

WPŁYW STRATEGII DYWERSYFIKACJI NA ZMIANY W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wprowadzenie

Struktura organizacyjna, będąca układem elementów tworzących organizację i łączących je więzi, minimalizuje dowolność i nieprzewidywalność zachowań organizacyjnych, stanowiąc tym samym istotny instrument zarządzania, w tym zwłaszcza zarządzania strategicznego. Związek strategii i struktury organizacyjnej był przedmiotem zainteresowania wielu badaczy od kilkudziesięciu lat¹. Jednak w obliczu szybko postępujących zmian we współczesnym otoczeniu przedsiębiorstw oraz ewolucji zarówno nurtów myślenia strategicznego, jak i form strukturalnych organizacji ten temat wciąż ważny i aktualny w naukach o zarządzaniu. Z pewnością zmiana strategii wymaga zmian w strukturze organizacyjnej, w przeciwnym razie mogą pojawić się zakłócenia w jej implementacji i dalszej działalności przedsiębiorstwa. Z drugiej strony zdolność do zmian w organizacji firmy w połączeniu z celami strategicznymi i prognozą otoczenia tworzy przestrzeń możliwych i wykonalnych strategii.

Kluczową decyzją dla rozwoju i funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa jest wybór pomiędzy strategią specjalizacji a dywersyfikacji. Pierwsza polega na zaangażowaniu się przedsiębiorstwa w jedną wybraną dziedzinę działalności

* Dr inż. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska – Politechnika Łódzka.

¹ Prekursorem badań nad tymi zależnościami był A.D. Chandler, który udowodnił tezę że struktura powinna być dostosowana do realizowanej strategii – *structure follows strategy* (A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962). Liczne późniejsze badania potwierdzają fakt, że decyzje i wybory strategiczne silnie wpływają na zmiany w strukturze organizacyjnej (Scott, 1973; Rumelt, 1974; Galbraith, Kazanjian, 1986; Hill, Jones, 1992; Lament, Williams, Hoffman, 1994; Galan, Sanchez-Bueno, 2009), jak i tezę odwrotną, że struktura organizacji silnie wpływa na proces określania strategii i jej implementację – *strategy follows structure* (Ansoff, 1979; Hall, Saias, 1980; Fredrickson, 1986; Mintzberg, 1990; Russo, 1991).

i skoncentrowaniu na niej całego własnego potencjału² w celu osiągnięcia w tej dziedzinie możliwie najwyższych umiejętności i uzyskanie dzięki temu decydującej przewagi konkurencyjnej. Druga polega na wchodzeniu w nowe dla przedsiębiorstwa dziedziny działalności, nabywaniu nowych kompetencji dla wzmocnienia konkurencyjności lub na opanowywaniu nowych rynków zbytu. Wiąże się zatem z rozproszeniem działalności przedsiębiorstwa na kilka wybranych dziedzin i rozdzielnie między nie całego własnego potencjału. Decyzja o tym, czy specjalizować, czy zdywersyfikować działalność przedsiębiorstwa, ma zasadniczy wpływ na zmiany w jego strukturze organizacyjnej, przy czym charakter tych zmian różni się zasadniczo w zależności od podjętej decyzji. Należy również zaznaczyć, że zmiany te mogą być wprowadzone w sposób: inkrementalny (ewolucyjny, wprowadzanie zmian stopniowo na skutek pojawiania się ograniczeń organizacyjnych utrudniających realizację nowej strategii), radykalny (zmiany wprowadzane są pod presją czasu z woli kierownictwa) i zaplanowany (zmiany są zaprogramowane świadomie ze względu na dość wczesne ujawnienie się zmiany strategii, a uczestnicy organizacji stopniowo uczą się nowych sposobów działania)³.

Celem opracowania jest identyfikacja i ocena zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw na skutek realizacji strategii dywersyfikacji w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych w 2006 roku na grupie 40 przedsiębiorstw przemysłowych oraz w 2011 roku na grupie 18 przedsiębiorstw sektora wysokich technologii. Analizą objęto zmiany w poszczególnych cechach struktury organizacyjnej w odniesieniu do różnych typów dywersyfikacji produktu oraz rynku.

2. Strategia dywersyfikacji i jej wpływ na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa

Dywersyfikacja oznacza poszerzenie przez firmę obszarów swojego działania⁴. W klasycznym rozumieniu, zaproponowanym przez H.I. Ansoffa, jest strategią polegającą na wyjściu przedsiębiorstwa poza obecne rynki i produkty⁵. Jednak w praktyce znaczna część dywersyfikacji jest związana z dotychczasowymi rynkami i produktami przedsiębiorstwa, co więcej, nawet strategia penetracji rynku wymaga czasami pewnej dywersyfikacji wytwarzanych obecnie produktów lub wykorzystywanych

² E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 252.

³ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 277.

⁴ J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 41.

⁵ H.J. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penquin Books, Harmondsworth Middlesex 1971, s. 99.

rynków⁶. W związku z powyższym strategia dywersyfikacji, jak słusznie zauważa G. Kenny, zakłada zróżnicowanie działań w obrębie firmy, które może wynikać z podziału na produkty i usługi, ze względu na rodzaj klientów, różnic w procesach wytwórczych⁷ czy rozszerzenia rynku w sensie geograficznym (od przedsiębiorstwa lokalnego, przez regionalne, krajowe, międzynarodowe do globalnego). Strategia ta często wymaga nowych finansowych inwestycji, a jej efektem jest wzrost potencjału rozwojowego firmy.

Istnieje wiele przesłanek, dla których przedsiębiorstwa podejmują decyzję o dywersyfikacji. Do najważniejszych z nich M. Romanowska zalicza: zmniejszenie ryzyka działalności gospodarczej poprzez jego rozproszenie, uzyskanie efektu synergicznego wskutek połączenia różnych rodzajów aktywności gospodarczej, racjonalizację portfela działalności poprzez wejście w sektory o dużej i rosnącej atrakcyjności, co zwiększa wartość firmy, oraz budowanie wizerunku przedsiębiorstwa i przywiązania klienta do dostawcy, który jest w stanie zaspokoić prawie wszystkie jego potrzeby (co ma szczególne znaczenie w sektorze usług)⁸.

Strategie dywersyfikacji można klasyfikować według różnych kryteriów: głębokości, struktury działalności, stopnia rozproszenia, atrakcyjności segmentu strategicznego i pozycji konkurencyjnej firmy czy metody dywersyfikacji⁹. Jednak najpowszechniejsza ich typologia, oparta na kryterium synergii technologicznej, rynkowej oraz finansowej, wyróżnia:¹⁰

- dywersyfikację horyzontalną (poziomą) – oznacza rozszerzenie działalności firmy na produkty należące do przemysłu, w którym działa firma, pokrewna technologia, sprzedawane na tych samych rynkach geograficznych za pomocą posiadanego systemu sprzedaży;
- dywersyfikację wertykalną (pionową) – oznacza rozszerzenie działalności firmy na fazy procesu technologicznego, poprzedzające fazę dotychczas realizowaną (w tył) bądź następujące po niej (w przód);
- dywersyfikację koncentryczną – polega na wyjściu danej firmy poza swój przemysł, lecz przy zachowaniu wspólnej nici, np. rynek lub technologia;
- dywersyfikację konglomeratową – rozszerzenie o inne niż dotychczasowe dziedziny działalności, inne technologie, inne rynki, wyjście poza przemysł w ogóle.

⁶ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 224.

⁷ G. Kenny, *Strategia dywersyfikacji. Wzrost poprzez zróżnicowanie*, Explanator, Poznań 2010, s. 28.

⁸ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 68–69.

⁹ Zob: M. Rajzer, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001, s. 87–92.

¹⁰ Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 339–342.

Trzy pierwsze typy dywersyfikacji określa się często mianem dywersyfikacji pokrewnej, natomiast ostatni mianem dywersyfikacji niepokrewnej¹¹.

Bez względu na rodzaj dywersyfikacji strategia ta zawsze powoduje zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz w sposobie nim zarządzania. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele modeli ewolucji struktur organizacyjnych w procesie rozwoju przedsiębiorstwa i związanym z nim wyborem strategicznym, w tym również decyzją o dywersyfikacji. Prace licznych badaczy wykazały, że prowadzenie przez przedsiębiorstwo działalności w wielu sektorach, oferowanie różnorodnych wyrobów, wchodzenie na nowe rynki wymaga przejścia od funkcjonalnej do dywizjonalnej struktury organizacyjnej¹², która polega na tworzeniu wyodrębnionych jednostek biznesu (centrów zysku). Jednostki te posiadają dużą autonomię i ponoszą odpowiedzialność za rezultaty swoich działań. Właściwa dla takich działań jest także organizacja holdingowa, tj. korporacja złożona z faktycznie samodzielnych przedsiębiorstw, które od strony własnościowej, przynajmniej w sensie prawnym, kontrolowane są przez tzw. korporację macierzystą. H.G. Steinmann i G. Schreyögg precyzują zaobserwowane zjawiska, wskazując, że dla dywersyfikacji pokrewnej najwłaściwsza jest struktura dywizjonalna, zaś dla dywersyfikacji niepokrewnej – holding, charakteryzujący się silną decentralizacją¹³.

Umiejscowienie i globalizacja przedsiębiorstw także silnie oddziałują na stopień konfiguracji i koordynacji w strukturze organizacyjnej (od modelu scentralizowanego i zintegrowanego pionowo do modelu zdecentralizowanego i rozbudowanego horyzontalnie poprzez ich mieszane formy) oraz na relacje między firmą macierzystą, a jej filiami czy oddziałami zagranicznymi. J.R. Galbraith i R.K. Kazanjian wykazali, że takiemu rodzajowi dywersyfikacji powinny odpowiadać struktury macierzowe bądź tworzenie powiązań typu sieciowego. Rozpiętość i zasięg kontroli czy kierowania powinny być zastępowane zasięgiem komunikacji wspomaganym przez nowoczesną technikę informacyjną. Przedsiębiorstwa na tym etapie dywersyfikacji rynku przyjmują postać elastycznych sieci. Podobny pogląd wyrazili także C.Hill i G. Jones. Ich zdaniem globalne strategie dodają kolejny element złożoności do procesu projektowania organizacji i wymuszają stworzenie kolejnych mechanizmów integracji, które pozwolą ludziom zrozumieć się nawzajem i współdziałać.

¹¹ Kategoria podobieństwa lub pokrewieństwa branż z perspektywy zasobowej pozwala wyróżnić cztery rodzaje strategii dywersyfikacji: jednostki dominujące, pokrewieństwa – powiązania, pokrewieństwa – ograniczenia i konglomeraty niepokrewne. Szerzej w: A. Sigismund Huff, S.W. Floyd, D. Herman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 248–251.

¹² Takie zależności zaobserwował wspomniany pionier badań relacji między strategią a strukturą organizacyjną A.D. Chandler, który wykazał, że firmy dokonujące dywersyfikacji adoptują struktury typu M (wielowydziałowe), w których liczne samodzielne jednostki w powiązanych ze sobą dziedzinach działają w ramach szerszego kontekstu organizacyjnego.

¹³ A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe nr 1095, Rozprawy Naukowe, z. 409, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 269–278.

Wybór struktury dla zarządzania międzynarodową organizacją dotyczy wyboru poziomu wertykalnego i horyzontalnego zróżnicowania oraz stopnia formalizacji, specjalizacji i centralizacji. Jednakże działalność poszczególnych jednostek (oddziałów) musi odzwierciedlać strategię i cele firmy macierzystej¹⁴.

Na zmianę w kierunku nowych, bardziej elastycznych form organizacyjnych w wyniku podjęcia działań dywersyfikacyjnych wskazały również badania G.A. Hedlunda¹⁵. Autor ten, podkreślając turbulencję współczesnego otoczenia, postępujące działania globalizacyjne oraz postęp technologiczny, uważa, że stanowisko Chandlera stanowiące, że dywersyfikacji powinna towarzyszyć dywizjonalizacja, staje się nieaktualne w dzisiejszych warunkach¹⁶, a dywizjonalizację opartą na hierarchii i procesach wertykalnych należy zastąpić strukturą sieciową opartą na integracji, kooperacji i komunikacji lateralnej¹⁷.

Dywersyfikacja powoduje zatem zmiany w poszczególnych cechach struktury organizacyjnej, prowadząc czasami do całkowitego przekształcenia formy strukturalnej przedsiębiorstwa. Zasięg i głębokość tych zmian zależy od rodzaju dywersyfikacji, zdolności aktualnej struktury organizacyjnej do przekształceń oraz warunków otoczenia firmy.

3. Cel, zakres i metodyka badań

W celu określenia charakteru zmian w strukturze organizacyjnej na skutek realizacji strategii dywersyfikacji podjęto w 2006 i 2011 roku badania, pierwsze na próbie 40 dużych przedsiębiorstw przemysłowych, drugie na grupie 18 firm sektora wysokich technologii (high-tech)¹⁸. Przedsiębiorstwa do badań dobrane zostały w sposób celowy. W pierwszym przypadku kryteriami doboru było: prowadzenie działalności

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ G.A. Hedlund, *A Model of Knowledge Management and N-form Corporation*, "Strategic Management Journal 1994", Summer Special Issue Vol. 15, s. 73–90.

¹⁶ Do podobnych wniosków doszli także inni badacze. Zob. m.in.: C. Ciborra, *The Platform Organization: Recombining Strategies, Structures and Surprises*, "Organization Science" 1996, Vol. 7, No. 2, s. 103–118; D.C. Galunic, K.M. Eisenhardt, *The Evolution of Intracorporate Domains: Divisional Character Losses in High-Technology, Multidivisional Corporations*, "Organization Science" 1996, Vol. 7, No. 3, s. 255–282.

¹⁷ Komunikacja i myślenie lateralne oznacza tworzenie pozornie nieistniejących połączeń, zdolność patrzenia na rzeczy z różnych stron, wolne od ograniczeń, nawyków i uznanych wzorców, przełamanie przeszkód intelektualnych w poszukiwaniu nowych rozwiązań.

¹⁸ Prezentowane w opracowaniu wyniki są fragmentem szerszych projektów badawczych: „Wpływ strategii na organizację przedsiębiorstwa”, zrealizowanego na próbie 79 polskich przedsiębiorstw z terenu całej Polski (40 z nich realizowało strategię dywersyfikacji) w ramach badań własnych Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej w 2006 roku, oraz „Zarządzanie relacjami strategia – struktura organizacyjna w przedsiębiorstwach wysokich technologii”, zrealizowanego na próbie 61 przedsiębiorstw z terenu całej Polski w 2011 r. (18 z nich realizowało strategię dywersyfikacji) w ramach projektu badawczego habilitacyjnego finansowanego przez MNiSzW nr N N115 128434.

produkcyjnej, 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.). Natomiast w drugim przypadku doboru dokonano w oparciu o następujące kryteria: sektor wysokiej technologii (według klasyfikacji OECD – metoda dziedzinowa¹⁹) oraz wielkość przedsiębiorstwa (mierzona poziomem zatrudnienia, powyżej 50 osób).

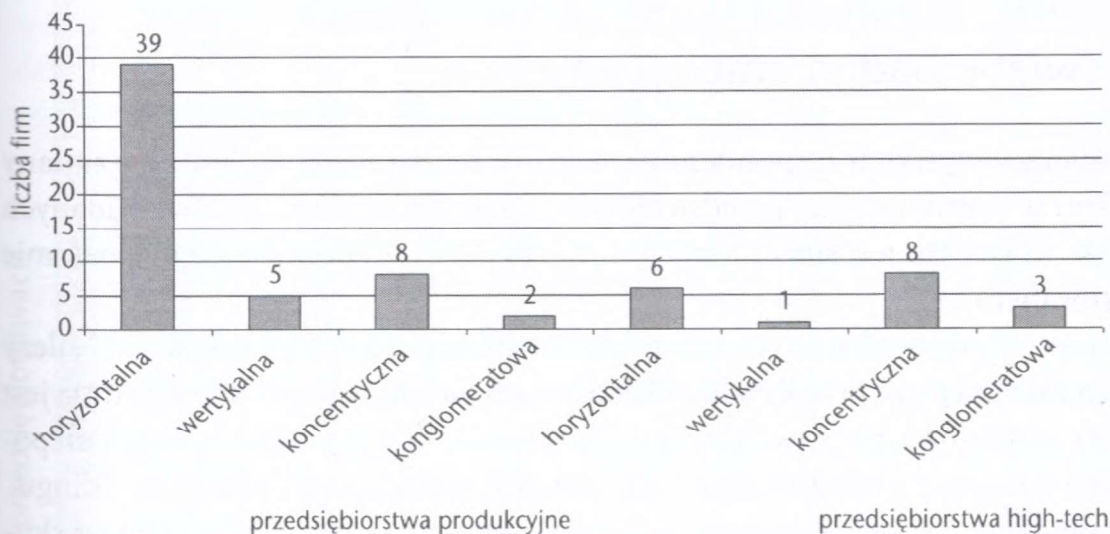
W badaniach przedsiębiorstw przemysłowych wykorzystano metodę wywiadu telefonicznego wspomaganą metodą ankiety pocztowej i internetowej, zaś w badaniach firm high-tech wykorzystano metodę wywiadu osobistego. Wywiady przeprowadzono w oparciu o standaryzowaną listę pytań. Respondentami w obydwu próbach badawczych byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej.

Zmiany w strukturze organizacyjnej badanych przedsiębiorstw badano przez pryzmat zmian w poszczególnych ich własnościach (cechach), wśród których wyodrębniono:

- specjalizację – określa głębokość podziału pracy w przedsiębiorstwie, przy uwzględnieniu kryteriów tego podziału;
- standaryzację – określa ujednolicone sposoby postępowania, wymagające utrzymania tej samej powtarzalnej procedury;
- centralizację – określa stopień skoncentrowania uprawnień do podejmowania decyzji na różnych szczeblach hierarchii;
- konfigurację – określa istotę i kształt powiązań pomiędzy różnymi funkcjami i czynnościami przedsiębiorstwa, określa relacje wertykalne (hierarchiczne) oraz horyzontalne (poziome), obrazując zakres integracji i sposoby koordynacji działań w firmie;
- formalizację – określa liczbę dokumentów, reguł i procedur formalnych występujących w przedsiębiorstwie;
- elastyczność – określa możliwości szybkich zmian struktury organizacyjnej do potrzeb przedsiębiorstwa i warunków otoczenia.

Zmiany w wyszczególnionych zmiennych strukturalnych analizowano w odniesieniu do różnych typów dywersyfikacji, takich jak: dywersyfikacja horyzontalna, wertykalna, koncentryczna i konglomeratowa. Liczbę przedsiębiorstw, w których miał miejsce dany typ dywersyfikacji w badanych grupach firm, przedstawiono na rysunku 1.

¹⁹ Do przemysłu high-tech zalicza się: produkcję wyrobów farmaceutycznych, produkcję maszyn biurowych i komputerów, produkcję sprzętu i urządzeń radiowych, telewizyjnych i komunikacyjnych, produkcję instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych oraz produkcję statków powietrznych i kosmicznych. Natomiast do usług high-tech zalicza się: pocztę i telekomunikację, informatykę oraz działalność badawczo-rozwojową (Zob: *High-technology and knowledge based services aggregations based on NACE Rev. 2*, January 2009, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/Annexes/htec_esms_an3.pdf, [03.01.2012]).

Rysunek 1. Typy strategii dywersyfikacji w badanych firmach²⁰

Źródło: badania własne.

W grupie przedsiębiorstw produkcyjnych największa liczba firm dokonała dywersyfikacji horyzontalnej, której celem było utrzymanie lub poprawa pozycji konkurencyjnej firmy, przede wszystkim ze względu na działanie w znanych dziedzinach i segmentach rynku. W 20% firm zastosowano dywersyfikację koncentryczną, a tylko nieliczne przedsiębiorstwa zdecydowały się na dywersyfikację wertykalną i konglomeratową. W zdecydowanie większym stopniu realizacja strategii dywersyfikacji polegała na inwestycjach własnych przedsiębiorstw (29 badanych spółek), zwłaszcza inwestycji rzeczowych w zdolności produkcyjne. Na współdziałanie z innymi firmami zdecydowało się w tym przypadku 10 firm, wybierając przede wszystkim aliance strategiczne, rzadziej fuzje czy przejęcia.

Podobne tendencje można zauważyć w grupie firm sektora wysokich technologii, w których dominowała także dywersyfikacja koncentryczna i horyzontalna. Jednakże w tym przypadku wszystkie badane firmy realizowały strategię dywersyfikacji, wykorzystując jednocześnie wewnętrzne metody rozwoju (np. inwestycje rzeczowe, rozbudowa sieci sprzedaży, tworzenie nowych zdolności produkcyjnych), jak i zewnętrzne (najczęściej aliance strategiczne i fuzje – inkorporacje²¹).

²⁰ Respondenci mogli zaznaczyć kilka typów dywersyfikacji, dlatego w grupie firm produkcyjnych ich liczba nie sumuje się do liczby badanej populacji. Natomiast w grupie firm high-tech respondenci wskazali jeden typ dywersyfikacji, w związku z tym liczba odpowiedzi sumuje się do całkowitej liczby badanych firm.

²¹ Fuzja – inkorporacja, wcielenie ($A+B = A(B)$) ma miejsce wówczas, gdy w wyniku połączenia dwóch przedsiębiorstw jedno z nich zachowuje osobowość prawną, a przedsiębiorstwo nabywane jest wcielane (inkorporowane) do przedsiębiorstwa nabywcy i traci osobowość prawną. Przedsiębiorstwo nabywane może być włączone do nabywającego jako oddział, filia albo też jego aktywa mogą zostać rozproszone i wcielone do nabywcy. Zob.: W. Frąckowiak, *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009, s. 24–26.

4. Zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw na skutek dywersyfikacji w świetle badań empirycznych

Zdaniem wszystkich respondentów realizowana strategia wpływa na zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, przy czym blisko połowa badanych uważa, że wpływ ten jest silny i bardzo silny, zaś pozostali oceniają go na poziomie umiarkowanym.

Decyzja o dywersyfikacji wymaga struktur bardziej zdecentralizowanych. Należy przy tym zaznaczyć, że przy dywersyfikacji pokrewnej najbardziej odpowiednia jest struktura oddziałowa, np. dywizjonalna, macierzowa. Zaś przy dywersyfikacji niepokrewnej – struktura silnie zdecentralizowana, przyjmująca często postać holdingu.

Respondenci najczęściej wskazywali na inkrementalny charakter zmian na skutek realizacji strategii dywersyfikacji, rzadziej wprowadzane zmiany miały charakter radykalny, natomiast brak zmian w rozwiązaniu organizacyjnym charakteryzował najmniejszą grupę badanych firm. Dane w tym zakresie obrazuje tabela 1.

Dokonując analizy wpływu dywersyfikacji na poszczególne cechy struktury organizacyjnej, można zauważyć, że zróżnicowanie działań w zakresie produktu i/lub rynku miało największy wpływ na specjalizację, standaryzację i centralizację struktury organizacyjnej badanych firm. W przypadku dywersyfikacji konglomeratowej rozwiązanie organizacyjne zawsze ulegało przekształceniom, przy czym zmiany te miały zarówno radykalny, jak i inkrementalny charakter. Dywersyfikacji wertykalnej dokonała niewielka liczba firm (5 jednostek produkcyjnych i 8 firm high-tech), jednak we wszystkich z nich, za wyjątkiem jednej firmy produkcyjnej, poszczególne zmienne strukturalne podlegały zmianie. W przypadku dywersyfikacji horyzontalnej i koncentrycznej respondenci udzielili bardzo zróżnicowanych odpowiedzi. Znaczna część z nich wskazała na stopniowe, ewolucyjne zmiany poszczególnych cech strukturalnych. Część była zdania, że rozszerzenie działalności na produkty należące do tego samego przemysłu lub wejście w nowe dziedziny działalności przy wykorzystaniu dotychczasowej technologii lub rynku wymaga zmian o bardziej radykalnym charakterze, a część uważała, że zmiany w strukturze organizacyjnej nie były potrzebne.

Wykorzystując wyniki bardziej szczegółowych analiz, należy stwierdzić, że:

- sposób podziału i grupowania zadań uległ radykalnej zmianie w 15 badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych i 8 firmach high-tech. W przedsiębiorstwach przemysłowych zaczęto grupować zadania według kilku kryteriów równoległe, najczęściej według funkcji, produktu i technologii, a w 2 przedsiębiorstwach przyjęto kryterium procesowe. Wcześniej podział i grupowanie zadań odbywało się według jednego kryterium, głównie funkcjonalnego. W firmach sektora wysokich technologii wskazywano na szerszą specjalizację zadań i tworzenie zespołów

Tabela 1. Zmiany w cechach struktury organizacyjnej a typ dywersyfikacji w badanych przedsiębiorstwach

	Przedsiębiorstwa produkcyjne						Przedsiębiorstwa high-tech			
	Ogółem N=40		Typ dywersyfikacji				Ogółem N=18		Typ dywersyfikacji	
	horyzontalna N=39	wertykalna N=5	horyzontalna N=8	wertykalna N=8	konglomeratowa N=2	horyzontalna N=6	wertykalna N=1	koncentryczna N=8	konglomeratowa N=2	
	Radykalna zmiana cech struktury organizacyjnej									
specjalizacji	15	2	4	1	1	8	4	1	1	2
standaryzacji	10	-	1	1	1	5	-	-	3	2
centralizacji	9	2	4	1	1	6	-	1	4	1
konfiguracji	6	-	1	-	-	6	1	-	2	2
formalizacji	7	2	2	-	-	3	-	-	1	2
elastyczności	12	1	1	-	-	3	-	-	2	1
	Inkrementalna (stopniowa, umiarkowana) zmiana cech struktury organizacyjnej									
specjalizacji	22	3	3	1	1	8	2	-	5	1
standaryzacji	25	5	6	1	1	10	4	1	4	1
centralizacji	30	3	4	1	1	6	2	-	2	2
konfiguracji	30	4	6	2	2	9	3	1	5	1
formalizacji	29	2	5	2	2	7	1	1	4	1
elastyczności	18	4	5	2	2	5	1	1	1	2
	Brak zmian w cechach struktury organizacyjnej									
specjalizacji	3	-	1	-	-	2	-	-	2	-
standaryzacji	5	-	1	-	-	3	2	-	1	-
centralizacji	1	-	-	-	-	6	4	-	2	-
konfiguracji	4	1	1	-	-	3	2	-	1	-
formalizacji	4	-	1	-	-	8	5	-	3	-
elastyczności	10	-	2	-	-	10	5	-	5	-

Źródło: badania własne.

wielofunkcyjnych. Częściej wykorzystywano kryterium procesowe, grupując zadania, jednak przy nadal dominującym kryterium funkcjonalnym;

- w obydwu grupach badanych firm zmiany w zakresie rutynowych procedur, zwyczajów, oraz uświadomionych, powtarzalnych, niesformalizowanych sposobów postępowania miały przede wszystkim charakter dostosowawczy do potrzeb realizowanej strategii. Poziomą standaryzację nie był zależny od typu dywersyfikacji;
- podział władzy i uprawnień zmienił się radykalnie w 9 badanych firmach przemysłowych i 6 reprezentujących sektor wysokich technologii. Zmiany w tym wymiarze wiązały się głównie ze zwiększeniem stopnia decentralizacji, aczkolwiek w 2 przedsiębiorstwach zwiększono centralizację władzy. Były to firmy realizujące strategię dywersyfikacji poziomej o funkcjonalnych i liniowo sztabowych strukturach organizacyjnych;
- zmiana konfiguracji przejawiała się przede wszystkim w zmianie koordynacji pionowej (hierarchia) na poziomą (łączenie ludzi w grupy zadaniowe, projektowe), wprowadzano także stanowiska koordynatorów. Dywersyfikacja w związku z tym przyczyniła się w części przedsiębiorstw do spłaszczenia struktury organizacyjnej;
- stopień formalizacji zmienił się w sposób zasadniczy w niewielkiej liczbie firm, częściej miał on charakter inkrementalny. Zdaniem większości respondentów dywersyfikacja wpłynęła na zwiększenie liczby dokumentów, reguł i procedur formalnych w obydwu grupach badanych przedsiębiorstw.

Zmiany w poszczególnych cechach struktury organizacyjnej miały wpływ na kolejną jej zmienną, jaką jest elastyczność. W przedsiębiorstwach, które dokonały radykalnych zmian w strukturze organizacyjnej, by bardziej dostosować ją do realizowanej dywersyfikacji, stopień elastyczności również uległ bardziej zasadniczym zmianom. W znacznej części badanych firm zidentyfikowano większą zdolność do wprowadzania zmian i dostosowywania rozwiązania strukturalnego do nowych warunków. Niepokojący jest jednak fakt, że w części przedsiębiorstw elastyczność struktury organizacyjnej uległa zmniejszeniu. Wydaje się, że firmy takie będą musiały dokonać dalszych, głębszych przeobrażeń strukturalnych, zwiększających zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa, gdyż we współczesnym, burzliwym otoczeniu to elastyczna struktura organizacyjna umożliwi przedsiębiorstwu wykorzystanie nagle pojawiających się krótkotrwałych okazji.

5. Podsumowanie

Strategia dywersyfikacji przynosi przedsiębiorstwu liczne korzyści. Wśród nich należy wymienić: możliwość przyspieszenia tempa wzrostu, wzmocnienie potencjału rozwojowego i stopnia bezpieczeństwa firmy oraz możliwość lepszego wykorzystania

zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa. Korzyści te są jednak osiągnane wówczas, gdy podjęciu decyzji o dywersyfikacji towarzyszą odpowiednie przekształcenia strukturalne. W badanych firmach zmiany struktury organizacyjnej miały różnoraki charakter. Najczęściej wprowadzano je w sposób stopniowy, ewolucyjny, zwłaszcza w przypadku dywersyfikacji poziomej. Rozszerzenie działalności firmy na inne niż dotychczasowe dziedziny częściowo skutkowało wdrażaniem zmian zaplanowanych i o radykalnym charakterze. Biorąc pod uwagę kierunek przeprowadzonych zmian, w dużej części analizowanych przedsiębiorstw struktury organizacyjne uległy uelastycznieniu poprzez szerszą specjalizację zadań, większą decentralizację, mniejszą standaryzację i formalizację, a także bardziej zróżnicowaną koordynację działań, z przewagą koordynacji poziomej. Niestety w części firm zmiany przybrały kierunek odwrotny, co zasadniczo ograniczyło elastyczność ich rozwiązań strukturalnych, i mogło zagrozić implementacji strategii. Bowiern dywersyfikacja wiąże się ze wzrostem skali działalności przedsiębiorstwa i stopnia jego złożoności, a to wymaga zawsze zmian w strukturze organizacyjnej, która jest narzędziem zarządzania, umożliwiającym realizację strategii i osiągnięcie celów rynkowych.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

- [1] Ansoff H.J., *Corporate Strategy*, Penquin Books, Harmondsworth Middlesex 1971.
- [2] Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
- [3] Frąckowiak W., *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009.
- [4] Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- [5] Kenny G., *Strategia dywersyfikacji. Wzrost poprzez zróżnicowanie*, Explanator, Poznań 2010.
- [6] Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [7] Rajzer M., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001.
- [8] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- [9] Sigismund Huff A., Floyd S.W., Herman D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [10] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
- [11] Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [12] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.

- [13] Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe nr 1095, Rozprawy Naukowe, z. 409, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.

Artykuły

- [1] Ciborra C., *The Platform Organization: Recombining Strategies, Structures and Surprises*, „Organization Science” 1996, Vol. 7, No. 2.
- [2] Galunic D.C., Eisenhardt K.M., *The Evolution of Intracorporate Domains: Divisional Character Losses in High-Technology, Multidivisional Corporations*, “Organization Science” 1996, Vol. 7, No. 3.
- [3] Hedlund G.A., *A Model of Knowledge Management and N-form Corporation*, “Strategic Management Journal” 1994, Summer Special Issue Vol. 15.

Netografia

- [1] *High-technology and knowledge based services aggregations based on NACE Rev. 2*, January 2009, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/Annexes/htec_esms_an3.pdf

IMPACT OF DIVERSIFICATION STRATEGY ON CHANGES IN THE ENTERPRISES' ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Abstract

The article presents the problem of the impact of diversification strategy on organizational structure changes. Research carried out in 40 manufacturing companies and 18 high-tech companies have indicated that diversification strategy is accompanied by a variety of structural transformations. Since the radical changes, mostly in the case of conglomerate diversification, through incremental changes, until no changes in the organizational solution, characteristic especially for horizontal diversification. Simultaneously, the nature of these changes was diverse in nature, since the transformation into more flexible organizational structure, until changes which limited this flexibility and the same posing a risk in implementing company's strategic objectives.