

STRUKTURA ORGANIZACYJNA JAKO CZYNNIK IMPLEMENTACJI STRATEGII W PROCESIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

*Agnieszka Zakrzewska – Bielawska
Katedra Zarządzania
Politechnika Łódzka*

1. Wstęp

Przedsiębiorstwo może przetrwać w długim okresie i realizować swoje podstawowe cele tylko pod warunkiem permanentnego rozwoju, który w najbardziej ogólnym ujęciu oznacza zachodzący w czasie proces zmian. W odniesieniu do przedsiębiorstwa rozwój może dotyczyć zarówno jego części, jak i całości, następować we wszystkich obszarach, tzn. realizowanych celach, strukturze, technologii, czynnika ludzkim [9,s.14]. Rozwój jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym, polegającym na wprowadzeniu innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych oraz innowacji w dziedzinie organizacji i zarządzania [14,s.11]. Każda organizacja znajduje się w danym momencie na określonym etapie rozwoju, który ściśle powiązany jest z jej strategią. Strategia w klasycznym ujęciu rozumiana jest jako wzorzec, plan, który integruje główne cele, polityki i sekwencje działań organizacji w jedną spójną całość, i pomaga tak uporządkować i rozmieścić zasoby organizacji, aby stworzyły unikalną i zdolną do działania strukturę. Strategia przedsiębiorstwa może być formułowana na różnych poziomach hierarchii organizacji, a mianowicie na poziomie: przedsiębiorstwa (korporacji), autonomicznej jednostki biznesu oraz funkcjonalnym. Strategie na poziomie przedsiębiorstwa mają charakter ogólny, dotyczą bowiem organizacji i funkcjonowania firmy jako całości, określają w jakiej lub jakich dziedzinach zamierza działać przedsiębiorstwo, a więc czy będzie wyspecjalizowane, czy zdywersyfikowane, ponadto odnoszą się także do tworzenia stosunków instytucjonalnych między firmą a jej otoczeniem oraz racjonalizacji relacji wewnątrzorganizacyjnych. W związku z tym rozwój przedsiębiorstwa może następować poprzez realizację strategii wzrostu, restrukturyzacji, stabilizacji, redukcji oraz ich kombinacji w odniesieniu do różnych jednostek przedsiębiorstwa zdywersyfikowanego.

Jednak nawet najlepiej opracowana strategia może zakończyć się niepowodzeniem, jeśli zostanie źle wdrożona. Dlatego też proces implementacji strategii powinien być starannie przeprowadzony, a to zależy od wielu czynników.

2. Czynniki warunkujące sprawną implementację strategii

Implementacja oznacza wdrożenie w działalności praktycznej modeli teoretycznych lub projektów użytkowych, zawierających w sobie różnego rodzaju innowacje i usprawnienia [17,s.306]. Przez proces implementacji strategii rozumie się także poszukiwanie środków, których właściwe (odpowiednie do warunków) zastosowanie prowadzi do osiągnięcia celów strategicznych [12,s.125]. Proces ten obejmuje zatem przygotowanie uruchomienia danego przedsięwzięcia oraz stadium właściwego wdrożenia wraz z kontrolą. W szczególności proces ten obejmuje [13, s.207; 16, s.46]:

- ustalenie planów operacyjnych i konkretnych zadań ilościowych,
- przypisanie zadań określonym jednostkom wykonawczym i ustalenie terminów ich realizacji (harmonogramu zadań),
- potwierdzenie, czy plan strategiczny znajduje pokrycie w budżecie oraz ustalenie budżetów cząstkowych dla poszczególnych jednostek przedsiębiorstwa,
- określenie i pozyskanie niezbędnych zasobów (rzeczowych, finansowych i personalnych),
- przystosowanie struktury organizacyjnej do potrzeb nowej strategii,
- stworzenie w przedsiębiorstwie odpowiedniej kultury organizacyjnej, m.in. poprzez informowanie i przekonywanie pracowników do wprowadzanych zmian oraz stworzenie atmosfery sprzyjającej proponowaniu przez nich własnych rozwiązań;
- tworzenie systemu komunikacji, w tym systemu informatycznego, umożliwiającego sprawny przepływ informacji,
- utrzymanie właściwego poziomu przywództwa zapewniającego implementację strategii,
- opracowanie systemów motywacji i kontroli związanych z realizacją obranej strategii.

Wobec powyższego można wskazać główne czynniki, które wpływają na skuteczność wdrażania strategii i które decydują jednocześnie o sprawności działania firmy. Jedną z pierwszych koncepcji z tego zakresu jest, tzw. magiczny trójkąt zarządzania stworzony przez Alfreda Chandlera [5]. Autor ten wyróżnił trzy podstawowe elementy: strategię, strukturę i kulturę, pomiędzy którymi powinna być harmonia, aby przedsiębiorstwo mogło sprawnie funkcjonować i odnosić sukcesy na rynku. Oznacza to, że zmieniając jeden element należy dostosować do niego dwa pozostałe.

Podobne, aczkolwiek szersze ujęcie tego problemu, obejmujące większą liczbę czynników, przedstawia koncepcja 7 S opracowana przez grupę konsultingową McKinsey. W koncepcji tej organizację przedstawia się jako siedem połączonych wzajemnie elementów: structure (struktury), strategy (strategii), systems (systemów), style (stylów działania), staff (personelu), skills (umiejętności) i shared values (wartości). Wzajemne powiązanie tych elementów oznacza, że zmiana któregoś z nich powinna wiązać się z dopasowaniem pozostałych.

Na podstawie nowszych obserwacji powstała koncepcja określana jako nowe 7 S, która zawiera zestaw innych siedmiu elementów, determinujących skuteczność wdrożenia strategii, a mianowicie: superior stakeholders satisfaction (lepszą satysfakcję grup interesu), strategic soothsaying (posiadanie wizji strategicznej przyszłości), speed (szybkość działania), surprise (działanie z zaskoczenia), shifting the rules (zmianę reguł, narzucanie konkurentom zasad gry rynkowej), signalling strategic intent (sygnalizowanie strategicznych zamiarów), simultaneous and sequential thrusts (nieustanne ataki strategiczne na konkurentów) [20, 13, s.204]. Czynniki te są elementami dynamicznego podejścia do strategicznych związków z otoczeniem, opartego na jak najlepszym wykorzystaniu potencjału przedsiębiorstwa.

Skuteczne wdrożenie strategii jest zatem kompleksowym i stosunkowo złożonym procesem wymagającym od pracowników znacznego zaangażowania. Szczególną rolę spełnia w nim także naczelne kierownictwo firmy. Jest ono bowiem koordynatorem wszystkich pojawiających się w tym procesie rozbieżności, demonstruje zaangażowanie się organizacji w proces wdrożeniowy, kształtuje kulturę organizacji w pożądanym kierunku, motywuje ludzi do osiągania przez nich zadań indywidualnych, grupowych oraz doprowadza do konsensusu wszystkie grupy pracowników wokół wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu można zatem wskazać wiele różnych czynników oddziałujących na prawidłową implementację strategii. Jednakże w paradygmacie zarządzania strategicznego jednym z głównych czynników implementacji jest struktura organizacyjna [7, s.203].

3. Rola i znaczenie struktury organizacyjnej w procesie wdrożenia strategii

Skuteczne wdrożenie opracowanej w przedsiębiorstwie strategii zależy od strukturalnej i proceduralnej zdolności organizacji. Struktura nie tylko wpływa na strategię, ale sama znajduje się pod jej wpływem [11, s.7-32]. Zmiana strategii implikuje konieczność przekształceń strukturalnych, w przeciwnym razie mogą pojawić się zakłócenia i niesprawności w działalności przedsiębiorstwa.

Struktura organizacyjna rozumiana jako układ i wzajemne zależności między częściami składowymi oraz stanowiskami przedsiębiorstwa [18, s.208] i jako zbiór reguł i wzorców opisujących i porządkujących zachowania organizacyjne uczestników przedsiębiorstwa zawęża zakres zmian strategicznych. Każde przedsiębiorstwo ma określoną formę organizacyjno - własnościowo - prawną. Wchodzi tu w grę takie warianty organizacyjne przedsiębiorstwa, jak: przedsiębiorstwo jednozakładowe, wielozakładowe, holding, czy biorąc pod uwagę inne aspekty: przedsiębiorstwo międzynarodowe, globalne, transnarodowe, a jeszcze inne aspekty- przedsiębiorstwo wirtualne, internetowe, przedsiębiorstwo uczące się, reagujące na czas. Struktury organizacyjne związane są także z sieciami przedsiębiorstw, ich rodzajem oraz miejscem danej firmy w sieci. Ponadto pojęcie struktury organizacyjnej odnosi się do formy wewnętrznej organizacji zarządzania. W tym zakresie w grę wchodzi takie warianty struktur, jak m.in. funkcjonalna, dywizjonalna, macierzowa, procesowa i inne [15, s.13]. W takim aspekcie strukturę organizacyjną można opisać przy pomocy pewnych własności (wymiarów). Najczęściej zalicza się do nich [por:1,2, 3, 6] :

- specjalizację (podział zadań oraz stopień wykorzystania wiedzy i umiejętności fachowych pracowników);
- konfigurację (kształt struktury ról i pozycji organizacyjnych, grupowanie zadań, usytuowanie oraz liczbę i rodzaj pionów, komórek, stanowisk pracy, a także poziomów hierarchicznych, rozpiętość zarządzania);
- centralizację (podział władzy i uprawnień, autonomię poszczególnych szczebli, przestrzeń decyzyjną);
- koordynację (integrowanie podzielonych zadań);
- formalizację (wzory, przepisy regulujące postępowanie w organizacji zawarte w dokumentach organizacyjnych).

Własności te ograniczają zdolności dostosowawcze przedsiębiorstwa, co kolei powoduje, że nie wszystkie posunięcia strategiczne są możliwe do zrealizowania. Oznacza to, że przedsiębiorstwo ma dużo większe szanse na sukces wtedy, gdy zmianom wynikającym ze strategii towarzyszą odpowiednie zmiany strukturalne (dotyczące stopnia centralizacji, formalizacji, specjalizacji, rozpiętości kierowania, koordynacji, obiegu informacji itp.) [4, s.90-96]. Jeżeli bowiem nie nastąpią odpowiednie zmiany strukturalne to struktura organizacyjna może uniemożliwić implementację opracowanej strategii. Znaczenie zjawiska dopasowania systemu organizacyjnego do strategii wymaga zatem diagnozy przedsiębiorstwa i odpowiedzi na szereg pytań, których przykłady w odniesieniu do poszczególnych wymiarów struktury organizacyjnej przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Przykłady pytań diagnozujących konfigurację organizacyjną przedsiębiorstwa

Własność (wymiar) struktury organizacyjnej	Przykładowe pytania
specjalizacja	<ul style="list-style-type: none"> - Co jest podstawą przydziału zadań w przedsiębiorstwie? - Czy podział zadań opiera się na realizacji zadań czy podporządkowany jest osobom? - Czy istnieje w firmie komórka, która zajmuje się rozwojem firmy i zarządzaniem strategicznym i jaką rolę odgrywa? - Jakie problemy występują w sferze rozdziału kompetencji?
konfiguracja	<ul style="list-style-type: none"> - Jakie kryteria decydują o grupowaniu zadań (tworzeniu komórek organizacyjnych)? - Ile szczebli hierarchicznych występuje w przedsiębiorstwie? - Czy istnieją w firmie komórki, pionowy, zakłady, które dominują w przedsiębiorstwie i w jakim zakresie? - Jaka jest rozpiętość kierowania poszczególnych kierowników?
centralizacja	<ul style="list-style-type: none"> - Jaki jest podział władzy w przedsiębiorstwie? - Jakie decyzje są scentralizowane? - Na jakim szczeblu hierarchii? - Jak postrzegana jest odpowiedzialność za wykonywanie zadań?
koordynacja	<ul style="list-style-type: none"> - Jakie mechanizmy koordynacji wewnętrznej występują w firmie (pionowe, poziome, rzeczowe, osobowe)? - Jakie formy koordynacji zewnętrznej (między przedsiębiorstwem a ośrodkami władz lokalnych, bankami, dostawcami, konkurentami, jednostkami naukowo - badawczymi itp.) występują w firmie? - Jak sprawne są koordynacja i integracja działań? - Czy firma korzysta głównie z procedur, czy wykorzystuje konfigurację techniczną, ekonomiczną lub społeczną jako instrumenty koordynacji?
formalizacja	<ul style="list-style-type: none"> - Czy obowiązują formalne procedury podejmowania decyzji? - Jakie one są? - Jaki jest zakres i liczba formalnych dokumentów? - Jakie zasady komunikacji występują w firmie?

Źródło: Opracowanie własne

Diagnostując strukturę organizacyjną w poszczególnych jej wymiarach należy również wziąć pod uwagę to, czy wdrożenie przyjętej strategii implikuje ich zmianę, czy może dana cecha silnie oddziałuje na strategię. Na przykład, czy wskutek realizowanej strategii istnieje potrzeba likwidacji, połączenia, rozdzielania, powołania lub wydzielenia na zewnątrz określonych komórek organizacyjnych. Czy skuteczne wdrożenie strategii wymaga zmiany podziału władzy, lub odwrotnie pojawiają się naciski ze strony osób mających władzę w organizacji na jej utrzymanie? Struktura organizacyjna wpływa, zatem na postrzeganie strategii, określając min. przepływ informacji w przedsiębiorstwie

warunkuje decyzje strategiczne. Struktura organizacyjna wywiera również wpływ na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, poprzez umożliwianie kumulowania wiedzy w komórkach organizacyjnych i tworzenie „bazy doświadczenia”, która jest źródłem przewagi w dziedzinie kosztów, jakości i osiągnięć technicznych. Jakość wymiany zachodzącej między poszczególnymi komórkami wpływa na szybkość, sprawność i skuteczność reagowania przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące w jego otoczeniu [19, s.278].

Kierunki zmian struktury organizacyjnej różnią się w zależności od przyjętej strategii rozwoju i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Strategie wzrostu dowodzą ekspansywności firm, czego wyrazem może być zdobywanie nowych rynków zbytu, dywersyfikacja produkcji czy szeroko pojęta działalność inwestycyjna. Wzrost przedsiębiorstwa może być związany ze strategią ekspansji poziomej, ekspansji pionowej lub dywersyfikacji, może być realizowany metodą wewnętrzną (zwiększenie potencjału głównie poprzez inwestycje rzeczowe), zewnętrzną (najczęściej poprzez fuzje, przejęcia, aliansy strategiczne czy inne formy współpracy przedsiębiorstw) lub przy użyciu obu tych metod [por: 15]. Zmiany organizacyjne w tym przypadku wiążą się najczęściej z przekształceniami własnościowymi, rozbudową struktury organizacyjnej, zwiększeniem jej złożoności, czasem zmianą jej kształtu oraz poszukiwaniem nowych rozwiązań dotyczących, np. tworzenia korporacji, koncernów, holdingów. Działalność rozwojową przedsiębiorstwa można także wiązać ze strategią restrukturyzacji, która jest sposobem działania ukierunkowanym na podniesienie sprawności firmy wedle formuły naprawczej lub dynamicznej. Podobnie ta strategia implikuje szereg zmian w strukturze organizacyjnej. Do najważniejszych z nich należą: nastawienie jej bardziej na procesy i sprawną obsługę dostawców oraz klientów, rozbudowanie służby marketingowej, likwidacja starych i powoływanie nowych komórek organizacyjnych oraz łączenie wybranych zakładów, decentralizacja zarządzania oraz outsourcing. Należy bowiem zaznaczyć, że struktura organizacyjna będąc czynnikiem implementacji strategii pośrednio wpływa na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa [8, s.75].

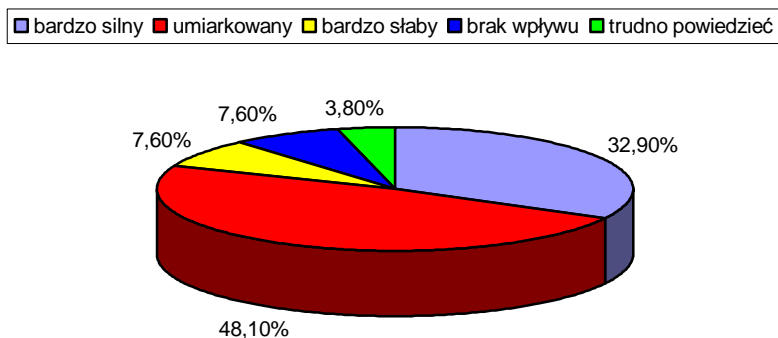
Strategia rozwoju kształtowana na poziomie przedsiębiorstwa jest podstawą do tworzenia strategii powstających na niższych szczeblach struktury zarządzania. Zatem im bardziej rozbudowana struktura organizacyjna, tym więcej strategii cząstkowych, które powinny się dobrze wzajemnie uzupełniać. Decydujące znaczenie mają tu ludzie i hierarchiczne zależności, jakie tworzy między nimi formalna struktura organizacyjna [16, s.44].

3. Struktura organizacyjna a realizacja strategii w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych

W celu określenia wzajemnego wpływu strategii i struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa przeprowadzono w 2006r. badania ankietowe w 79

przedsiębiorstwach produkcyjnych z terenu całej Polski.¹ Były to przedsiębiorstwa duże (o zatrudnieniu powyżej 249 osób), które realizowały strategię wzrostu, wyrażającą się w dużej ekspansywności firmy (np. w zdobywaniu nowych rynków, dywersyfikacji produkcji, działalności inwestycyjnej itp.). Respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej, bądź wskazane przez nich osoby.

Zdaniem większości ankietowanych struktura organizacyjna wpływa na realizowaną strategię w sposób umiarkowany (48,1%) oraz bardzo silny (32,9%). Szczegółowe dane przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1 Wpływ struktury organizacyjnej na realizowaną strategię w opinii badanej kadry kierowniczej.

Źródło: *Badania własne*

Tylko 7,6% badanych określiło ten wpływ jako bardzo słaby i w tylu samo przedsiębiorstwach (6 jednostkach) stwierdzono, że taki wpływ nie istnieje. Można zatem wnioskować, że dla większości badanych firm, struktura organizacyjna jawi się jako istotny czynnik implementacji strategii.

Tak, jak wspomniano wcześniej, skuteczne wdrożenie strategii może powodować zmiany w strukturze organizacyjnej i odwrotnie, pewne własności (wymiary) przyjętego rozwiązania organizacyjnego mogą wpływać na decyzje strategiczne. Wyniki badań w tym obszarze w analizowanych przedsiębiorstwach prezentuje tabela 2.

W większości badanych firm wyodrębnione własności struktury organizacyjnej nie uległy zmianie na skutek wdrażanej strategii, gdyż nie widziano takiej potrzeby. Może to świadczyć, z jednej strony o bardzo elastycznym i 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. Dokonując głębszej analizy uzyskanych

¹ Projekt badawczy, pt. „Wpływ strategii na organizację przedsiębiorstwa” zrealizowany w ramach badań własnych Katedry Zarządzania PŁ w 2006r. Badania zostały wykonane przez CEM Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej z Krakowa.

wyników, można stwierdzić, że w większości tych przedsiębiorstw, struktura organizacyjna została oceniona jako o bardzo dużej elastyczności (w 8 przedsiębiorstwach, tj 16% całości tej grupy) oraz dużej elastyczności (w 21 firmach, tj. 41,1%). Jednocześnie 30,1% tych respondentów stwierdziło, że struktura organizacyjna wpływa bardzo silnie na realizowaną strategię, a 48,9% respondentów, że wpływa w sposób umiarkowany.

Tabela 2. Zmiany we własnościach (wymiarach) struktury organizacyjnej badanych jednostek na skutek realizacji strategii rozwoju.

Własność (wymiar) struktury organizacyjnej	Zmiana na skutek przyjętej i wdrażanej strategii		Brak zmian, tendencja do utrzymania		Brak zmian, nie było takiej potrzeby	
	N*	%	N	%	N	%
sposób podziału i grupowania zadań	27	34,2	4	5,1	46	58,2
centralizacja	26	32,9	2	2,5	51	64,5
koordynacja	18	21,8	0	0	52	65,8
formalizacja	21	26,6	1	1,2	50	63,3

N – liczba przedsiębiorstw

% - udział procentowy w całości

Źródło : *Badania własne*

Wśród wyszczególnionych wymiarów struktury organizacyjnej, najczęściej ulegał zmianie na skutek przyjętej strategii sposób podziału i grupowania zadań (w 27 firmach), co mogło być spowodowane zmianami w produkcji i technologii wytwarzania. Równie często (26 firm) wskazywano na zmianę podziału władzy, przy czym w 18 przedsiębiorstwach nastąpiła większa decentralizacja i w związku z tym delegowanie uprawnień decyzyjnych w dół hierarchii. Natomiast w 8 z badanych firm tej grupy zwiększył się stopień centralizacji i skupienie władzy na wyższych szczeblach zarządzania.

Tylko w nielicznych firmach poszczególne własności struktur miały wpływ na strategię, tzn. dążono do ich zachowania.

Dokonując bardziej szczegółowej analizy można zauważyć, że:

- wśród respondentów, którzy wskazali, że zakres uprawnień i odpowiedzialności uległ zmianie na skutek przyjętej strategii, 73% ankietowanych stwierdziło, że ułatwiło to wdrożenie strategii, 7,6% że utrudniło, zaś 19,2 %, że nie miało wpływu. Zaś w grupie respondentów, którzy wskazali, że zakres ten nie uległ zmianie, bo nie było takiej potrzeby, 74,5 % badanych stwierdziło, że aktualny ich poziom ułatwia realizację strategii, w jednym przedsiębiorstwie utrudnia, a w 10 firmach (tj. 19,6%), że nie ma wpływu na implementację planu strategicznego;
- koordynację między komórkami z punktu realizacji przyjętej strategii rozwoju w 13 z 79 badanych przedsiębiorstw oceniono jako bardzo dobrą, w 55 podmiotach jako dobrą, przy czasem pojawiających się problemach (np. komórki dublujące się w zadaniach), w 5 firmach jako

przeciętną, czyli taką, przy której dość często występują problemy, w 3 jednostkach jako słabą i w jednym przedsiębiorstwie jako bardzo złą, wskutek której działania strategiczne często są opóźniane. W 18 przedsiębiorstwach, w których koordynacja uległa zmianie na skutek przyjętej strategii, wszyscy respondenci ocenili jej aktualny poziom jako dobry i ułatwiający wdrożenie strategii. Natomiast wśród 52 przedsiębiorstw, w których ta własność struktury organizacyjnej nie uległa zmianie, 86,5% badanych oceniło ją jako dobrą i bardzo dobrą, 9,6% ankietowanych jako przeciętną, a w 2 firmach (tj. 3,8%) jako słabą;

- w 21 przedsiębiorstwach, w których stopień formalizacji uległ zmianie, aż w 15 firmach nastąpiła większa formalizacja (tj. powiększyła się liczba dokumentów, reguł, procedur itp.), a w 6 jednostkach stopień formalizacji uległ zmniejszeniu. Jednocześnie 57% tej grupy respondentów stwierdziło, że zmiana ta ułatwiła wdrożenie strategii, a 28,5%, że utrudniła. Wśród firm, w których badani wskazali na brak potrzeby zmiany stopnia formalizacji, 52% oceniło ją, jako taką która ułatwia realizację strategii, 18% jako utrudniającą, a 26%, osób w tej grupie badanych wskazało, że własność ta nie ma wpływu na ten proces.

4. Podsumowanie

Implementacja strategii pociąga za sobą wiele skutków w dziedzinie zasobów, kultury oraz sytuacji ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Dlatego też proces ten powinien być traktowany w przedsiębiorstwie jako bardzo ważny, może bowiem przesądzić o sukcesie bądź porażce firmy. Rola i znaczenie struktury organizacyjnej jako czynnika implementacji strategii staje się coraz bardziej złożona. Bowiem struktura nie jest już prostym narzędziem do realizacji strategii, ale mechanizmem żywym (wyrażającym postawy i zachowania członków organizacji), który może pełnić rolę hamulca lub motoru napędowego zmian strategicznych w przedsiębiorstwie. Nieodpowiednia struktura organizacyjna może zniweczyć wysiłki związane z działalnością rozwojową. 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 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 [10, s.143].

W większości badanych przedsiębiorstw respondenci zauważają i doceniają rolę struktury organizacyjnej jako czynnika implementacji strategii. Skuteczne wdrożenie strategii nie zawsze związane jest, jak pokazują wyniki badań, ze zmianą poszczególnych wymiarów rozwiązania organizacyjnego przedsiębiorstwa. Jeśli bowiem aktualna struktura organizacyjna jest elastyczna i

adekwatna do założeń strategicznych nie powinno się jej zmieniać. Jeśli jednak tak nie jest, zmiany powinny nastąpić, bo w przeciwnym razie mogą pojawić się zakłócenia i utrudnienia w procesie realizacji strategii przedsiębiorstwa.

Troszcząc się o swoją długookresową skuteczność i efektywność, przedsiębiorstwa powinny zatem starać się zapewnić dopasowanie struktury organizacyjnej i strategii w fazie implementacji tej ostatniej.

Literatura

- [1] **Bielski M.**: *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996
- [2] **Bieniok H., Rokita J.**: *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984
- [3] **Burton R.M., Obel O.**: *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, Kluwer Academic Publishers, London 1996
- [4] **Carr D.K., Hard K.J., Tarant W.J.**: *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998
- [5] **Chandler A.D.**: *Strategy and Structure*, Cambridge 1962
- [6] **Jones G.R.**: *Organizational Theory*, Addison - Wesley Publishing, New York 1998
- [7] **Krupski R., Przybyła M. [red.]**: *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Ossolineum, Wrocław 1996
- [8] **Krupski R. [red.]**: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005
- [9] **Machaczka J.**: *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa - Kraków 1998
- [10] **Machaczka K., Machaczka M.**: *Rola struktury organizacyjnej w zarządzaniu innowacjami*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 592, Kraków 2002
- [11] **Miller D.**: *Strategy Making and Structure Analysis and Implications for Performance*, Academy of Management Journal. March 1987
- [12] **Moszkowicz M. [red.]**: *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005
- [13] **Penc- Pietrzak I.**: *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H.Beck, Warszawa 2003
- [14] **Pierścionek Z.**: *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996
- [15] **Pierścionek Z.**: *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003
- [16] **Rokita J.**: *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005
- [17] **Stabryła A.**: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa - Kraków 2000
- [18] **Stoner J.A.F., Wankel Ch.**: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996

A. Zakrzewska – Bielawska, *Struktura organizacyjna jako czynnik implementacji strategii w procesie rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji*, S. Lachiewicz (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s.210-220.

- [19] **Strategor:** *Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995
- [20] **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