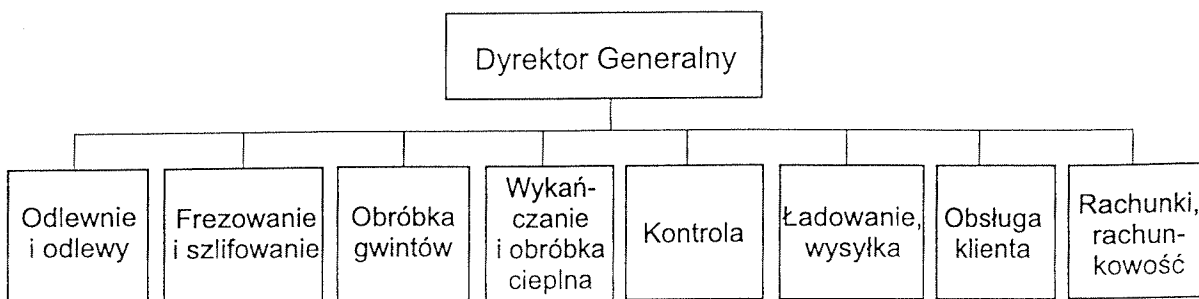


a. Przykładowe bloki typowej struktury funkcjonalnej



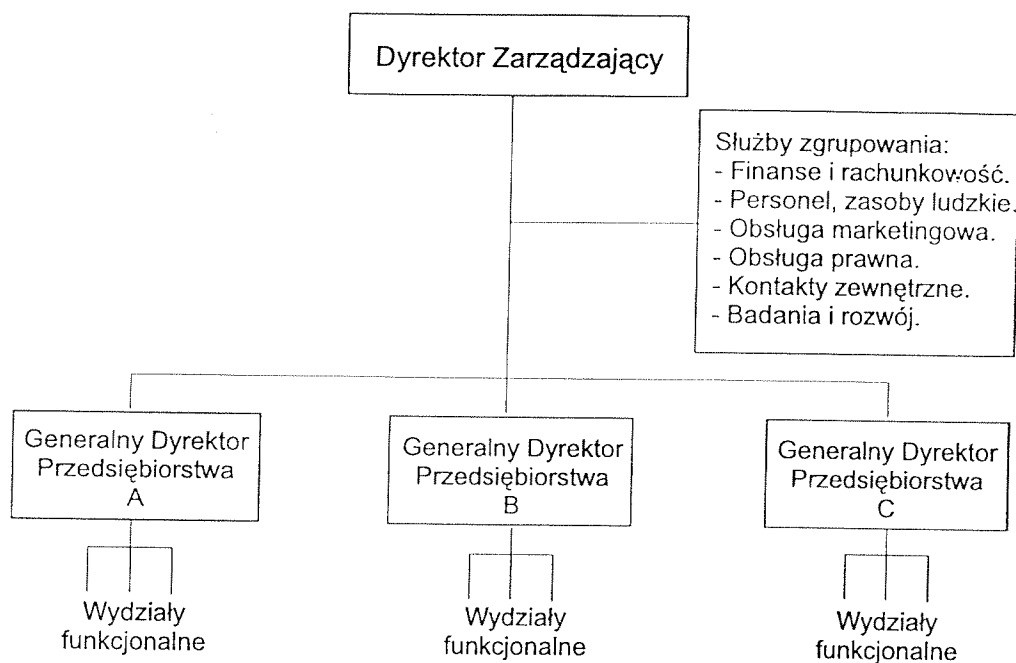
b. Przykładowe bloki struktury zorientowanej na procesy

Rys. 1.10. Funkcjonalna struktura organizacyjna

Tablica I.5.

Przydatność formy organizacyjnej zilustrowanej na rysunku I.10. dla realizacji zadań strategicznych

<i>Zalety</i>	<i>Wady</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Pozwala na scentralizowaną kontrolę wyników realizacji zadań strategicznych. • Bardzo dobrze odpowiada potrzebom projektowania struktury pojedynczego przedsiębiorstwa. • Struktura jest ściśle powiązana ze strategią, poprzez zaprojektowanie kluczowych dziedzin działalności w formie wydziałów funkcjonalnych. • Promowanie pogłębionej analizy kosztów wydziałów funkcjonalnych. • Odpowiednia dla rozwoju specjalizacji personelu na podstawie funkcjonalnej. • Sprzyja uzyskiwaniu efektów przez nauczanie (wymianę doświadczeń) w powiązaniu z funkcjonalną specjalizacją. • Podwyższa operacyjną wydajność w odniesieniu do zadań rutynowych i powtarzalnych. 	<ul style="list-style-type: none"> • Występują problemy koordynacji funkcjonalnej. • Może prowadzić do międzyfunkcjonalnej rywalizacji i raczej konfliktów niż współpracy. • Może promować przesadną specjalizację i wąskie poglądy kierownictwa. • Hamuje rozwój inicjatywy kierowników zespołów zadaniowych o funkcjach krzyżujących się z funkcjami pionów funkcjonalnych, ponieważ pozycja takiego kierownika w hierarchii służbowej byłaby wyższa niż w obrębie pionów funkcjonalnych. • Przemieszcza odpowiedzialność za zyski na poziom kierownictwa wyższego szczebla. • Specjaliści funkcjonalni często przywiązują większą wagę do tego, co jest dobre dla jednostek funkcjonalnych niż do tego, co jest dobre dla zgrupowania jako całości – co może prowadzić do budowy „imperium” funkcjonalnego.



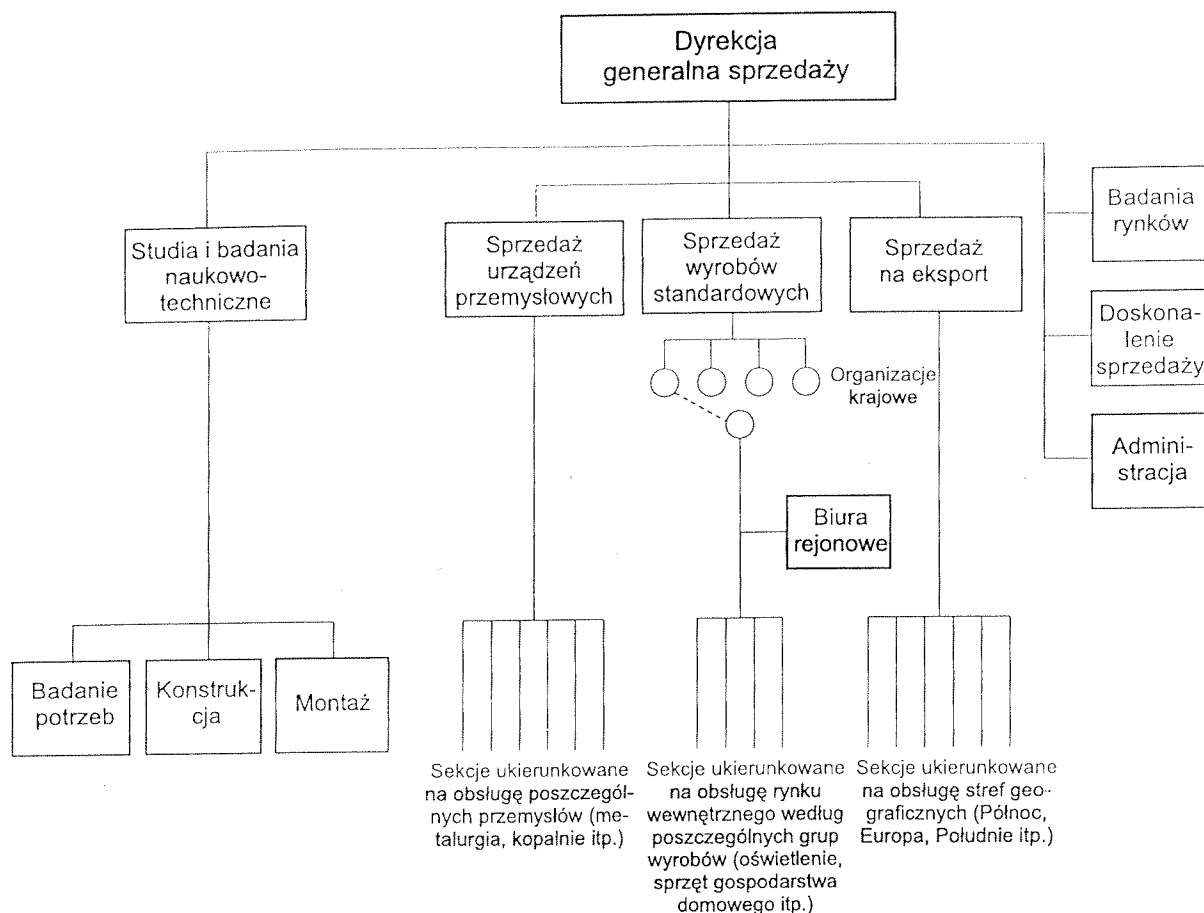
Rys. I.11. Struktura organizacyjna dywizjonalna

Tablica I.6.

Przydatność formy organizacyjnej zilustrowanej na rysunku I.11. do realizacji zadań strategicznych

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • Oferuje logiczny i sprawdzony w działaniu sposób decentralizacji odpowiedzialności i delegowania uprawnień w organizacji produkto-wo zróżnicowanej. • Ułatwia kontakt każdej jednostki zgrupowania z charakterystycznym dla niej otoczeniem. • Pozwala każdej jednostce gospodarczej na organizowanie się wokół własnego zestawu kluczowych dziedzin działalności i uwarunkowań funkcjonalnych. • Uwalnia dyrektora zarządzającego (CEO) od angażowania się w zagadnienia operacyjne na rzecz korporacyjnych zadań strategicznych. • Obciąża w sposób wyraźny za rachunek zysków i strat w jednostkach gospodarczych kierowników tych jednostek. 	<ul style="list-style-type: none"> • Może prowadzić do kosztownego podwojenia służb funkcjonalnych na poziomie zgrupowania i jednostek organizacyjnych wchodzących w jego skład, podnosząc w ten sposób administracyjne koszty ogólne. • Powstaje problem, które decyzje powinny być scentralizowane, a które zdecentralizowane³⁷. • Może prowadzić do wzrostu rywalizacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami o korporacyjne zasoby i obsługę. • Autonomiczność zgrupowania i jego części działa w pewnym stopniu przeciwko podejmowaniu funkcji koordynujących w odniesieniu do skorelowanych działań różnych jednostek organizacyjnych. • Kierownictwo zarządu staje się w dużym stopniu zależne od kierowników jednostek gospodarczych wchodzących w skład zgrupowania. • Kierownictwo zgrupowania może stracić kontakt i ocenę sytuacji poszczególnych jednostek gospodarczych na tyle, że jest zaskakiwane pojawieniem się nabrzmiałych już problemów nie bardzo wiedząc, jak się do nich ustosunkować.

³⁷ Dyrektorzy samodzielnych jednostek organizacyjnych muszą posiadać uprawnienia decyzyjne w zakresie wystarczającym do prowadzenia działalności, ale jednocześnie zakres tych uprawnień nie powinien pozbawiać kierownictwa na poziomie zgrupowania kontroli nad kluczowymi dla firmy jako całości decyzjami.

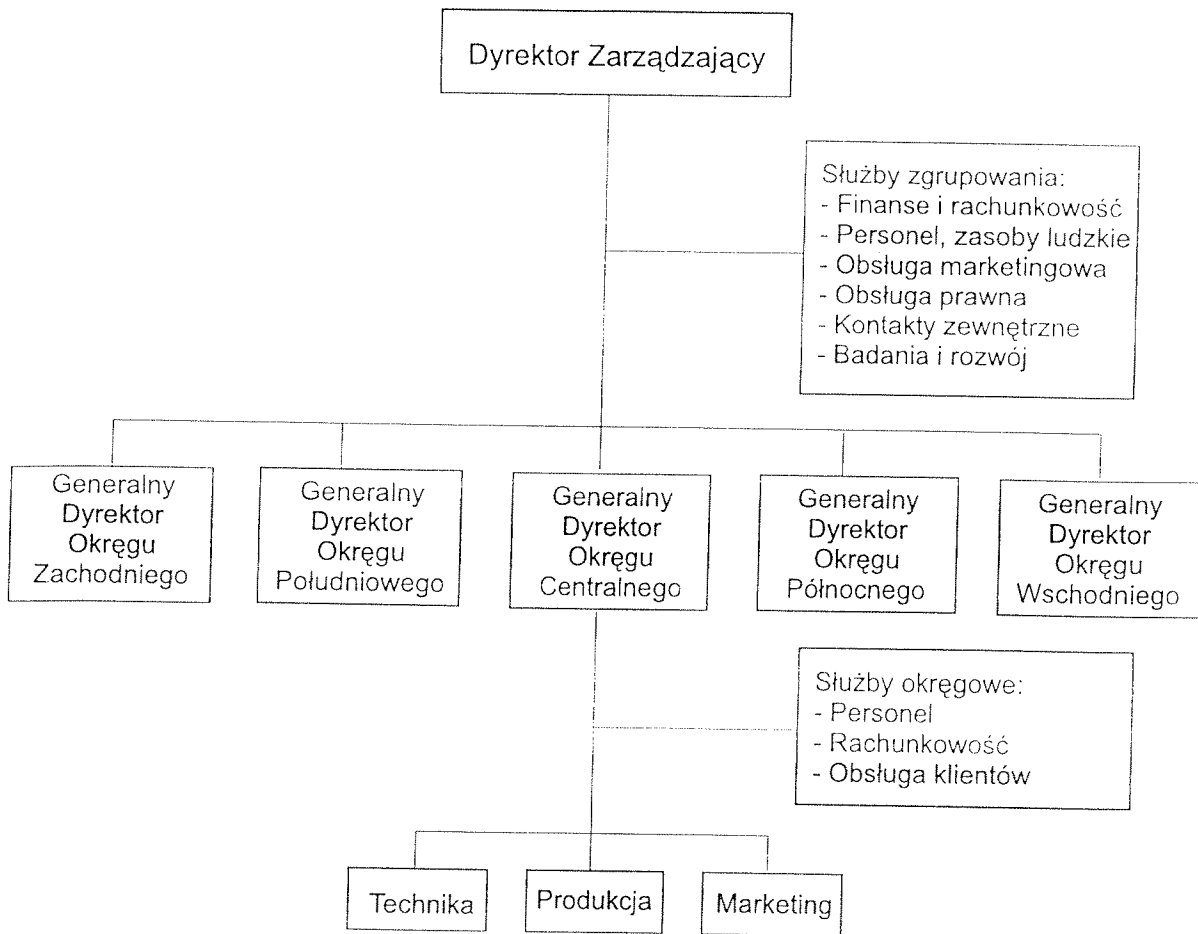


Rys. I.12. Struktura organizacji według odbiorców

Tablica I.7.

Przydatność formy organizacyjnej zilustrowanej na rysunku I.12.

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • Prosta i najlepsza koordynacja dostaw i usług dla odbiorcy, zapewnienie jednolitego kontaktu z nim. • Najlepsza znajomość każdego typu odbiorcy i jego potrzeb. • Najlepsze przyswojenie metod handlowych ułatwiających działanie wobec różnych typów odbiorców. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko konfliktów z różnymi komórkami wewnątrz firmy mającymi tendencje do tworzenia kręgu własnych odbiorców. • Ryzyko zwielokrotnienia lub powtarzania zleceń produkcyjnych, złe wykorzystywanie środków produkcji (maszyn i urządzeń, personelu itp.) powodujące powstawanie dodatkowych kosztów. • Zmiany działalności dotyczące określonych typów odbiorców powodujące podrożenie usług.

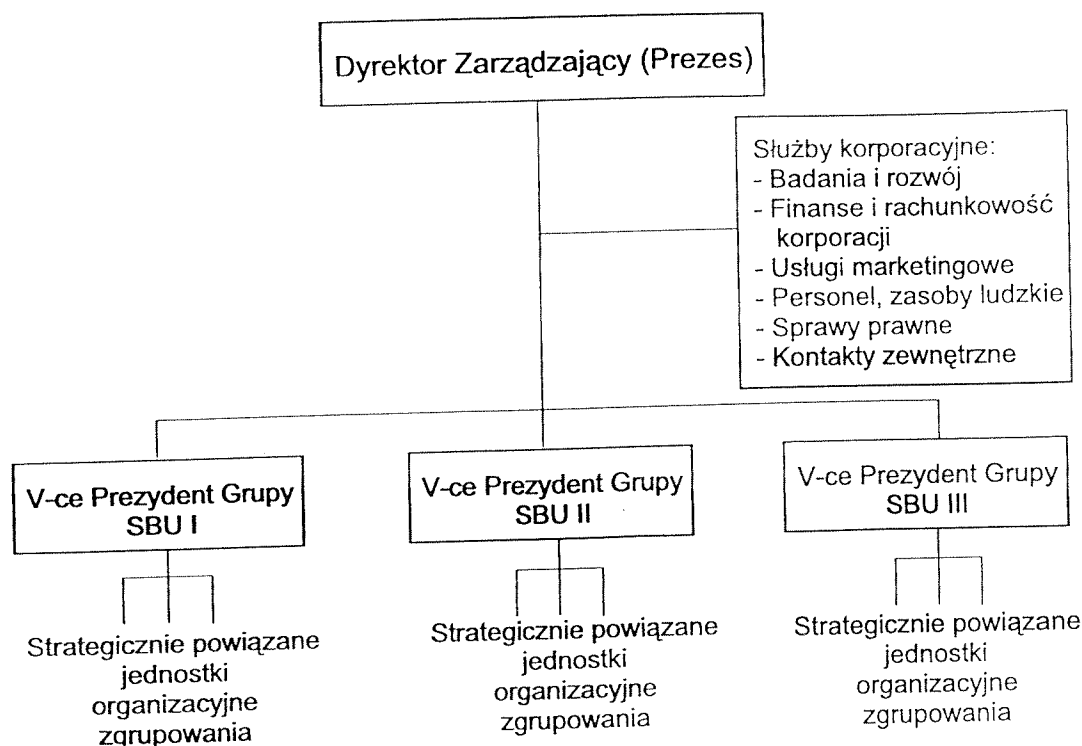


Rys. I.13. „Terytorialna” struktura organizacyjna

Tablica I.8.

Przydatność formy organizacyjnej zilustrowanej na rysunku I.13. dla realizacji zadań strategicznych

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • Pozwala na kształtowanie strategii na miarę geograficznych potrzeb. • Deleguje odpowiedzialność za zyski (straty) na niższy strategiczny poziom władzy. • Polepsza koordynację funkcjonalną w obrębie określonego rynku. • Czerpie korzyści ekonomiczne z działalności na lokalnym rynku (transport). • Jednostki terenowe stają się doskonałą bazą w zdobywaniu doświadczenia przez członków zarządu wyższego szczebla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Powstaje problem, w jakim stopniu zarząd zgrupowania może dopuścić do ujednoczenia struktur jednostek terenowych, a w jakim dopuścić różnicowanie tych struktur. • Większa trudność w utrzymaniu spójnego dla zgrupowania <i>image</i> (reputacji) wtedy, gdy dyrektorzy jednostek terenowych posiadają dużą swobodę kształtowania własnej strategii. • Stworzenie dodatkowego poziomu decyzyjnego dla zarządzania jednostkami terenowymi. • Może spowodować dublowanie służb usługowych na poziomie zarządu głównego i jednostek terenowych, kreując odpowiednie dodatkowe koszty.



Rys. I.14. Struktura organizacyjna strategicznych jednostek zgrupowania (SBU)

Tablica I.9.

Przydatność formy organizacyjnej zilustrowanej na rysunku I.14. do realizacji zadań strategicznych

<i>Zalety</i>	<i>Wady</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnia organizację jednostek zgrupowania zorientowanych strategicznie w firmach o szeroko zdywersyfikowanej działalności. • Umożliwia koordynację wzajemnie powiązanych działań w obszarze strategicznych jednostek zgrupowania (SBU) wspomagając uzyskiwanie korzyści z odpowiedniego doboru i dopasowania zadań strategicznych. • Proponuje większą spójność pomiędzy nowymi inicjatywami samodzielnymi ale wzajemnie powiązanych jednostek organizacyjnych w ramach całego zgrupowania. • Pozwala na podejmowanie planowania strategicznego na poziomie najbardziej odpowiednim w obrębie całego zgrupowania. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatywna łatwość definiowania i grupowania jednostek organizacyjnych w formie strategicznych jednostek zgrupowania (SBU) powoduje, że mogą nie służyć innym celom niż zaspokajaniu wygody administracji. Jeżeli za tym kryteria służące definiowaniu zadań strategicznych jednostek zgrupowania (SBU) dotyczą racjonalizacji działań i mają niewiele wspólnego z koordynacją działań strategicznych, to takie grupowanie traci w istocie znaczenie strategiczne. • Strategiczne jednostki zgrupowania (SBU) mogą być nadal zbyt krótkowzroczne w kreśleniu ich strategicznych kierunków. • Tworzy się dodatkowy poziom decyzyjny w hierarchii kierownictwa wyższego szczebla.

- Powoduje, że obowiązek przeglądu zadań strategicznych przez kierownictwo wyższego szczebla może stać się bardziej obiektywny i efektywny.
- Pomaga w alokacji zasobów korporacji do obszarów o największych możliwościach wzrostu.

- Role oraz uprawnienia dyrektora zarządzającego (CEO), wiceprezydentów grup oraz kierowników jednostek wchodzących w skład tych grup muszą być określone z dużą starannością, gdyż źle sformułowane uprawnienia, szczególnie w odniesieniu do wiceprezydenta grupy, mogą spowodować spory kompetencyjne.
- Jeżeli kierownik strategicznej jednostki (SBU) nie jest silnie zaangażowany, to prawdopodobieństwo wystąpienia koordynacji działań strategicznych pomiędzy jednostkami organizacyjnymi grupy (SBU) jest niewielkie.
- Następuje „rozmycie” odpowiedzialności za wyniki osiągnięte przez SBU, z uwagi na wieloszczeblowy system decyzyjny przyznawania kredytów umożliwiających efektywną działalność.

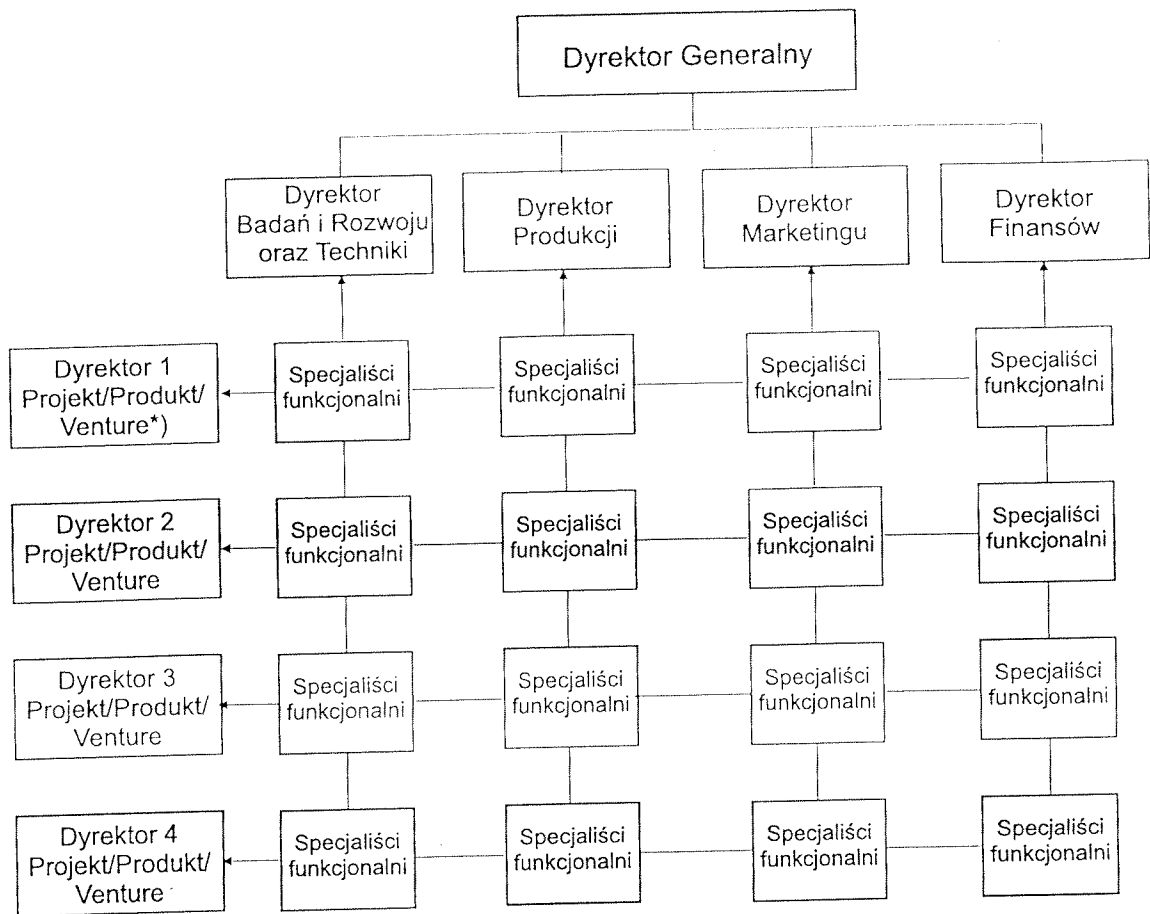
Klasyfikacja pod względem typów struktur organizacyjnych nie wystarcza do projektowania konkretnych rozwiązań strukturalnych. Wymaga to uwzględnienia bardziej szczegółowych kryteriów, biorących pod uwagę możliwe układy powiązań rzeczowych i ekonomicznych pomiędzy uczestnikami zgrupowania oraz istniejące podobieństwa i odrębności. Zestaw takich kryteriów oraz przykłady ich zastosowania w projektowaniu konfiguracji strukturalnej zgrupowań przedstawiono w innych opracowaniach autorów³⁸.

5.2. Organizacja zarządzania w zgrupowaniach. Stopień centralizacji-decentralizacji decyzji

W zgrupowaniach wielopodmiotowych organy i obsługujące ich komórki (jednostki) aparatu zarządzania spółki dominującej, pełnią rolę ośrodka kierowniczego całego zgrupowania oraz sprawują wobec spółek zależnych funkcje o charakterze zarządczym i doradczym. Rola spółki dominującej jako ośrodka kierowniczego sprowadza się przykładowo do:

- ustalania misji i wizji zgrupowania oraz strategii ich realizacji;
- określania i realizowania polityki finansowej, w tym ustalania celów finansowych i źródeł finansowania oraz gromadzenia i redystrybucji środków finansowych pochodzących z operacji własnych i z części zysku spółek zależnych;

³⁸ Zob.: Z. Bogusławski, J. Borzęcki, S. Wiankowski: *Holdingi przemysłowe. Podstawy tworzenia i funkcjonowania*. Wyd. ORGMASZ, Warszawa 1993, s. 102 i dalsze.



→ Strzałka oznacza kierunek składania raportów

*) Venture – zespół podejmujący się realizacji zadań na własne ryzyko

Rys. I.15. Przykład struktury organizacyjnej macierzowej

Tablica I.10.

Przydatność formy organizacyjnej zilustrowanej na rysunku I.15. do realizacji zadań strategicznych

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • Pozwala skupić uwagę na każdym priorytecie strategicznym • Kreuje kontrolę i wyważenie wzajemnie konkurencyjnych poglądów. • Umożliwia usytuowanie zadań strategicznych o strukturze funkcjonalnej w zróżnicowanych spółkach zadaniowych. • Promuje podejmowanie decyzji handlowych w oparciu o zasadę „to jest dobre dla jednostki organizacyjnej, co jest najlepsze dla organizacji jako całości”. • Zachęca do: kooperacji, budowy konsensusu, łagodzenia konfliktów i koordynacji działań powiązanych. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bardzo złożony układ, trudny do kierowania. • Trudno utrzymać równowagę pomiędzy dwoma rodzajami kompetencji. • Tak wysoki stopień podziału kompetencji może stać się przyczyną blokowania transakcji i nieproporcjonalnie wysokiego zużycia czasu na porozumiewanie się. • Trudno jest o szybkie działanie i podejmowanie decyzji, kiedy jest to związane z koniecznością uzyskania aprobaty wielu ludzi. • Promuje biurokrację organizacyjną i krępuje kreowanie przedsiębiorczości.

- prowadzenia operacji finansowych, w tym emisji akcji i obligacji oraz dokonywania lokat kapitałowych;
- prowadzenia prac studialnych, badawczych i analitycznych w odniesieniu do spraw szczególnie istotnych dla całego zgrupowania;
- inicjowania i opracowywania, wspólnie z zainteresowanymi spółkami, programów rozwoju i modernizacji działalności jednostek zgrupowania oraz tworzenia nowych jednostek;
- realizacji długofalowych celów i zadań marketingu strategicznego i ewentualnie rozwiązywania problemów sieci dystrybucji i obsługi posprzedażnej;
- sterowania i oceny działalności spółek zależnych (controlling, analiza sprawozdań finansowych);
- kształtowania struktury organizacyjnej oraz zasad funkcjonowania zgrupowania (analizowanie i podejmowanie usprawnień);
- uczestniczenia przedstawicieli organów zgrupowania w radach nadzorczych i zarządach spółek zależnych;
- prowadzenia polityki kadrowej w zakresie naczelnej kadry kierowniczej spółek zależnych, dotyczącej rozwoju tej kadry i obsadzania stanowisk.

Sprawy dotyczące organów spółki dominującej oraz spółek zależnych są uregulowane przepisami: kodeksu handlowego, statutów spółek akcyjnych i umów spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, regulaminów wewnętrznych walnych zgromadzeń lub zgromadzeń wspólników, rad nadzorczych, zarządów oraz regulaminów organizacyjnych przedsiębiorstw spółek. Przykładowe ujęcie zakresu funkcji kierownictwa (zarządu) spółki dominującej i spółki zależnej w konkretnym zgrupowaniu jest zawarte w innym opracowaniu autorów³⁹.

Funkcje organów spółki dominującej i spółek zależnych wynikają z przyjętego zakresu decentralizacji zarządzania w zgrupowaniu. Problem ten jest obecnie na ogół pojmowany jako zagadnienie optymalizacji stopnia **centralizacji-decentralizacji** decyzji i odpowiedzialności, którą można osiągnąć w drodze:

- centralizacji w spółce dominującej decyzji dotyczących strategii działania i kontroli wynikających z niej zadań,
- daleko idącej decentralizacji podejmowania decyzji operatywnych i ponoszenia za nie odpowiedzialności.

Jako **s t r a t e g i c z n e** uznaje się takie decyzje, które kształtują podstawowe kierunki działalności i dynamikę długofalowego rozwoju, w tym dotyczące: priorytetów inwestycyjnych, podziału i przepływu środków finansowych, nabywania i sprzedaży podmiotów gospodarczych (pakietów kontrolnych), kształtowania naczelnej kadry kierowniczej i stosunków z otoczeniem. Jako **o p e r a t y w n e** uznaje się decyzje zmierzające do wyboru optymalnego wariantu działania, czyli do uzyskania maksymalnej rentowności posiadanych zasobów (np. dotyczące działalności produkcyjnej, handlowej, inwestycji modernizacyjnych).

³⁹ Zob.: Z. Bogusławski, J. Borzęcki, S. Wiankowski: *Holdingi przemysłowe. Podstawy tworzenia i funkcjonowania*. Wyd. ORGMASZ, Warszawa 1993, s. 144 i 153.