

STRATEGIA RESTRUKTURYZACJI A ZMIANY W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska

Organizacja funkcjonująca we współczesnym środowisku powinna być elastyczna i otwarta na zmiany. Elastyczna organizacja, to taka struktura, w której podziały są płynne, granice między szczeblami i działaniami tak ustalone, by umożliwiły swobodny przepływ informacji, zasobów, pomysłów i energii [2,s.43]. Do świadomości coraz większej liczby zarządzających dociera narastająca konieczność głębokich zmian systemów organizacyjnych, modelu i logiki funkcjonowania przedsiębiorstw. Na zmiany te w istotny sposób wpływa strategia, jako czynnik pośredniczący pomiędzy stanami otoczenia, a strukturą i podsystemem zarządzania organizacją.

Pojęcie i cechy strategii restrukturyzacji

W teorii zarządzania można się spotkać z różnymi próbami klasyfikacji strategii. Najbardziej ogólną typologią strategii jest ich podział oparty na kryterium strukturalnym, któremu odpowiada poziom hierarchii organizacyjnej firmy. Z tego punktu widzenia rozróżnia się:

- strategii ogólne (podstawowe, globalne, generalne) - dotyczą organizacji oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości;
- strategii autonomicznych jednostek gospodarczych (biznesów, domen, dziedzin gospodarowania, obszarów działalności przedsiębiorstwa) - dotyczą przedsięwzięć rynkowych danego biznesu, wyboru rodzaju przewagi konkurencyjnej w danej branży lub danym segmencie rynku;
- strategii funkcjonalne - określają w jaki sposób dana funkcja (np. marketing, produkcja itp.) ma sprzyjać uzyskaniu przewagi konkurencyjnej [por.: 5, 9,11].

Strategia restrukturyzacji umiejscowiona jest na poziomie przedsiębiorstwa jako całości (należy do strategii ogólnych) i nastawiona jest na zmiany, które mogą wyprowadzić firmę z kryzysu lub przyczynić się do jej rozwoju. Dlatego też wyróżnia się dwa jej podtypy:

- strategię naprawczą,
- strategię dynamiczną. (rozwojową) [9, s.59].

Pierwsza z nich ukierunkowana jest na reorganizację przedsiębiorstwa, w związku ze stwierdzonymi niesprawnościami i błędami działania. Z drugiej strony jej celem jest stworzenie mechanizmów zabezpieczających firmę przed potencjalnymi zewnętrznymi i wewnętrznymi zakłóceniami. Jest ona odpowiedzią na kryzys i złą sytuację przedsiębiorstwa, a jej zadaniem jest odwrócenie tych negatywnych tendencji i niedopuszczenie do upadłości firmy.

S. Slatter i D. Lovett, autorzy specjalizujący się w doradztwie i szkoleniach z zakresu restrukturyzacji przedsiębiorstwa. wyróżnili, na bazie swoich doświadczeń, standardowe strategie restrukturyzacji w warunkach kryzysu [8,s.67]. Przedstawiono je w tabeli 1.

Tabela 1. Standardowe strategie restrukturyzacyjne

Siedem najważniejszych elementów	Standardowe strategie restrukturyzacji
stabilizacja kryzysu	<ul style="list-style-type: none"> • opanowanie sytuacji • zarządzanie gotówką • redukcja aktywów • finansowanie krótkoterminowe • pierwsze działania obniżające koszty
przywództwo	<ul style="list-style-type: none"> • zmiana dyrektora generalnego • zmiany innych dyrektorów
wsparcie grup interesu	<ul style="list-style-type: none"> • komunikacja
skupienie się na kwestiach strategicznych	<ul style="list-style-type: none"> • redefinicja podstawowej działalności firmy • dezinwestycje i redukcja aktywów • reorientacja w zakresie rynków poszczególnych produktów • downsizing – zmniejszenie skali działalności • outsourcing – korzystanie z zewnętrznych podwykonawców • inwestycje
zmiany organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany strukturalne • zmiana najważniejszych pracowników • usprawnienie komunikacji • zwiększenie zaangażowania i możliwości personelu • nowe warunki zatrudnienia
reorganizacja kluczowych procesów	<ul style="list-style-type: none"> • poprawa sprzedaży i marketingu • redukcja kosztów • poprawa jakości • poprawa szybkości reagowania • poprawa systemów informacyjnych i kontrolnych
restrukturyzacja finansowa	<ul style="list-style-type: none"> • nowe źródła finansowania • redukcja aktywów

Źródło: S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 67.

Stabilizacja sytuacji kryzysowej jest pierwszym i priorytetowym elementem, ponieważ ma ona krytyczne znaczenie dla ratowania firmy. W warunkach kryzysu menedżer, który ma pokierować restrukturyzacją, lub inna osoba bądź grupa osób, na przykład kadra kierownicza, zachowująca w danej chwili efektywną kontrolę nad firmą, musi jak najszybciej opanować sytuację i wprowadzić agresywne metody zarządzania gotówką. Podstawowymi celami stają się wówczas: oszczędne gospodarowanie zasobami gotówkowymi i zapewnienie w ten sposób czasu oraz możliwości pozwalających na opracowanie planu restrukturyzacji i metod jego finansowania, odbudowanie zaufania grup interesu (przekonanie właścicieli i interesariuszy, że kierownictwo panuje nad sytuacją kryzysową), przywrócenie elementów przewidywalności działalności firmy. Takie podejście wymaga niezwykle skutecznej kontroli odgórnej w całej organizacji i silnego przywództwa, gdyż zadanie menadżera prowadzącego restrukturyzację polega najczęściej na narzuceniu całej organizacji radykalnej zmiany sposobu myślenia.

Sukces organizacji zależy zatem w tym wypadku od stworzenia silnej strategii, a następnie jej pogodzenia i powiązania z odpowiednią strukturą organizacyjną i skutecznymi procesami oraz procedurami.

Drugi typ strategii restrukturyzacji - strategia dynamiczna- jest swoistą strategią rozwoju przedsiębiorstwa i związana jest z innowacjami produktowymi i/lub rynkowymi. W tym sensie wywołuje zmiany we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. Jest ona procesem permanentnego doskonalenia organizacji firmy, kadry kierowniczej i pracowników, usprawnienia produkcji i jakości wyrobów, usprawnienia pracy.

Można zatem stwierdzić, że opracowanie strategii restrukturyzacji wymaga wyznaczenia szczegółowych kierunków restrukturyzacji, czyli określenia nowych lub zmiany dotychczasowych celów strategicznych i szczegółowych przedsiębiorstwa. Cele te wynikają z charakteru restrukturyzacji i sprowadzają się albo do przetrwania firmy, albo do poprawy jego pozycji na rynku. Przy tworzeniu strategii przedsiębiorstwa istotną rolę będą odgrywały szczególne cechy organizacji (mocne i słabe strony), jak i jej otoczenia (możliwości i zagrożenia), a także przewidywania dotyczące ich zmian w czasie. Ważnym elementem, który ma wpływ na kształt strategii, są również normy, wartości i kultura organizacyjna. Wybór określonej strategii restrukturyzacji przedsiębiorstwa zależy także od tego, jakie tempo rozwoju firma chce osiągnąć i jakim kosztem. Założenia zawarte w strategii przekłada się na program restrukturyzacji, który powinien obejmować charakterystykę niezbędnych zmian we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa, jakie wynikają z oceny jego aktualnej pozycji.

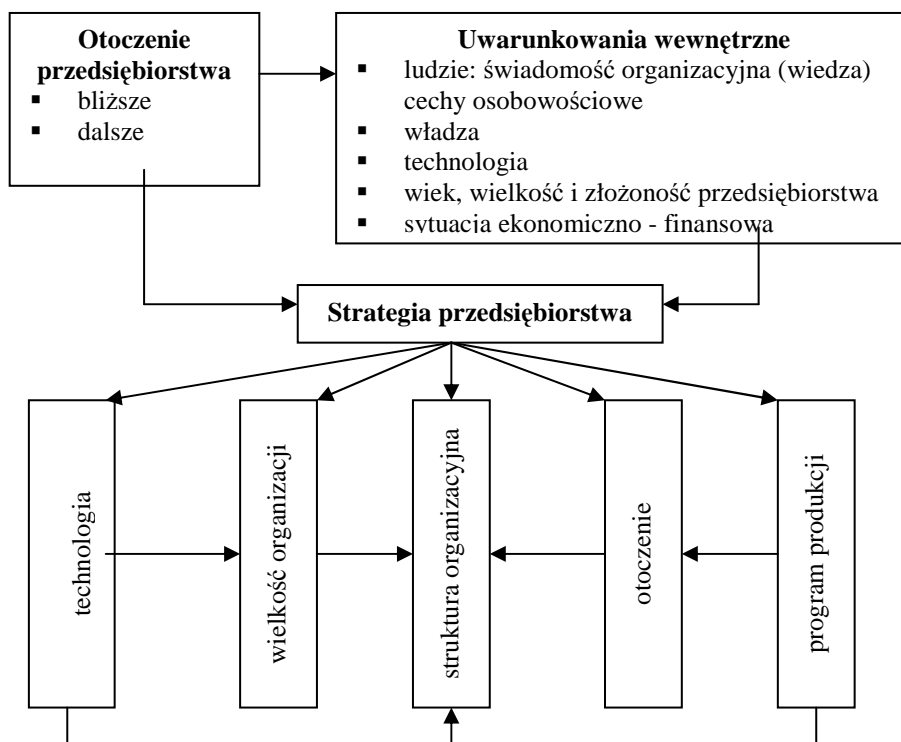
Wpływ strategii na strukturę organizacyjną

Struktura organizacyjna jest środkiem służącym kierownictwu do osiągnięcia jego celów. Przeciwdziała ona chaosowi i zabezpiecza organizację przed rozpadem. Skoro tak, to strategia i struktura powinny być ze sobą blisko związane, a wręcz struktura organizacyjna powinna wynikać ze strategii i jeżeli kierownictwo wprowadza istotną zmianę w swojej strategii to powinno w tym celu zmodyfikować także strukturę [4,s.130].

Strategia wpływa na strukturę w wieloraki sposób, a mianowicie:

- wyznacza program produkcji, czyli stopień jego zdywersyfikowania (rozumiany jako zróżnicowanie wyrobów finalnych przedsiębiorstwa). Wzrostowi stopnia dywersyfikacji produkcji często towarzyszą zmiany w strukturze polegające na zastępowaniu struktury pionów scalonych (struktury funkcjonalnej, w której podstawowe jednostki organizacyjne są wyspecjalizowane w realizacji określonej funkcji) strukturą dywizjonalną (w której wydzielone jednostki organizacyjne - dywizje- mają dużą samodzielność działania, a całością kieruje centrala, która zapewnia skoordynowane i jednolite działanie całego systemu);
- wpływa na wybór technologii - im bardziej złożona technologia (od produkcji jednostkowej i małoseryjnej, poprzez wielkoseryjną i masową do produkcji ciągłej) tym większa jest liczba kierowników i szczebli hierarchii oraz tym liczniejszy personel administracyjny. Badania potwierdzają także fakt, że w przypadku dużych organizacji zależność między technologią a strukturą jest słaba, oddziaływanie technologii ma jedynie lokalny charakter, a jej strukturotwórcze efekty są widoczne przede wszystkim w jednostkach produkcyjnych;
- określa otoczenie organizacji, które poprzez swój potencjał, złożoność i niepewność wpływa bezpośrednio na stopień podziału pracy i sposób rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych oraz dopuszczalny stopień formalizacji i standaryzacji. Wpływ otoczenia wyraża się głównie w wyborze pożądanego stopnia elastyczności struktury organizacyjnej. Im otoczenie bardziej zróżnicowane i dynamiczne tym bardziej różnorodne powinny być stosowane przez przedsiębiorstwo formy specjalizacji i metody koordynacji oraz mniejszy stopień sformalizowania i większa elastyczność struktury organizacyjnej;
- określa wielkość przedsiębiorstwa, która wpływa na liczbę komórek i szczebli zarządzania, a więc na konfigurację struktury. Im większa organizacja, tym z reguły większa jest potrzeba formalizacji działań i obiegu informacji oraz decentralizacji uprawnień decyzyjnych [por:1,3,4,6,10,11,12].

Omówione powyżej zależności między strategią a strukturą organizacyjną przedstawiono na rysunku 1.



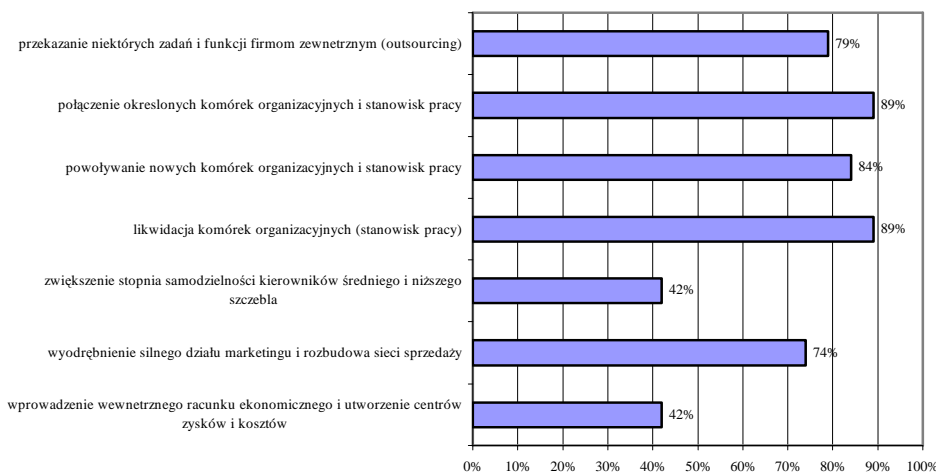
Rys. 1. Zależności pomiędzy strategią a strukturą organizacyjną
Źródło: opracowanie własne

Oddziaływanie strategii restrukturyzacji na strukturę organizacyjną w dużych polskich przedsiębiorstwach posiada swoją specyfikę. Bowiem strategia ta miała głównie charakter naprawczy i była realizowana w wymiarze podstawowym, znacznie odbiegającym od przekształceń służących przechodzeniu między różnymi typami nowoczesnych strategii rozwoju. Procesy restrukturyzacyjne koncentrowały się głównie na uproszczeniu nadmiernie rozbudowanych struktur organizacyjnych, utrudniających elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu. Jednocześnie polskie przedsiębiorstwa z początku lat dziewięćdziesiątych opracowując strategie restrukturyzacji musiały uwzględnić stan i perspektywy obsługiwanych rynków. Wiązało się to z przeprowadzeniem rynkowej reorientacji działalności, w wyniku której zaczęto wyodrębniać i wzmacniać służby rynkowe oraz wprowadzać wewnętrzny rozrachunek, tworząc centra kosztów i zysku. Ponadto nadmiernie rozbudowane organizacje funkcjonujące w gospodarce centralnie planowanej nie potrafiły się odnaleźć w warunkach gospodarki rynkowej, w której trzeba działać szybko, aby uzyskać przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa te oprócz

„odchudzania” podjęły więc także działania prowadzące do podziału na mniejsze, bardziej elastyczne jednostki lub do wyodrębnienia ze swoich struktur samodzielnych podmiotów gospodarczych.

Analiza zmian w strukturze organizacyjnej w polskich zrestrukturyzowanych przedsiębiorstwach

Badaniami objęto 19 firm z regionu łódzkiego działających w różnych sektorach gospodarki.¹ Były to przedsiębiorstwa duże, zatrudniające w większości powyżej 250 osób. Tylko w dwóch firmach zatrudnienie było mniejsze (184 i 217 osób). W przedsiębiorstwach tych została opracowana i wdrożona strategia restrukturyzacji o charakterze naprawczym. Jako główne cele strategiczne w badanych firmach wskazano: dostosowanie do nowych wymogów rynkowych, obniżkę kosztów, zwiększenie konkurencyjności, racjonalizację zatrudnienia oraz zwiększenie integracji działań i podniesienie efektywności przedsiębiorstwa. Zmiany dokonane w strukturach organizacyjnych badanych firm, przy tak wyznaczonych celach, wiązały się przede wszystkim ze znacznym ich odchudzeniem i spłaszczeniem. W związku z tym podjęto szereg działań, które zmieniły kształt i konfigurację struktury organizacyjnej. Prezentuje je syntetycznie rysunek 2.



Rys. 2. Działania podejmowane w zakresie zmian w strukturze organizacyjnej badanych firm
Źródło: badania własne

¹ Badania wykonane były w ramach badań własnych Instytutu Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Zespół badawczy Zakładu Organizacji Przedsiębiorstw pod kierunkiem prof. dr hab. Stefana Lachiewicza zrealizował w 2003r. pracę badawczą – rozwojową, dotyczącą przekształceń własnościowych i strukturalnych w przedsiębiorstwach przemysłowych regionu łódzkiego.

Działaniami o największej skali w grupie badanych przedsiębiorstw były połączenia, likwidacje i powoływanie określonych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy. Na te działania wskazało ponad 80 % badanych firm. Najczęściej łączono dział finansowy z księgowym (37% badanych przedsiębiorstw), poszczególne komórki kadrowe w jeden dział personalny (32%) oraz wydziały produkcyjne (32%). Wśród zlikwidowanych komórek organizacyjnych respondenci wskazywali przede wszystkim na niektóre zakłady produkcyjne (42%), obsługę techniczną (37%) oraz zaplecze socjalno - bytowe (32%). Natomiast wśród nowo powoływanych komórek dominowały w badanych przedsiębiorstwach: dział marketingu (53%), dział controllingu (42%) oraz dział informatyki (26%). Wyodrębnienie silnego działu marketingu i rozbudowa sieci sprzedaży było zresztą działaniem podjętym przez 74% analizowanych przedsiębiorstw, co najczęściej wynikało ze zmiany orientacji polskich firm z produkcyjnej na rynkową. Znaczna część respondentów (79%) wskazała także na zastosowanie outsourcingu. Funkcjami najczęściej przekazywanymi na zewnątrz były: transport (42%), ochrona mienia (26%) i inna działalność pośrednio - produkcyjna (26%). Prawie połowa respondentów (42%) wskazała na wprowadzenie wewnętrznego rachunku ekonomicznego (tworzenie centrów zysku i kosztów) oraz zwiększenie stopnia samodzielności kierowników niższych szczebli.

Osiem z badanych firm wskazało na wystąpienie procesu podziału lub wyodrębnienia samodzielnych podmiotów gospodarczych. Było to wynikiem działań restrukturyzacyjnych (50% badanych podmiotów), działań outsourcingowych (37,5%) bądź odrębności produktowo - rynkowej (12,5%).

Zmiany dokonane w strukturach organizacyjnych badanych firm zwiększyły ich elastyczność i sprawność działania. Świadczą o tym oceny wystawione przez respondentów wybranym skutkom przeprowadzonych zmian organizacyjnych, przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Skutki zmian organizacyjnych w badanych firmach²

Lp	Skutki zmian organizacyjnych	Średnia	Sd	Mediana	Kr
1	zwiększanie sprawności zarządzania	3,67	1,14	4	1
2	ograniczenie kosztów działalności	4,22	0,88	4	1
3	wzrost wydajności pracy i efektywności działania firmy	4,00	0,97	4	1
4	zapewnienie wysokiej jakości produktów i usług	3,67	1,19	4	2
5	lepszy przepływ informacji	3,89	0,96	4	0
6	skuteczniejsza koordynacja działań	3,67	0,91	4	1

*) Sd - odchylenie standardowe Kr - kwartylowy rozstęp

Źródło: *Badania własne*

² Respondentów poproszono o ocenę poszczególnych skutków zmian organizacyjnych w skali pięciopunktowej (przy czym 1 oznaczała niewielką skalę zmian, a 5 – znaczną)

Z danych przedstawionych w tabeli 2 wynika, że wszystkie wymienione skutki zmian organizacyjnych miały dla badanych firm duże i bardzo duże znaczenie. Świadczy o tym wartość mediany, która dla każdego ze skutków równa jest 4 oraz bardzo niskie wartości kwartyłowego rozstępu, co potwierdza niewielkie zróżnicowanie wystawionych ocen. Biorąc pod uwagę średnią, najwyżej ocenionym przez respondentów skutkiem przeprowadzonych działań było ograniczenie kosztów działalności (4,22) oraz wzrost wydajności pracy i efektywności działania firmy (4,0). Nieco niżej ankietowani ocenili pozostałe efekty zmian (średnie wyniosły 3,89 i 3,67).

Rozważając natomiast wzajemne korelacje pomiędzy poszczególnymi skutkami przeprowadzonych zmian w strukturze organizacyjnej można stwierdzić, że większość z nich jest istotna i koreluje dodatnio, co przedstawia tabela nr 3.

Tabela 3. Wzajemne korelacje pomiędzy poszczególnymi efektami zmian w strukturze organizacyjnej

Lp	Skutki zmian organizacyjnych	2	3	4	5	6
1	zwiększanie sprawności zarządzania	0,43	0,39	0,44	0,52	0,53
2	ograniczenie kosztów działalności		0,36	0,11	0,38	0,47
3	wzrost wydajności pracy i efektywności działania firmy			0,61	0,18	0,30
4	zapewnienie wysokiej jakości produktów i usług				0,32	0,31
5	lepszy przepływ informacji					0,83
6	skuteczniejsza koordynacja działań					

Źródło: Badania własne

Obliczono współczynnik tau Kendala. Oznacza to, że jeżeli jeden skutek oceniony został wysoko, to i ten z którym nastąpiła korelacja oceniony został wysoko i odwrotnie. Najwyżej skorelowany jest lepszy przepływ informacji ze skuteczniejszą koordynacją działań ($\tau = 0,83$), co oznacza, że im bardziej usprawniona została struktura organizacyjna poprzez lepszą integrację komórek i koordynację prowadzonych działań, tym krótszy był czas przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi i szczeblami hierarchicznymi. W związku z tym szybciej podejmowano decyzje w przedsiębiorstwie, co z kolei uelastyczyło organizację i pozwoliło na szybsze reakcje na pojawiające się w otoczeniu szanse i zagrożenia. Wysoko koreluje także wzrost wydajności pracy i efektywności działania firmy z zapewnieniem wysokiej jakości produktów i usług ($\tau = 0,61$), co świadczy o tym, że firmy które dostarczają na rynek więcej produktów, wysokiej jakości, osiągają lepsze wyniki finansowe. Na zwiększenie sprawności działania wpływ miały wszystkie z wymienionych skutków zmian organizacyjnych, co potwierdzają ich wzajemne, dodatnie i istotne korelacje (τ przyjęło wartości od 0,39 do 0,53). Można zatem stwierdzić, że dokonane zmiany w strukturze organizacyjnej były trafne i osiągnęły zamierzony rezultat.

Podsumowanie

Strategia wymaga odpowiedniej dla niej struktury organizacyjnej. Wobec czego zmiana strategii przedsiębiorstwa wymaga odpowiednich zmian w jego strukturze organizacyjnej, zaś istniejąca struktura organizacyjna może ułatwić i przyspieszyć lub utrudniać i opóźniać realizację przyjętej strategii.

Strategia restrukturyzacji, która jest sposobem działania ukierunkowanym na podniesienie sprawności firmy wedle formuły naprawczej lub dynamicznej 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. W badanych firmach strategia restrukturyzacji wpłynęła na spłaszczenie struktury organizacyjnej i znaczne jej odchudzenie, co zwiększyło elastyczność działania tych firm. Istotnym skutkiem przeprowadzonych zmian w strukturze organizacyjnej jest także usprawnienie systemu informacyjnego firmy. Bowiem to właśnie ów system łącząc poszczególne szczeble i komórki organizacyjne przedsiębiorstwa ze sobą i z otoczeniem zapewnia informacje w miarę możliwości kompletne, ważne i o odpowiedniej jakości. Zaś dysponowanie takimi informacjami stanowi współcześnie podstawę sprawnego działania.

Literatura

- [1] **Bielski M.:** *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H.Beck, Warszawa 2004
- [2] **Borowiecki R., Kwieciński M [red.]:** *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Zakamycze 2004.
- [3] **Burns T., Stalker G.M.:** *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961
- [4] **Chandler A.D.:** *Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Mit Press, Cambridge 1962.
- [5] **Griffin R.W.:** *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996
- [6] **Hopej M.:** *Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Monografia nr 28, Wrocław 1994.
- [7] **Oblój K.:** *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- [8] **Slatter S., Lovett D.:** *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG – Press Warszawa 2001.
- [9] **Stabryła A.:** *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa - Kraków 2000.
- [10] **Stoner J.A.F., Wankel Ch.:** *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- [11] **Strategor:** *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
- [12] **Woodward J.:** *Industrial Organization: Theory and Practice*, London 1965.