Piotr Banaszyk
Roma Fimińska-Banaszyk

Organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie związków pomiędzy strategią działalności przedsiębiorstwa a organizacyjnymi aspektami jego działalności.

Zamierzenie to przesądza o przedmiocie rozważań, którym, z jednej strony, są podstawowe zagadnienia organizacji procesu formułowania strategii, a z drugiej – wpływ opracowanej strategii na pożądane ukształtowanie organizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa.

Ponieważ formułowanie strategii jest ciągiem decyzji podejmowanych na różnych poziomach wyborów strategicznych, na których odmienne typy strategii kreują różniące się wymagania organizacyjne, uznano za zasadne zaprezentowanie również struktury i systematyzacji potencjalnych strategii.

Artykuł jest opracowaniem wyników studium literatury i ma pełnić przede wszystkim funkcję poznawczą i porządkującą dorobek teoretyczny w przedmiotowym zakresie.

Organizacja formułowania strategii

Podstawową wytyczną sprawnego działania jest zalecenie, aby działać w sposób zorganizowany. Dyrektywa ta jest formułowana w postaci tzw. cyklu organizacyjnego.

Cykl organizacyjny bywa prezentowany w najprostszym ujęciu w formule trzyetapowej, a mianowicie:

– preparacja,
– realizacja,
– kontrola[1].

Faza preparacji jest realizowana przez wielu pracowników i wiele komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa, a zatem wymaga sama w sobie zorganizowania. Formułowanie strategii przedsiębiorstwa jest swoistym procesem podejmowania decyzji, tyle że o strategicznym charakterze. W przedsiębiorstwie pojawia się zatem konieczność ukształtowania systemu decyzji strategicznych, czyli uporządkowania i zintegrowania ogółu elementów biorących udział lub wpływających na ów proces decyzyjny.

W teorii organizacji i zarządzania nie przesądzono jeszcze choćby minimalnych wymagań, jakie winny być spełnione przez system decyzji strategicznych. Na przykład, H. Mintzberg jest zdania, że oryginalność każdego problemu decyzyjnego wymusza inną konstrukcję systemu decyzyjnego, przeznaczonego do rozwiązania tego problemu. Konsekwencją takiego stanowiska staje się akcentowanie sytuacyjnej relatywizacji atrybutów systemów decyzji strategicznych[2].

Niemniej przyjęło się uważać, że biorące udział w procesie podejmowania decyzji strategicznych wszystkie osoby i organy (liniowe i sztabowe) winny być poddane swoistemu sterowaniu albo wręcz kontroli, bo dzięki temu staje się możliwe nadanie spójności wysiłkom na rzecz formułowania strategii przedsiębiorstwa. Schemat takiego systemu decyzji zaprezentowano na rysunku 1.

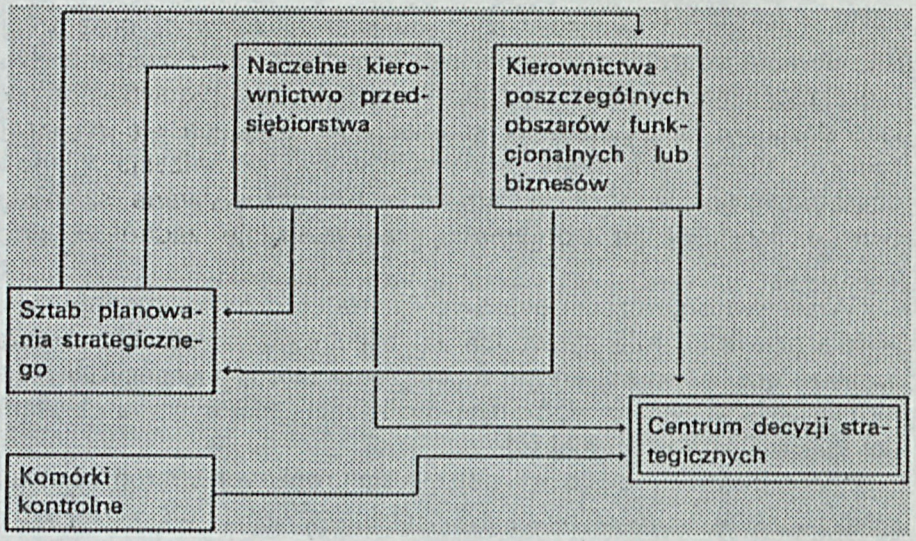
Rozwiązania strukturalne w dziedzinie formułowania strategii w przedsiębiorstwie winny niewątpliwie obejmować wszystkie z zawartych na rysunku 1. elementów. Wybierając konkretne rozwiązanie strukturalne, staje się przed dylematem, czy czynności te należy centralizować czy też decentralizować. W przypadku ich decentralizacji, większą ich część realizują kierownicy szczebli niższych. Podstawową zaletą jest tu to, że założenia strategii opracowywane są przez osoby codziennie konfrontowane z bieżącymi problemami i dysponujące zatem znacznym doświadczeniem. Za decentralizacją uprawnień w dziedzinie decyzji strategicznych przemawia także fakt, że kierownicy szczebli niższych są bezpośrednio odpowiedzialni za osiągnięcie ujętych w strategii celów, zadań i przedsięwzięć.

Zdecentralizowana organizacja formułowania strategii ma jednak określone wady. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na niebez-

---

[1] *Zob. J. Zieleniewski: Organizacja i zarządzanie. PWN, Warszawa 1975, s. 203.*

[2] *Zob. M. Darbelet, L. Izard, M. Scaramuzza: Economie d'entreprise. Foucher, Paris 1991, s. 82.*



Rys. 1. Schemat struktury systemu decyzji strategicznych

Źródło: *Opracowanie własne.*

pieczeństwo spychania czynności strategicznych na plan dalszy, z uwagi na znaczne obciążenie codzienną, rutynową działalnością. Dualizm funkcji wypełnianych przez kierowników – z jednej strony, są oni odpowiedzialni za cele (wyniki) krótkookresowe, z drugiej natomiast, za rozwój przyszłego potencjału sukcesu – stawia im niezwykle wysokie wymagania. Kolejną wadą zdecentralizowanej organizacji planowania strategicznego są trudności w koordynacji i uzgadnianiu poszczególnych strategii dziedzinowych i funkcjonalnych. Może to prowadzić do utrudnień w racjonalnym rozdziale zasobów.

Jeśli organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie jest scentralizowana, to główna część zadań wykonywana jest przez zespół, podlegający z reguły bezpośrednio naczelnemu kierownictwu przedsiębiorstwa. Istotne jest zapewnienie neutralnego statusu zespołowi (by nie był on obciążony specyficznymi interesami funkcjonalnymi, jak produkcja czy marketing).

Zaletą scentralizowanej organizacji planowania strategicznego jest ujednolicenie procesu formułowania strategii, co upraszcza uzgadnianie poszczególnych strategii z tzw. niższych poziomów wyborów strategicznych, a w konsekwencji stwarza większą swobodę w zakresie opracowania strategii generalnej. Zaangażowanie specjalistów od planowania strategicznego, stosujących specyficzne instrumentarium, może przyczynić się do podwyższenia jakości opracowanych strategii.

Niebezpieczeństwo towarzyszące scentralizowanej organizacji formułowania strategii związane jest z możliwością powstania swoistej biurokracji: planowanie strategiczne jako „sztuka dla sztuki" nierzadko jest skutkiem przerostów w sztabach zajmujących się realizacją tej funkcji. Poza tym silnie scentralizowana organizacja planowania strategicznego oznacza, że strategie przygotowywane są nie przez tych, którzy później odpowiadają za realizację zadań w nich zawartych[3].

Właściwa organizacja planowania strategicznego znajduje się oczywiście pośrodku między wariantem zdecentralizowanym i scentralizowanym, przy czym konkretne rozwiązania zależą od specyfiki przedsiębiorstwa: jego wielkości, branży, organizacji, historycznie ukształtowanej kultury organizacyjnej itd.

Nierzadko w procesie przygotowania propozycji strategii działalności przedsiębiorstwa uczestniczą eksperci spoza firmy. Pojawia się wówczas problem umiejętnego ich wkomponowania w istniejące rozwiązania strukturalne. Praktyka pokazuje, że wykorzystuje się wówczas formułę zespołów projektowych, powołanych do zaproponowania rozwiązań konkretnych problemów w założonym czasie. Taki zespół składa się zwykle zarówno z oddelegowanych pracowników przedsiębiorstwa, jak i z konsultantów zewnętrznych. Jego ranga organizacyjna jest najczęściej dosyć wysoka, bo podlega bezpośrednio zarządowi firmy, mimo że ma zdecydowanie analityczno-doradczy charakter. Często zespół ten steruje pracą podporządkowanych mu innych jeszcze zespołów rozwiązujących cząstkowe problemy warunkujące sformułowanie strategii.

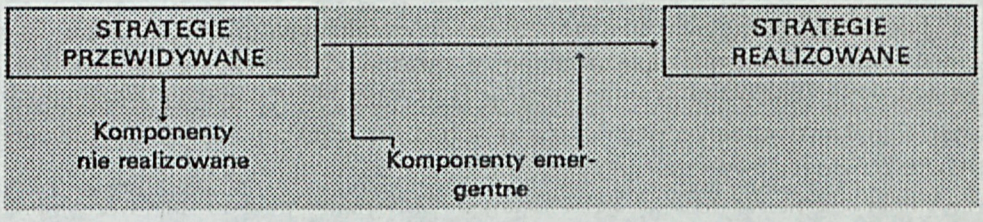
Struktura zbioru realizowanych strategii

Jeśli w dowolnym przedsiębiorstwie proces formułowania strategii nie posiada rozmyślnego i racjonalnego charakteru, to i tak przedsiębiorstwo to dokonuje jakiejś kombinacji użytkowanych zasobów, tyle że metodą prób i błędów. Po prostu rzeczywiste strategie przedsiębiorstw lokują się zawsze gdzieś w spektrum, którego ekstremami pozostają, z jednej strony, tzw. strategie wydeliberowane i z drugiej – strategie emergentne. Zbliżanie się do pierwszej skrajności wymaga spełnienia co najmniej trzech wymagań:

– istnienia jasno i dostatecznie precyzyjnie określonych oczekiwań, aspiracji czy zamierzeń, jakie winny być zrealizowane;

---

[3] *Zob. Funktionale Managementlehre. Pod red. M. Hofmanna, L. von Rosenstiela. Springer Verlag, Berlin 1988, s. 206 - 207.*



Rys. 2. Struktura realnych strategii przedsiębiorstw

Źródło: *H. Mintzberg, J. A. Waters: Of strategie. Deliberate and Emergent. „Strategic Management Journal" 1985, z. 6, s. 258.*

– ponieważ działalność przedsiębiorstwa jest wykonywana przez zorganizowane zespoły ludzkie, pożądane zamierzenia winny być podzielane przez odpowiednią liczbę uczestników tych zespołów (np. przez tzw. koalicję dominującą) albo nawet, szerzej rzecz ujmując, przez większość najważniejszych tzw. *stakeholders*, skupionych wokół przedsiębiorstwa;

– z uwagi na to, że aktywność przedsiębiorstwa realizuje się w konkretnym otoczeniu, powodzenie osiągnięcia deklarowanych zamierzeń wymaga znajomości sposobu oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo, umiejętności adaptacji do generowanych zewnętrznych wymagań albo możliwości kontrolowania tego oddziaływania[4].

Jest oczywiste, że pełne spełnienie tych warunków jest niemożliwe. Realne strategie mogą zatem jedynie zbliżać się do ideału. H. Mintzberg i J. A. Waters dowodzą, że realne strategie po części pozostają świadomie kształtowane, a w części zawierają komponenty emergentne (zob. rys. 2.). Z drugiej strony, jakkolwiek możliwe jest prowadzenie realnej działalności w wyniku stosowania wyłącznie strategii emergentnej, to jednak imperatyw racjonalności nakazuje strategie formułować świadomie.

Racjonalny proces wyboru najkorzystniejszej z punktu widzenia konkretnego przedsiębiorstwa opcji strategicznego zachowania zakłada, oczywiście, możliwość rozpatrywania pewnej liczby wariantów. Przegląd tych wariantów jest związany z uprzednim założeniem, że w przedsiębiorstwach (z wyłączeniem tzw. przedsiębiorstw „jednobiznesowych") można mówić o trzech poziomach zarządzania strategicznego:

– poziomie generalnej strategii przedsiębiorstwa, na którym przesądza się dziedziny aktywności strategicznej (biznesy), pozwalające dążyć do kluczowych celów strategicznych;

---

[4] *H. Mintzberg, J. A. Waters: Of strategy Deliberate and Emergent. „Strategic Management Journal" 1985, z. 6, s. 257 - 259.*

Tabela 1. Potencjalne generalne strategie przedsiębiorstwa

Nazwa strategii	Odmiany strategii
Strategie forsujące wzrost skoncentrowany	• strategia penetracji rynku
Strategie forsujące wzrost przez integrację	• strategia integracji wstecznej • strategia integracji przedniej
Strategie forsujące wzrost przez dywersyfikację	• strategia dywersyfikacji pionowej • strategia dywersyfikacji horyzontalnej • strategia dywersyfikacji konglomeratowej
Strategie forsujące dezinwestycje	• strategia uwolnienia • strategia żniwowania • strategia likwidacji

Źródło: *Opracowanie własne na podstawie:* ***G. D. Smith, D. R. Arnold, B. G. Bizzell:*** *Business Strategy and Policy. Houghton Mifflin, Boston 1985, s. 102 - 112.*

– poziomie strategii dziedzinowych (biznesowych), na którym przesądza się o sposobie sterowania interesami i operacjami wewnętrznymi w ramach poszczególnych dziedzin (biznesów), czyli ustala się formułę postępowania na rynku;

– poziomie strategii funkcjonalnych, na którym ustala się ramy dla kształtowania działalności poszczególnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa (komórek organizacyjnych)[5].

Strategie forsujące wzrost skoncentrowany wywodzą się z koncepcji H. I. Ansoffa[6]. Strategia penetracji rynku polega na produkcji stale tych samych wyrobów, lecz przy równoczesnym zwiększaniu udziału w rynku. Strategia ta zwykle przekłada się na wysiłki na płaszczyźnie marketingowej, ukierunkowane na zacieśnienie systemu dystrybucji, pełniejsze opanowanie sprzedaży detalicznej, atrakcyjniejszą promocję itp.

Strategie forsujące wzrost przez integrację służą poprawie struktury kosztów lub zagwaratowaniu ciągłości i rytmiczności zaopatrzenia albo zbytu[7]. Integracja ma charakter wsteczny (czasami używa się określenia „górny") wówczas, gdy wzrost przedsiębiorstwa wiązany jest z przejmowaniem kontroli nad wytwarzaniem surowców, półproduktów lub podzespołów. Przedni charakter integracji (albo w innej konwencji terminologicznej „dolny") jest związany z poddawaniem kontroli na-

[5] *Zob.* ***G. D. Smith, D. R. Arnold, B. G. Bizzell:*** *Business Strategy and Policy. Houghton Mifflin, Boston 1985, s. 15.*

[6] *Por.* ***H. I. Ansoff:*** *Corporate Strategy. McGraw Hill, New York 1980.*

[7] *Zob.* ***H. Steinmann, G. Schreyögg:*** *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, WPP, Wrocław 1992, s. 116.*

stępnych faz transformacji albo późniejszych faz dystrybucyjno-sprzedażnych[8]. Firmy realizujące różne kolejne fazy procesu technologiczno-handlowego są zatem włączane do organizacji, jaką tworzy przedsiębiorstwo. Oznacza to rozciągnięcie kontroli w trybie zarządzania nad tymi fragmentami życia gospodarczego, które wcześniej były regulowane przez mechanizm cenowy. Poza korzyściami ściśle technicznymi i technologicznymi ujawniają się tu także efekty związane z ominięciem tzw. kosztów transakcyjnych.

Strategie forsujące wzrost przez dywersyfikację mogą przyjmować postać pionową, poziomą albo konglomeratową. Dywersyfikacja pionowa wiąże się z próbą opanowania względem przedsiębiorstwa poprzedzających lub następujących faz tworzenia wartości dodanej. W swej istocie jest to strategia bardzo podobna do integracji pionowej, różni się od niej tym, iż dywersyfikacja pionowa jest podejmowana w celu opanowania nowych technologii i produktów, aby je zaoferować na rynku. Natomiast integracja pionowa ma na celu jedynie usprawnienie zaopatrzenia albo zbytu ze względu na koszty i rentowność działalności. Dywersyfikacja pozioma jest związana z poszukiwaniem nowych domen w podobnej fazie tworzenia wartości, na ogół pozostających w związku z rynkiem, który przedsiębiorstwo obsługuje[9]. Z kolei dywersyfikacja konglomeratowa oznacza opanowywanie kolejnych domen działalności nie związanych ze sobą ani technologicznie, ani rynkowo[10].

Strategie forsujące dezinwestycje obejmują hamowanie, likwidację i żniwowanie. Strategia hamowania oznacza świadome traktowanie pewnych domen działalności jako „dawców kapitału" dla innych domen, wymagających z pewnych powodów dofinansowania. Atrakcyjna i rentowna domena rozwija się wolniej niż byłoby to możliwe ze względu na ogólniejsze priorytety przedsiębiorstwa. Strategia likwidacji wiąże się z natychmiastowym zaprzestaniem jakiejś działalności, nawet jeśli oznacza to niepełne wykorzystanie uprzednich inwestycji. Wreszcie strategia żniwowania zasadza się na założeniu, że dana dziedzina aktywności strategicznej nie rokuje nadziei powodzenia w przyszłości i dlatego można dopuścić do dekapitalizacji zasobów, jakie użytkuje, a działalność marketingowa jest nastawiona na kreację możliwie największego przypływu gotówki[11].

Na poziomie strategii dziedzinowych głównym zadaniem jest ustalenie sposobu konkurowania w wybranym segmencie rynku. Punktem

---

[8] *Zob. J. Boudeville, J. Meyer: Stratégies d'entreprise. Formulation et mise en oevre. PUF, Paris 1986, s. 88.*

[9] *Zob. H. Steinmann, G. Schreyögg, dz. cyt., s. 116.*

[10] *Zob. J. Boudeville, J. Meyer: dz. cyt., s. 90 - 93.*

[11] *Por. tamże, s. 85 - 87.*

Tabela 2. Potencjalne dziedzinowe strategie przedsiębiorstwa

Nazwa strategii	Odmiany strategii
Strategie lidera rynkowego	• strategia innowacyjna • strategia fortyfikacji • strategia konfrontacji • strategia nękania
Strategie pretendenta rynkowego	• strategia frontalnego ataku • strategia wojny partyzanckiej • strategia sojuszu
Strategie naśladowcy rynkowego	• strategia naśladownictwa
Strategie opanowania niszy rynkowej	• strategia specjalizacji

Źródło: *Opracowanie własne na podstawie: **G. D. Smith, D. R. Arnold, B. G. Bizzell:** Business Strategy and Policy. Houghton Mifflin, Boston 1985, s. 118 - 122.*

odniesienia pozostają najistotniejsi konkurenci i możliwości reagowania na ich posunięcia rynkowe (zob. tabela 2.).

Strategia lidera oznacza zajęcie dominującej pozycji w danym segmencie rynku. Może ona być realizowana w formie strategii innowacyjnej, fortyfikacyjnej, konfrontacyjnej i nękającej. Strategia innowacyjna wiąże się z ciągłym proponowaniem klientom pożytecznych i nowych zmian charakteryzujących produkt i sposób jego sprzedaży. Konkurenci pozostają w tyle i są skazani na naśladownictwo. Strategia fortyfikacyjna oznacza budowę albo utrzymywanie barier utrudniających albo wręcz uniemożliwiających rozwój konkurentom. Strategia konfrontacji to podjęcie bezpośredniej walki konkurencyjnej z głównymi rywalami na rynku. Wreszcie strategia nękania jest nastawiona na szkodzenie konkurentom, głównie poprzez zniechęcanie klientów do korzystania z ich oferty[12].

Strategia pretendenta rynkowego jest realizowana przez te domeny działalności przedsiębiorstwa, które, dysponując relatywnie dużym potencjałem materialnym i sporym udziałem w rynku, nie zajmują na nim jednak pozycji dominującej. Zasadniczym problemem jest tu jednak znalezienie sposobu na ulokowanie się na miejscu lidera rynkowego. Są wtedy możliwe co najmniej trzy odmiany strategicznego zachowania się: strategia frontalnego ataku, strategia wojny partyzanckiej i strategia sojuszu. Frontalny atak wiąże się z bezpośrednią konfrontacją z liderem wszelkimi możliwymi środkami. Strategia wojny partyzanckiej zasadza

[12] *Zob. **G. D. Smith, D. R. Arnold, B. G. Bizzell:** dz. cyt., s. 119 - 120.*

się na ataku na słabe punkty lidera, na ogół wykorzystuje się rozproszenie wysiłków lidera i atak kieruje się na wybrane grupy klientów, regiony geograficzne czy też cechy produktów. Wreszcie strategia sojuszu oznacza rezygnację z walki z liderem rynkowym i połączenie się z nim, co, oczywiście, jest możliwe, wyłącznie gdy prowadzi do ujawnienia się nadzwyczajnych korzyści synergetycznych[13].

Dwie ostatnie strategie, naśladowcy i opanowania niszy rynkowej, dotyczą domen przedsiębiorstwa, które nie posiadają ambicji zajęcia czołowej pozycji na rynkach swego działania. Jeśli podejmowana jest decyzja o obronie drugiego albo trzeciego miejsca na rynku, to muszą po temu istnieć dostateczne przyczyny[14]. Najczęściej wskazuje się sytuację braku możliwości dywersyfikacji produktów czy rynków, braku dostatecznych rezerw kapitałowych itp. Ambicją naśladowcy jest zwykle dążenie raczej do zwiększania rentowności, niż udziału w rynku. Strategia opanowania niszy rynkowej jest w gruncie rzeczy dążeniem do specjalizacji. Specjalizacja ta wiąże się z udowodnioną przez E. Penrose tendencją do wykształcania się między dużymi segmentami rynkowymi obsługiwanymi przez wielkich konkurentów, wielu łączących je szczelin, czyli właśnie nisz rynkowych. Niewielkie rozmiary popytu i oryginalność wymagań kreowane przez klientów tworzących te nisze zniechęcają zwykle duże firmy do podejmowania wysiłków ulokowania się tam. W ten sposób tworzy się szansa dla przedsiębiorstw mniejszych, nawet jeśli mają wyższe koszty obsługi tych rynków z racji niedyskontowania efektów skali i doświadczenia[15].

Wreszcie na poziomie strategii funkcjonalnych, których zadaniem pozostaje nakreślenie ram dla sprawnego i zharmonizowanego (w szerokim sensie tego słowa, proponowanym przez K. Adamieckiego i obejmującym harmonię w czasie wykonywanych czynności, w doborze angażowanych zasobów i „duchową"[16]) działania wewnętrznych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa, odpowiedzialnych za prowadzenie spraw poszczególnych obszarów funkcjonalnych tego przedsiębiorstwa.

Prezentacja istoty i zakresu rozstrzygnięć podejmowanych w każdej z odmian strategii funkcjonalnych przekracza ramy niniejszego opracowania, niemniej zbiorczo ich nazwy zaprezentowano w tabeli 3.

---

[13] *Zob. M. Badoc: Marketing management. Les Editions d'Organisation, Paris 1986, s. 135 - 136.*

[14] *Zob. tamże, s. 137.*

[15] *Zob. M. Marchesnay, Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój. Poltext, Warszawa 1994, s. 129.*

[16] *Zob. K. Adamiecki: Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej. „Przegląd Techniczny" 1924 nr 49, 52 i 53.*

Tabela 3. Potencjalne funkcjonalne strategie przedsiębiorstwa

Nazwa strategii	Odmiany strategii
Strategie kształtowania potencjału marketingowego	• strategia produktowa • strategia cenowa • strategia dystrybucyjna • strategia komunikacji
Strategie kształtowania potencjału materialnego	• strategia badań i rozwoju • strategia rozwoju zdolności wytwórczych • strategia eksploatacji i utrzymania zdolności wytwórczych • strategia zaopatrzenia i logistyki
Strategie kształtowania potencjału kadr i personelu	• strategia pozyskania i rozwoju personelu wykonawczego • strategia pozyskania i rozwoju kadr kierowniczych • strategia motywacji kadr i personelu • strategia redukcji kadr i personelu • strategia wobec związków zawodowych
Strategie kształtowania potencjału kapitałowo-finansowego	• strategia alokacji zasobów finansowych • strategia kształtowania struktury kapitałowej • strategia kształtowania kapitału pracującego • strategia podatkowa • strategia kształtowania wypłat dywidend

Źródło: *Opracowanie własne częściowo na podstawie* ***H. H. Hinterhuber:*** *Strategische Unternehmungsführung. T. 2: Strategisches Handeln, Direktiven, Organisation, Unternehmungskultur. Strategische Führungskompetenz. Walter de Gruyer, Berlin 1989, s. 4.*

Organizacyjne implikacje realizacji strategii

W teorii organizacji i zarządzania już od czasów badań przeprowadzonych przez A. Chandlera obowiązuje pogląd, iż wartość strategii przedsiębiorstwa jest uzależniona od możliwości jej zrealizowania, a ta wymaga tzw. dostosowania organizacyjnego. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa winna odpowiadać wymaganiom strategii, czy też powinna nadążać za treścią i charakterem przyjętych rozstrzygnięć strategicznych. Badania A. Chandlera pozwoliły zidentyfikować cztery poziomy rozwoju strategiczno-strukturalnego przedsiębiorstw, mianowicie:

– poziom pierwszy, na którym strategia firmy ukierunkowana jest na powiększanie zdolności wytwórczych, co zwykle bywa skojarzone z dążeniem do większej penetracji rynku i integracji pionowej, mimo że

struktura organizacyjna ma charakter liniowy, oparty na omnipotencji naczelnego kierownictwa;

– poziom drugi preferuje zazwyczaj dążenie do racjonalizacji programów wytwórczych, a to wiąże się z forsowaniem pionowej dywersyfikacji i dokonuje się poprzez wdrażanie struktur organizacyjnych rozczłonkowanych na podstawie kryterium funkcjonalnego;

– poziom trzeci oznacza dostrzeżenie dodatkowych możliwości wzrostu dzięki dywersyfikacji poziomej, koncentrycznej albo konglomeratowej przy zachowaniu struktury funkcjonalnej;

– poziom czwarty jest już ściśle związany z dostosowaniem organizacyjnym do wymagań strategii dywersyfikacji, ponieważ stosowanie struktur organizacyjnych opartych na rozczłonkowaniu według kryterium funkcjonalnego prowadzi do problemów w zarządzaniu i do przeciążenia kierownictwa podczas koordynacji heterogenicznych zadań – remedium pozostają różne formy struktury dywizjonalnej[17].

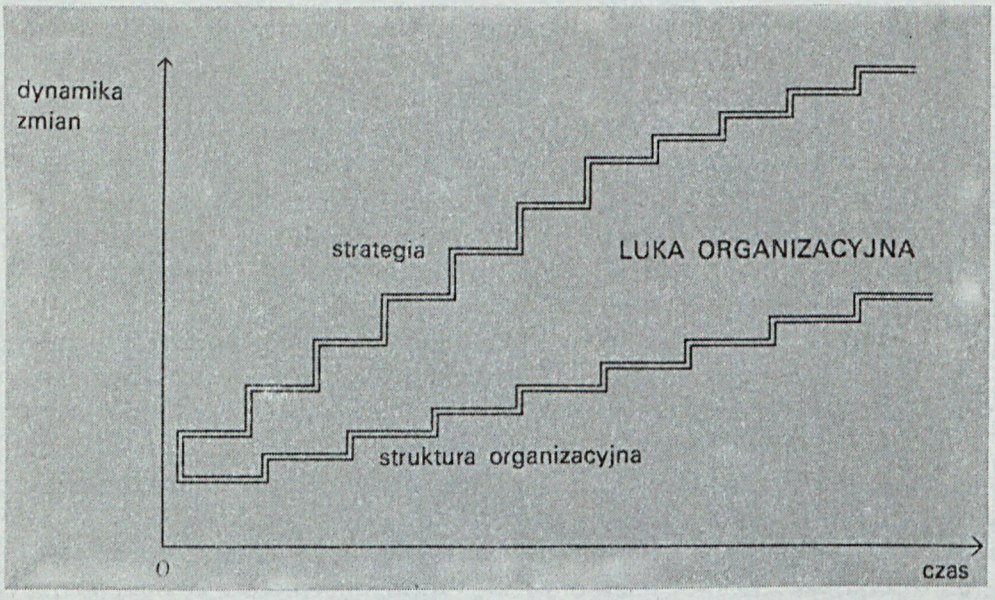
Niestety, nie występuje prosta zależność między typem strategii realizowanej przez przedsiębiorstwo a jednoznacznie odpowiadającą jej strukturą organizacyjną. Oznacza to, że nie ma optymalnych modeli organizacji dla konkretnego przedsiębiorstwa. Rozwijana na gruncie teorii organizacji i zarządzania tzw. szkoła kontyngencyjna (*structural contingency model*) ma ambicje ustalenia przyczyn powstawania sytuacyjnie właściwych struktur organizacyjnych, a w konsekwencji zdefiniowania zbioru struktur najlepszych dla poszczególnych, potencjalnych sytuacji. Wyniki wysiłków badawczych reprezentantów tej szkoły nie doprowadziły jednak do jednoznacznych dyrektyw. Obowiązujący jest pogląd o kompleksowej determinacji struktur organizacyjnych. Poza strategią przedsiębiorstwa, aktywny wpływ na ich konstrukcję wywierają także czynniki związane z samym przedsiębiorstwem (jego wielkość, różnorodność działalności, natura wytwarzanych produktów i system wartości kierownictwa) oraz czynniki związane z otoczeniem (nasilenie konkurencji i natura samego otoczenia)[18].

Niemniej nadal forsowane jest stanowisko, że z punktu widzenia charakterystyki realizowanej strategii istnieją wymagania, które w każdym przypadku struktura organizacyjna winna spełniać. Ze względu na forsowaną strategię, zawsze mogą zostać sformułowane warunki, jakie należy uwzględnić przy projektowaniu i wykorzystywaniu konkretnych rozwiązań strukturalnych. Oznacza to, że w każdym przedsiębiorstwie stale aktualnym pozostaje problem, jak dostosować organizację do

---

[17] *Zob.* ***R. Bühner,*** *Strategie und Organisation. Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen. Gabler Verlag, Wiesbaden 1993, s. 433 - 434.*

[18] *Poważny wkład badawczy wnieśli tu P. Lawrence, J. Lorsch, J. Woodward, H. Mintzberg i inni. Zob.* ***J. Boudeville, J. Meyer:*** *dz. cyt., s. 195 - 200.*



Rys. 3. Istota luki organizacyjnej

Źródło: *H. H. Hinterhuber, Strategische Unternehmungsführung, t. 2: Strategisches Handeln, Direktiven, Organisation, Unternehmungskultur, Strategische Führungskompetenz. Walter de Gruyer, Berlin 1989, s. 108.*

strategii, przy czym ta ostatnia, co wykazano wyżej, winna być rozpatrywana na różnych poziomach. Jednakże, o ile decyzje zmieniające generalne strategie mogą być łatwo podejmowane, o tyle trudniej już zmienić sposób działania jednostek biznesowych, a jeszcze trudniej zmodyfikować interesy poszczególnych funkcjonalnych komórek organizacyjnych. Struktura organizacyjna charakteryzuje się zazwyczaj najwyższą bezwładnością i sztywnością[19], a to oznacza, że brak zgodności między strategią a organizacją jest bardziej stanem normalnym w przedsiębiorstwach niż ewenementem (zob. rys. 3.).

Każda zmiana w strategii przedsiębiorstwa zarówno na poziomie generalnym, dziedzinowym, jak i funkcjonalnym wymaga z reguły dokonania odpowiedniego dostosowania organizacyjnego. Tak długo, jak działania dostosowawcze nie zostaną wykonane, tak długo istnieje luka organizacyjna i strategia nie prowadzi do oczekiwanego powodzenia[20].

---

[19] *Zob. H. H. Hinterhuber: Strategische Unternehmungsführung. T. 2: Strategisches Handeln, Direktiven, Organisation, Unternehmungskultur, Strategische Führungskompetenz. Walter de Gruyer, Berlin 1989, s. 108.*

[20] *Zob. tamże, s. 109.*

Opracowanie i wdrożenie każdej z odmian strategii przedsiębiorstwa wyzwala pewne typowe problemy organizacyjne, których przegląd został dokonany poniżej[21].

Jeśli przyjąć, że dywersyfikacja polega najogólniej na rozszerzeniu dotychczasowego programu produkcji o produkty podobne lub zupełnie nowe. W przypadku produktów podobnych (np. piekarnia wypiekająca dotychczas chleb i bułki postanawia podjąć się także wypieku tortów i ciasteczek) pojawia się problem integracji nowych zadań wynikających z rozszerzenia programu produkcji z zadaniami już przez organizację realizowanymi. Z uwagi na podobieństwo „starych" i „nowych" produktów i uwzględniając wynikające z tego silne zależności pomiędzy realizowanymi zadaniami, nie jest celowe tworzenie nowych jednostek organizacyjnych. Należy raczej włączać nowe zadania do zadań wypełnianych przez jednostki już istniejące, biorąc przy tym pod uwagę charakter i podobieństwo obu typów zadań.

Jeśli wprowadza się do programu produkcji wyroby zupełnie nowe (np. wspomniana piekarnia decyduje się na montowanie rowerów), to pojawiają się również zupełnie nowe zadania do wykonania. Ich realizacja wymaga utworzenia nowych jednostek organizacyjnych i włączenia do istniejącej hierarchii organizacyjnej. W zależności od znaczenia nowych produktów dla rozwoju i powodzenia całej organizacji, nowe jednostki organizacyjne podlegać będą bezpośrednio naczelnemu kierownictwu bądź przyporządkowane zostaną szczeblowi średniemu, bądź wreszcie najniższemu.

Zdobywanie nowych rynków zbytu, czyli ekspansja rynkowa, oznacza, że organizacja, nie zmieniając nic w realizowanym aktualnie programie produkcji, podejmuje próbę wejścia na rynki, na których nie ma jeszcze odbiorców. Związane jest to z tworzeniem nowych jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za działania na zdobywanym rynku. Problemem wymagającym rozstrzygnięcia jest integracja tych jednostek (komórek, działów czy całych pionów organizacyjnych) z istniejącą strukturą organizacyjną. Proces integracji przebiega najczęściej stopniowo, w zależności od sukcesów organizacji w zdobywaniu nowego rynku. W początkowej fazie ekspansji uzasadnione jest rozszerzanie zakresów zadań i odpowiedzialności istniejących jednostek organizacyjnych, a gdy zdobywanie rynku przebiega pomyślnie, celowe jest utworzenie nowych jednostek w strukturze organizacyjnej odpowiedzialnych za działania na danym rynku. Proces integracji może zakończyć się powstaniem wielowymiarowej struktury organizacyjnej, np. struktury macierzowej, w której jeden z wymiarów będzie zaprojektowany na podstawie kryterium regionalnego.

---

[21] *Zob. E. Grochla: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung. C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1982, s. 114 - 116.*

Włączanie faz przed- i poprodukcyjnych do realizowanego procesu produkcyjnego jest strategią, w której organizacja pragnie przejąć kontrolę nad otoczeniem, zwłaszcza nad swymi dostawcami i odbiorcami. W ten sposób zamierza się zredukować dynamikę i niepewność otoczenia. Przykładem może być decyzja zakupu tartaku przez fabrykę mebli lub decyzja o utworzeniu sieci własnych sklepów firmowych, podjęta przez tę fabrykę. Dokonanie takich wyborów związane jest z określonymi zmianami w strukturze organizacyjnej. Pojawiają się nowe jednostki organizacyjne, odpowiedzialne za realizację nowych działań. Z uwagi na ich znaczenie dla powodzenia całej organizacji (np. jakość wyprodukowanych mebli jest istotnie uzależniona od jakości dostarczonego drewna), jednostki te lokowane są najczęściej na najwyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Zwykle podporządkowane są naczelnemu kierownictwu. Pojawia się wówczas dodatkowy problem koordynacji działań zwiększonej liczby jednostek organizacyjnych. Jego rozwiązanie obciąża naczelne kierownictwo albo podporządkowane naczelnemu kierownictwu komórki sztabowe.

Przedstawione możliwe kierunki rozwoju strategicznego organizacji posiadają pewną wspólną cechę. Dotyczy ona wymagań, jakim musi sprostać struktura organizacyjna instytucji, decydującej się na rozwój w określonym kierunku. Musi ona stwarzać warunki, by szybko i w miarę bezkonfliktowo odbywała się integracja zadań wynikających z realizacji konkretnych zamierzeń strategicznych z zadaniami już przez organizację wykonywanymi. Powinna to być zatem struktura elastyczna, otwarta na kontakty z otoczeniem, pobudzająca inwencję i kreatywność.

Nieco inaczej przebiega proces dostosowania organizacyjnego w przedsiębiorstwach, które realizują strategie forsujące dezinwestycje. Z jednej strony można mówić o procesach odwrotnych do opisanych powyżej, a więc związanych z redukcją liczby wykonywanych zadań, obsługiwanych rynków itp. Z drugiej strony może wchodzić tu w rachubę problem organizacyjnego opanowania samego procesu redukcji aktywności gospodarczej, rezygnowania z niektórych wewnętrznych jednostek gospodarczych, zagospodarowania uwalnianych zasobów. Nie jest wykluczone, że proces ten wymaga powołania specjalnych komórek umożliwiających jego realizację.

Uwagi końcowe

U podstaw niniejszego opracowania leży założenie, można powiedzieć, strukturalno-funkcjonalistycznego ujęcia istoty strategii przedsiębiorstwa i jej związków ze strukturą organizacyjną. Jego odbiciem jest:

– po pierwsze, wskazanie, iż system strategii przedsiębiorstwa posiada jasną strukturę – najważniejszą jest strategia generalna, za nią idą strategie dziedzinowe i do obydwu dostosowują się strategie funkcjonalne (płynie stąd dyrektywa, aby prace nad sformułowaniem strategii rozpoczynać od tej najistotniejszej, a potem przechodzić do mniej ważnych);

– po drugie, uznanie, iż o sukcesie realizacyjnym sformułowanego systemu strategii przedsiębiorstwa decyduje sprawne dostosowanie organizacyjne (stąd wytyczna, aby stosownie do wymagań strategii projektować strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa).

To podejście metodologiczne bywa często stosowane na gruncie teorii organizacji i zarządzania, a zwykło być określane wyrażeniem „strategia pociąga strukturę" (*Strategy follows Structure*).

Tymczasem w latach osiemdziesiątych coraz częściej zaczyna się uzasadniać konieczność przyjęcia odmiennego stanowiska metodologicznego opisanego tezą „organizacja wyprzedza strategię" (*Structure leads Strategy*). Niekiedy zwraca się uwagę[22] na dwa powody odwrócenia dotychczasowego sposobu rozumowania:

– Ponieważ na system strategii przedsiębiorstwa składają się scharakteryzowane wyżej trzy poziomy rozstrzygnięć strategicznych oraz ów system jest formułowany w ramach istniejącej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, to pod naciskiem interesów wewnętrznych jednostek organizacyjnych forsowanych w przygotowywanych zwykle przez nie strategiach dziedzinowych, a z całą pewnością strategiach funkcjonalnych proces formułowania strategii generalnej przebiega ze względu na wymagania tworzone przez istniejący układ organizacyjny. Przesłanki wynikające z wcześniejszej analizy pozycji strategicznej są wobec tego tylko ograniczeniami dla forsowania rzeczywistych interesów.

– Ponieważ struktura organizacyjna nie jest nigdy racjonalnie zaprojektowaną wewnętrzną budową przedsiębiorstwa, lecz pozostaje wynikiem konfliktów społecznych, zderzania się odmiennych racjonalności, zróżnicowanych i stosunkowo autonomicznych pracowników przedsiębiorstwa, to próby wdrażania, choćby ze strategicznego punktu widzenia najwszechstronniej uzasadnionych zmian organizacyjnych, muszą kończyć się niepowodzeniem, jeśli okazują się sprzeczne z regułami toczonych gier społecznych. Na sprawną implementację mogą liczyć więc tylko te strategie, które nadmiernie nie naruszają tych reguł i ukształtowanego układu organizacyjnego.

---

[22] *Zob. G. Werkmann, Strategie und Organisationsgestaltung, Campus Verlag, Frankfurt 1989, s. 54.*

Można sądzić, że w rzeczywistości prawda leży gdzieś pośrodku i w zależności od charakteru forsowanej strategii realne struktuy organizacyjne po części dostosowują się do wymagań strategicznych (szczególnie kiedy nowe strategie są postrzegane jako warunek przetrwania przedsiębiorstwa), a po części to właśnie struktury wpływają na preferowane wybory strategiczne. Sprzężenie między strategią a strukturą organizacyjną winno być zatem traktowane jako obustronne i w nawiązaniu do koncepcji H. Mintzberga bliższe tradycji chandlerowskiej w przypadku strategii deliberacyjnych oraz bliższe stanowisku antychandlerowskiemu w przypadku strategii emergentnych.