rozwoju					
	Ogółem		Wewnętrzna		Mieszana (wewnętrzna i zewnętrzna)	
	N	%	N	%	N	%
dywersyfikacja (wejście na nowe rynki, wprowadzenie nowych produktów)	40	50,6	24	50,0	16	51,6
specjalizacja (jako świadoma rezygnacja z dywersyfikacji, koncentracja na określonym zakresie działalności)	39	49,4	24	50,0	15	48,4
ograniczenie działalności (zamknięcie zakładu, wycofanie się z rynku geograficznego, rezygnacja z grupy produktowej, rezygnacja z grupy klientów)	7	8,9	5	10,4	2	6,5
inwestycje (budowa nowego zakładu, nowa linia produkcyjna, nabycie ważnej technologii, znaczące prawa badawcze)	58	73,4	38	79,2	20	64,5
restrukturyzacja (zmiana struktur, nowe zasady organizacyjne, wprowadzenie istotnych systemów informatycznych)	42	53,2	24	50,0	18	58,1
outsourcing (zlecenie części działalności firmom zewnętrznym, wydzielanie takich firm z organizacji macierzystej)	28	35,4	17	35,4	11	35,5
zmiana zarządu	16	20,3	13	27,1	3	9,7
zmiana struktur własnościowych (prywatyzacja, wprowadzenie inwestora strategicznego, wejście na giełdę, duże emisje akcji)	15	19,0	6	12,5	9	29,0
integracja (przejęcie dostawców lub ich funkcji, przejęcie odbiorców lub ich funkcji)	17	21,5	9	18,8	8	25,8
fuzje i akwizycje (przejęcia firm, łączenie się z nimi, w tym wrogie i przyjazne)	17	21,5	0	0	17	54,8
alianse (podjęcie istotnej strategicznie współpracy z innymi firmami, wspólna oferta, badania)	16	20,3	0	0	16	51,6
inne	4	5,1	4	8,3	0	0

N – liczba przedsiębiorstw

% - udział procentowy w danej grupie

Uwaga: Respondenci mogli zaznaczyć kilka decyzji, dlatego udział % w poszczególnych grupach nie sumuje się do 100%.

Źródło: Badania własne

Dość często podejmowanymi decyzjami strategicznymi w badanych firmach były inwestycje (73,4% wszystkich analizowanych przedsiębiorstw) oraz restrukturyzacja (53,2%). Inwestycje przejawiające się, min. w budowie nowego zakładu, nowej linii produkcyjnej, nabyciu ważnej technologii lub znaczących praw badawczych charakterystyczne były przede wszystkim dla firm podążających drogą rozwoju wewnętrznego. Zaś restrukturyzacja, czyli wprowadzanie radykalnych zmian w firmie, podejmowana była równie często zarówno przez firmy rozwijające się w oparciu o metodę wewnętrzną, jak i mieszaną. W 16 z 79 badanych firm nastąpiła zmiana zarządu, zaś w 15 zmiana struktur własnościowych na skutek głównie wprowadzenia inwestora strategicznego oraz dużej emisji akcji. Decyzję o integracji, czyli przejściu dostawców/odbiorców lub ich funkcji podjęto w 21,5% analizowanych firm. Tylko nieliczni respondenci (8,9% ogółu) wskazali na ograniczenie dotychczasowej działalności przejawiającej się wycofaniem z danego segmentu rynku lub rezygnacji z danego produktu. Były to przede wszystkim firmy realizujące strategię rozwoju na bazie własnych zasobów.

Wśród przedsiębiorstw, które wybrały formę rozwoju zewnętrznego ponad połowa zdecydowała się zarówno na fuzje lub akwizycje (54,8%), jak i alianse strategiczne (58,1%).

Outsourcing, czyli zlecenie części działalności firmom zewnętrznym lub wydzielanie takich firm z organizacji macierzystej był wykorzystywany w podobnym zakresie w przedsiębiorstwach o wewnętrznym i mieszanym charakterze rozwoju.¹⁵

Określone wybory strategiczne w badanych firmach miały wpływ w większym lub mniejszym stopniu na zmiany poszczególnych własności (cech) struktury organizacyjnej. Poziom tych zmian w odniesieniu do sposobu podziału i grupowania zadań, podziału władzy i uprawnień, koordynacji i formalizacji przedstawiono w tabelach 2 - 5.

Sposób podziału i grupowania zadań uległ radykalnej zmianie w 27 badanych przedsiębiorstwach, w tym w 12 firmach, w których podjęto decyzję o specjalizacji i 15 jednostkach, które zdecydowały się na dywersyfikację. Wśród innych decyzji, które towarzyszyły wyborowi specjalizacji lub dywersyfikacji i miały znaczący wpływ na zmianę sposobu podziału zadań należy wymienić: integrację, alianse, fuzje i akwizycje, zmianę struktur własnościowych oraz outsourcing. Na skutek zmiany grupowano zadania według kilku kryteriów równolegle, najczęściej według funkcji, produktu i technologii. W 2

¹⁵ A. Zakrzewska – Bielawska, *Rozwój i decyzje strategiczne dużych firm produkcyjnych*, [w:] *Sytuacja ekonomiczna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej*, red. S. Lachiewicz, I. Staniec, Wydawnictwo Media Press ISBN 978-83-61215-00-4, Monografie Łódź 2007, s. 29-38.

przedsiębiorstwach przyjęto kryterium procesowe. Wcześniej podział i grupowanie zadań odbywało się według jednego kryterium, głównie funkcjonalnego. Drobne zmiany, nie wpływająco zasadniczo na kształt struktury organizacyjnej były dokonywane w większości badanych firm. Jednocześnie w kilku przedsiębiorstwach dążono do utrzymania dotychczasowego sposobu podziału i grupowania zadań, mimo, iż podjęta decyzja sugerowałaby zmianę. Zwłaszcza decyzja dotycząca przeprowadzenia restrukturyzacji, dywersyfikacji czy inwestycji.

Tabela 2. Decyzje strategiczne a zmiana sposobu podziału zadań w badanych firmach

Decyzja strategiczna	Sposób podziału i grupowania zadań						Razem liczba firm N
	Radykalna zmiana na skutek podjętej decyzji strategicznej		Drobne zmiany usprawniające strukturę		Brak zmian, tendencja do utrzymania istniejącej struktury		
	N	%	N	%	N	%	
dywersyfikacja	15	37,5	22	55,0	3	7,5	40
specjalizacja	12	30,8	26	66,7	1	2,6	39
ograniczenie działalności	2	28,6	5	71,4	0	0,0	7
inwestycje	19	32,8	36	62,1	3	5,2	58
restrukturyzacja	15	35,7	24	57,1	3	7,1	42
outsourcing	12	42,9	16	57,1	0	0,0	28
zmiana zarządu	6	37,5	9	56,3	1	6,3	16
zmiana struktur własnościowych	7	46,7	7	46,7	1	6,7	15
integracja	10	58,8	7	41,2	0	0,0	17
fuzje i akwizycje	8	47,1	8	47,1	1	5,9	17
alianse	8	50,0	7	43,8	1	6,3	16

N – liczba przedsiębiorstw

% - udział procentowy w danej grupie decyzji

Źródło: Badania własne

Podział władzy i uprawnień zmienił się radykalnie w 32,9% badanych firm, przy czym znacznie częściej w firmach koncentrujących się na określonym zakresie działalności niż podejmujących dywersyfikację. Zmiana w tym wymiarze dotyczyła przede wszystkim zwiększenia stopnia decentralizacji (19 firm), aczkolwiek w 5 przedsiębiorstwach zwiększono centralizację władzy. Były to firmy realizujące ekspansję poziomą o funkcjonalnych i liniowo sztabowych strukturach organizacyjnych. Tendencja do utrzymania dotychczasowego podziału władzy charakteryzowała pojedyncze firmy, zaś drobne zmiany, wyrażające się

głównie niewielkim zwiększeniem uprawnień decyzyjnych niższych szczebli, były dokonywane w zdecydowanej większości analizowanych przedsiębiorstw.

Tabela 3. Decyzje strategiczne a zmiana podziału władzy i uprawnień decyzyjnych w badanych firmach

Decyzja strategiczna	Podział władzy i uprawnień decyzyjnych						Razem liczba firm N
	Radykalna zmiana na skutek podjętej decyzji strategicznej		Drobne zmiany usprawniające strukturę		Brak zmian, tendencja do utrzymania istniejącej struktury		
	N	%	N	%	N	%	
dywersyfikacja	9	22,5	30	75,0	1	2,5	40
specjalizacja	17	43,6	21	53,8	1	2,6	39
ograniczenie działalności	2	28,6	5	71,4	0	0,0	7
inwestycje	17	29,3	39	67,2	2	3,4	58
restrukturyzacja	15	35,7	26	61,9	1	2,4	42
outsourcing	11	39,3	17	60,7	0	0,0	28
zmiana zarządu	3	18,8	13	81,3	0	0,0	16
zmiana struktur własnościowych	8	53,3	7	46,7	0	0,0	15
integracja	5	29,4	12	70,6	0	0,0	17
fuzje i akwizycje	6	35,3	10	58,8	1	5,9	17
alianse	8	50,0	8	50,0	0	0,0	16

N – liczba przedsiębiorstw

% - udział procentowy w danej grupie decyzji

Źródło: Badania własne

Sposób koordynacji najrzadziej ulegał radykalnej zmianie w badanych firmach (tylko w 22,8% przedsiębiorstw). Największy wpływ na radykalną zmianę mechanizmów koordynacji miała decyzja o outsourcingu, zawarciu aliansu, specjalizacji, integracji, fuzjach i akwizycjach. Najczęściej zmieniano koordynację pionową (hierarchia) na poziomą (łączenie ludzi w grupy zadaniowe, projektowe) oraz wprowadzano stanowiska koordynatorów. W żadnym z badanych przedsiębiorstw nie wskazano tendencji do utrzymania dotychczasowych mechanizmów koordynacji. Ulegały one zmianie, drobnej lub radykalnej, jeśli wymagała tego dana decyzja strategiczna.

W 20 z 79 analizowanych przedsiębiorstw stopień formalizacji zmienił się w sposób zasadniczy, przy czym częściej w firmach realizujących strategię specjalizacji niż dywersyfikacji. Spośród innych decyzji, które wpłynęły na radykalną zmianę stopnia

formalizacji należy wymienić decyzję o fuzjach i akwizycjach, integracji, outsourcingu, restrukturyzacji oraz zmianę struktur własnościowych. Należy jednak zaznaczyć, że zdaniem większości respondentów (15 firm) stopień formalizacji zwiększył się (większa liczba dokumentów, reguł, etc). Podobnie, jak w przypadku wcześniej omówionych cech struktury organizacyjnej, tak i w odniesieniu do stopnia formalizacji, respondenci najczęściej wskazywali na drobne zmiany w tym zakresie, zarówno zwiększające poziom formalizacji, jak i powodujące jego zmniejszenie.

Tabela 4. Decyzje strategiczne a zmiana mechanizmów koordynacji w badanych firmach

Decyzja strategiczna	Mechanizmy koordynacji						Razem liczba firm N
	Radykalna zmiana na skutek podjętej decyzji strategicznej		Drobne zmiany usprawniające strukturę		Brak zmian, tendencja do utrzymania istniejącej struktury		
	N	%	N	%	N	%	
dywersyfikacja	6	15,0	34	85,0	0	0	40
specjalizacja	12	30,8	27	69,2	0	0	39
ograniczenie działalności	0	0,0	7	100,0	0	0	7
inwestycje	12	20,7	46	79,3	0	0	58
restrukturyzacja	7	16,7	35	83,3	0	0	42
outsourcing	10	35,7	18	64,3	0	0	28
zmiana zarządu	3	18,8	13	81,3	0	0	16
zmiana struktur własnościowych	3	20,0	12	80,0	0	0	15
integracja	4	23,5	13	76,5	0	0	17
fuzje i akwizycje	4	23,5	13	76,5	0	0	17
alianse	5	31,3	11	68,8	0	0	16

N – liczba przedsiębiorstw

% - udział procentowy w danej grupie decyzji

Źródło: Badania własne

Dokonując zmian w poszczególnych własnościach struktury organizacyjnej, zwłaszcza zmian radykalnych, wpływa się na jej kształt, zmieniając czasem całkowicie formę rozwiązania organizacyjnego. Tylko w 13 z 79 badanych przedsiębiorstw struktura organizacyjna uległa radykalnej zmianie na skutek podjętych decyzji strategicznych. Najczęściej przekształcano strukturę funkcjonalną (7 firm) w bardziej nowoczesne i adekwatne do wzrostu formy organizacyjne, jak: strukturę procesową, macierzową oraz projektową. W 4 przedsiębiorstwach stworzono strukturę dywizjonalną, zaś w dwóch

podmiotach dotychczasowe struktury hierarchiczne (liniowe) przekształcono w struktury liniowo – sztabowe. Firmy, w których nastąpiła radykalna zmiana rozwiązania organizacyjnego, realizowały w większości strategie specjalizacji (9 jednostek), wykorzystując głównie zewnętrzną metodę wzrostu (fuzje- 3 firmy, przejęcia- 2 firmy i alianse strategiczne – 4 firmy).

Tabela 5. Decyzje strategiczne a zmiana poziomu formalizacji w badanych firmach

Decyzja strategiczna	Poziom formalizacji						Razem liczba firm N
	Radykalna zmiana na skutek podjętej decyzji strategicznej		Drobne zmiany usprawniające strukturę		Brak zmian, tendencja do utrzymania istniejącej struktury		
	N	%	N	%	N	%	
dywersyfikacja	7	17,5	33	82,5	0	0,0	40
specjalizacja	13	33,3	25	64,1	1	2,6	39
ograniczenie działalności	0	0,0	7	100, 0	0	0,0	7
inwestycje	12	20,7	45	77,6	1	1,7	58
restrukturyzacja	13	31,0	29	69,0	0	0,0	42
outsourcing	9	32,1	19	67,9	0	0,0	28
zmiana zarządu	4	25,0	12	75,0	0	0,0	16
zmiana struktur własnościowych	5	33,3	10	66,7	0	0,0	15
integracja	6	35,3	11	64,7	0	0,0	17
fuzje i akwizycje	7	41,2	9	52,9	1	5,9	17
alianse	4	25,0	11	68,8	1	6,3	16

N – liczba przedsiębiorstw

% - udział procentowy w danej grupie decyzji

Źródło: Badania własne

Jednakże w zdecydowanej większości badanych firm (81%) dokonano jedynie drobnych zmian polegających na likwidacji lub powołaniu określonych komórek organizacyjnych lub stanowisk pracy oraz połączeniu dotychczasowych komórek organizacyjnych w nowe większe jednostki. Wśród innych drobnych zmian, jakie miały miejsce w badanych przedsiębiorstwach można wymienić: ograniczenie liczby stanowisk kierowniczych i administracyjnych, zwiększenie samodzielności kierowników średniego i niższego szczebla zarządzania, wprowadzenie wewnętrznego rachunku ekonomicznego i utworzenie centów zysków i kosztów oraz inne.

4. Podsumowanie

Konieczność dopasowania struktury organizacyjnej do podejmowanych decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie jest sprawą bezdyskusyjną. Brak odpowiednich zmian w rozwiązaniu strukturalnym firmy może zniweczyć wysiłki związane z działalnością rozwojową przedsiębiorstwa, a w skrajnych przypadkach nawet zahamować jego rozwój. Dlatego też podejmując decyzje dotyczące przyszłości przedsiębiorstwa należy zdiagnozować i opracować plan wdrożenia zmian w strukturze organizacyjnej, by elementy te wzajemnie się uzupełniały i wspierały.

W większości badanych polskich dużych przedsiębiorstw produkcyjnych respondenci zauważają i doceniają rolę struktury organizacyjnej jako czynnika implementacji strategii. Jednakże skuteczne wdrożenie strategii nie zawsze związane jest, jak pokazują wyniki badań, ze zmianą poszczególnych cech rozwiązania organizacyjnego przedsiębiorstwa. Najczęściej na skutek podejmowanych decyzji strategicznych wprowadzane są drobne zmiany, które mają usprawnić funkcjonowanie firmy, i które nie wpływają w zasadniczy sposób na zmianę typu struktury organizacyjnej. Może to świadczyć, z jednej strony o właściwym rozwiązaniu organizacyjnym w tych firmach. Zaś, z drugiej o nieświadomości, bądź niedostatecznych umiejętnościach kadry kierowniczej w zakresie wzajemnych dostosowań strategii i struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Tym bardziej, że struktury organizacyjne dużej grupy badanych firm mają charakter hierarchiczny i są mało elastyczne. Podczas, gdy to właśnie elastyczność struktury organizacyjnej, przejawiająca się w jej modułowym, kooperatywnym i organicznym charakterze to, w opinii wielu badaczy, atrybut firm przyszłości.

Bibliografia

1. Chandler A.D., *Strategy and Structure*, Cambridge 1962.
2. Daft R.L., *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Thomson South – Western, International Edition 2007.
3. De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
4. Jagoda H., Haus B., *Holding – organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995.
5. Mintzberg H., *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*, Strategic Management Journal, March 1990.
6. Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
7. Pięścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
8. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
9. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa - Kraków 2000.
10. Steinmann H.G., Schreyogg G., *Zarządzanie- podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
11. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
12. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
13. Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management*, IRWIN Boston 1993.