

**Maria Białasiewicz**

## **INSTRUMENTY WSPOMAGAJĄCE ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM**

### **Wstęp**

P. Drucker, guru światowych nauk zarządzania, przypisuje zarządzaniu znaczenie podstawowego czynnika rozwoju gospodarczego. Pisał, że jedyną stałą rzeczą w zarządzaniu są zmiany, coraz większe, szybsze, bardziej kompleksowe i innowacyjne<sup>1</sup>. Zmiany te są konsekwencją zmieniającego się otoczenia organizacji i stale rosnącego jego wpływu na sukces lub przetrwanie współczesnych organizacji. Konsekwencją tych zmian są zmiany w praktyce zarządzania, które z pewnością są skutkiem globalizacji gospodarki. Wśród wielu można wskazać, jak niektórzy piszą, rewolucję struktur organizacyjnych. Globalizacja spowodowała odejście od struktur tradycyjnych w kierunku struktur macierzowych i sieciowych, choć sam problem wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa pozostał kluczowy z punktu widzenia racjonalności działania. Cechą charakterystyczną najnowszych koncepcji zarządzania jest eksponowanie nowoczesnych struktur organizacyjnych. Zmiany te spowodowały też reorientację podejścia do pełnienia funkcji planowania.

### **1. Struktura organizacyjna**

Skuteczne i efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa zależy między innymi od systemu jego wewnętrznej organizacji, o czym zaświadcza sukcesy wielu przedsiębiorstw. Kontekst organizacji i powodzenie w biznesie wynika z implikacji,

---

<sup>1</sup> Por. P.F. Drucker, *The Frontiers of Management*, New York 1989, za *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 21.

która dotyczy związku między organizacją i zarządzaniem. Organizacja wewnętrzna przedsiębiorstwa stanowi podstawowy instrument zarządzania, a struktura organizacyjna zwana jest również strukturą organizacyjną zarządzania. Przedsiębiorstwo musi mieć strukturę organizacyjną, ponieważ umożliwia właściwe wypełnianie zadań przez zarządzających, jest niezbędna do realizacji ich funkcji. W ostatnich kilkunastu latach obserwuje się eksplozję nowoczesnych struktur organizacyjnych i zanik nieprzystosowanych do współczesnych warunków gospodarowania struktur tradycyjnych. Mamy bowiem do czynienia z procesem stałego, permanentnego doskonalenia struktur, które zdeterminowane jest koniecznością dostosowania systemów zarządzania do potrzeb epoki informacyjnej (wiedzy, globalnej). Do charakterystycznych atrybutów zmian zachodzących w strukturach zarządzania można zaliczyć<sup>2</sup>:

- a) wysoką i stale postępującą specjalizację funkcji kierowniczych;
- b) postępującą autonomizację funkcji zarządzania;
- c) biurokratyczny i wysoki stopień sformalizowania, choć dyskusyjny jest zwłaszcza poziom formalizacji;
- d) kryzys struktur hierarchicznych;
- e) postępującą decentralizację uprawnień i dążenie do wyzwolania inicjatywy pojedynczych pracowników i zespołów pracowniczych;
- f) wzrost znaczenia więzi informacyjnych i decyzyjnych (komputeryzacja procesów zarządzania).

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa powinna umożliwić<sup>3</sup>:

- a) wybór procedury projektowania struktury organizacyjnej, tak aby spełniała wymóg realizacji celów strategicznych;
- b) uwzględnianie czynników oddziałujących na strukturę organizacyjną, właściwych dla danego przedsiębiorstwa i warunków, w których ono funkcjonuje;
- c) wybór takiego rodzaju (typu) struktury organizacyjnej, który najlepiej spełni oczekiwania względem niej;
- d) sposób wprowadzania zmian organizacyjnych, które przy takiej turbulencji otoczenia są rzeczą pewną, a może nawet jedną z niewielu rzeczy pewnych;
- e) przewidywanie ewentualnych zagrożeń w związku ze zmianami organizacyjnymi, a zatem i sposobów przeciwdziałania im.

<sup>2</sup> Por. A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK, Toruń 1998, s. 158.

<sup>3</sup> Por. E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1999, s. 272.

Wydaje się, że nadrzędnym celem projektowania struktury organizacyjnej, zarówno dla nowo powstającego przedsiębiorstwa jak i już funkcjonującego, jest wybór takiego rozwiązania w zakresie organizacji wewnętrznej, które<sup>4</sup>:

- zapewni integrację zasobów i części organizacyjnych w jedną całość,
- pozwoli przedsiębiorstwu elastycznie reagować na zmiany rynkowe,
- będzie motywacyjnie oddziaływać na pracowników i integrować ich z organizacją.

W projektowaniu struktury organizacyjnej tradycyjnie uwzględnia się tak zwane wewnętrzne i zewnętrzne czynniki strukturotwórcze, co prowadzi do indywidualizacji rozwiązań w tym zakresie. Trudno też przyznać jakiegokolwiek czynnikowi dominujące znaczenie, choć można mówić o większym lub mniejszym ich wpływie. Struktura organizacyjna jest wypadkową oddziaływania różnych czynników, ale także rezultatem wpływu ludzi tworzących tę strukturę. Oczywiście, w procesie tworzenia struktury organizacyjnej zmierza się do rozwiązań optymalnych, choć wydaje się, że w praktyce jest to trudno osiągalne. Chyba należy tu oczekiwać rozwiązań zadowalających. Z właściwą rezerwą należy też podchodzić do rozwiązań organizacyjnych, które sprawdziły się w innych przedsiębiorstwach, i próby ich wdrożenia. Każda organizacja jest bowiem inna i inne jest jej otoczenie.

Odnosząc się do czynników strukturotwórczych, należy zauważyć, że rozwiązania organizacyjne zawsze muszą uwzględniać wizję, misję i cele strategiczne oraz przyjętą ogólną strategię rozwoju. Wielu autorów z zakresu zarządzania, w tym A.D. Chandler, używa zwrotu „struktura podąża za strategią”, co właśnie ma oznaczać, że misja przedsiębiorstwa i jego cele kierunkowe wyznaczają kształt jego organizacji. Praktyka pokazuje, że to dostosowanie struktury dokonuje się w różnym czasie, a więc przed, w trakcie lub po zmianie strategii. Niezależnie od tego, czy pierwsze są zmiany strategii, czy zmiany struktury organizacyjnej, pewne jest, że bez wzajemnego dostosowania tych dwóch elementów trudno mówić o skutecznej realizacji nowej strategii<sup>5</sup>.

Szczególnie sprawcze oddziaływanie na kształtowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa ma otoczenie, przy czym zależność między otoczeniem a strukturą jest dwukierunkowa. Z jednej strony wewnętrzna organizacja musi być dostosowa-

<sup>4</sup> Por. *ibidem*, s. 272; A. Bednarski, *op.cit.*, s. 169.

<sup>5</sup> Por. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 209; R. Rutka, *Organizacja przedsiębiorstw*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1996, s. 43; H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 217; S. Sudół, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 199.

na do charakterystycznych cech sektora, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje, oraz charakterystycznych cech popytu, który przedsiębiorstwo zaspokaja swoją ofertą, a z drugiej strony duże, wpływowe przedsiębiorstwa starają się oddziaływać swoimi strukturami na otoczenie i zmieniać je odpowiednio do swoich celów.

Spośród atrybutów otoczenia, które mają najistotniejszy wpływ na rozwiązania organizacyjne przedsiębiorstwa, należy wymienić<sup>6</sup>:

- a) potencjał otoczenia, czyli jego zdolność do stwarzania przedsiębiorstwu warunków do trwania i wzrostu – im większy potencjał, tym słabszy wpływ otoczenia;
- b) złożoność otoczenia, czyli wielość i zróżnicowanie tworzących go elementów – im bardziej złożone otoczenie, tym bardziej różnorodne powinny być stosowane struktury;
- c) niepewność otoczenia wynikająca z jego ogromnej dynamiki i niestabilności, która powinna ukierunkowywać przedsiębiorstwa na kształtowanie struktury bardziej elastycznej.

W grupie czynników otoczenia istotny wpływ na wybór typu struktury organizacyjnej ma technologia, zarówno przez zróżnicowanie stosowanych komponentów, częstotliwość pojawiania się nieprzewidzianych zdarzeń, prostotę lub złożoność wyposażenia jak i przez rodzaj wysiłku związanego z podejmowaniem decyzji technicznych. Chodzi tu o tak zwaną możliwość analizowania sytuacji – im jest wyższa, tym jest większa potrzeba odwoływania się w procesie decyzyjnym do intencji. Twórcą takiej koncepcji wpływu technologii na formy organizacyjne jest Ch. Perrow. Koncepcja ta jest uszczegółowieniem podziału struktur na mechanistyczne i organiczne (tabela 1).

Struktury mechanistyczne charakteryzują się stałym i sztywnym układem hierarchicznym, a organiczne mniejszą hierarchicznością i większą elastycznością. Pierwszy model można uznać za właściwy dla przedsiębiorstw działających w stabilnym otoczeniu, a drugi – w otoczeniu dynamicznym. Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw znamionuje wysoki dynamizm, można więc mówić o rozwiązaniach idących w kierunku modelu organicznego.

<sup>6</sup> Por. Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s. 294; R.A. Webber: *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 390.

Tabela 1. Charakterystyka struktur mechanistycznych i organicznych

Elementy charakterystyki	Struktury mechanistyczne (stabilne, biurokratyczne)	Struktury organiczne (adaptatywne, adhokratyczne)
1. Cele i funkcje systemu wytwórczego	Względnie stały system celów. Szczegółowo określone funkcje wszystkich stanowisk i komórek	Stale modyfikowany system celów zgodnie ze strategią rozwoju uwzględniającą zmiany w otoczeniu. Ogólne określenie funkcji stanowisk i komórek
2. Stanowiska organizacyjne	Wąska specjalizacja stanowisk	Szeroka specjalizacja stanowisk
3. Jednostki organizacyjne	Trwałe komórki i jednostki organizacyjne o względnie stałym składzie osobowym i wyposażeniu	Zmienna organizacja wewnętrzna jednostek. Powoływanie nowych zespołów w miarę potrzeb
4. Zależności funkcjonalne	System informacyjny obsługujący główne kierownictwo. Ograniczone znaczenie zależności operacyjnych. Decyzje wypracowane przez wyspecjalizowane komórki i stałe komisje	Wielokierunkowy przepływ informacji. Decydujące znaczenie zależności operacyjnych dla sposobu zorganizowania przedsiębiorstwa. Często powoływanie doraźnych komisji
5. Zależności hierarchiczne	Wyraźnie określone porządkowanie hierarchiczne stanowisk i jednostek organizacyjnych. Ścisłe przestrzegana zasada jedności rozkazodawstwa	Wielorakość podporządkowań hierarchicznych stanowisk i jednostek organizacyjnych
6. Rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych i podział zakresu odpowiedzialności	Centralizacja uprawnień decyzyjnych. Ich zakres związany ściśle z miejscem stanowiska w strukturze hierarchicznej. Indywidualna odpowiedzialność za błędy własne i podwładnych pracowników	Decentralizacja uprawnień decyzyjnych. Ich zakres związany z wykonywanym aktualnie zadaniem i kwalifikacjami pracownika. Odpowiedzialność całych zespołów za powierzone im zadania
7. Formalizacja budowy systemu wytwórczego	Wysoki stopień sformalizowania struktury organizacyjnej	Niski stopień sformalizowania struktury organizacyjnej

Źródło: A. Bednarski: *op.cit.*, s. 185.

Wśród tzw. wewnętrznych czynników strukturotwórczych, mających istotne znaczenie dla rozwiązań w zakresie sposobu zorganizowania się, należy wymienić<sup>7</sup>:

- rodzaj prowadzonej działalności przez przedsiębiorstwo,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- zasoby będące do dyspozycji przedsiębiorstwa,
- technologię stosowaną w zakresie działań podstawowych i wspomagających, w tym technologię informacyjną,
- rozwiązania w zakresie systemu zarządzania, zwłaszcza dotyczące stopnia centralizacji,
- kulturę organizacyjną.

<sup>7</sup> Por. E. Urbanowska-Sojkin, *op.cit.*, s. 274.

Na szczególne podkreślenie zasługuje zasób kapitału ludzkiego organizacji w kształtowaniu wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa. Kompetencje pracowników czy zespołów pracowniczych mają decydujące znaczenie, ponieważ to ludzie tworzą organizację i w niej funkcjonują, zaspokajając swoje potrzeby, oczekiwania i pragnienia. Struktura organizacyjna może też oddziaływać na ludzi i być źródłem ich zadowolenia lub frustracji.

W literaturze przedmiotu wymienia się kilkadziesiąt parametrów używanych do projektowania i oceny struktury organizacyjnej. Za podstawowe uznaje się specjalizację, hierarchię, centralizację i formalizację.

Specjalizacja jest najbardziej elementarną i najważniejszą cechą każdej organizacji, ponieważ określa podział pracy i więzi specjalizacyjne wewnątrz przedsiębiorstwa. Celem specjalizacji jest ograniczenie różnorodności funkcji, zadań i procesów realizowanych przez ludzi i komórki organizacyjne poprzez wtłoczenie ich w jednorodne, wyspecjalizowane części przedsiębiorstwa. Do najczęściej spotykanych kryteriów specjalizowania struktury należą: rodzaj funkcji (specjalizacja funkcjonalna), grupa produktowa (specjalizacja produktowa), rodzaj technologii (specjalizacja technologiczna), typ klienta (specjalizacja według klientów), regiony działania (specjalizacja regionalna).

Hierarchia określa liczbę stanowisk organizacyjnych i kierowniczych oraz sposób ich powiązania w układzie pionowym. Rozstrzyga, kto komu podlega w danej strukturze i jaką w związku z tym ponosi odpowiedzialność. Czynnikiem wymuszającym określenie hierarchii jest ograniczona rozpiętość kierowania<sup>8</sup>. Z hierarchią nieodłącznie związana jest droga służbowa, wymaga ona również przestrzegania zasady jedności rozkazodawstwa. Należy zauważyć, że w takim ujęciu hierarchia nie jest cechą rozwiązań strukturalnych przyszłości. W nowych ramach będą działać ludzie wspierający i wiążący działania profesjonalistów po to, aby przedsiębiorstwo mogło sprostać wyzwaniom otoczenia. Nie może zatem obowiązywać klasyczna zasada jedności rozkazodawstwa, ani rygorystycznie przestrzegana zasada drogi służbowej. Nie znaczy to wcale, że w nowoczesnym przedsiębiorstwie nie będzie jakiegokolwiek hierarchii. Będą działać ludzie pełniący funkcje zarządcze (koordynacyjne) podporządkowane liderowi przedsiębiorstwa, a zasada drogi służbowej pozostanie, ale raczej w rozumieniu nadrzędności celów i podrzędności środków realizacji działań grupowych. Hierarchia organizacyjna w przedsiębiorstwach będzie

<sup>8</sup> Por. *Podstawy organizacji...*, s. 189–195.

zatem wynikać z nadrzędności celów głównych nad celami podrzędnymi, ale, jak się sądzi, będzie raczej słabo rozbudowana<sup>9</sup>.

Z hierarchią związana jest centralizacja, przez którą rozumie się podział uprawnień decyzyjnych na poszczególne szczeble organizacyjne i stanowiska kierownicze, co tym samym określa strukturę władzy w organizacji. Poziom centralizacji opisują: stopień centralizacji, czyli liczba decyzji podejmowanych na poszczególnych szczeblach, oraz ważność poszczególnych rodzajów decyzji. Centralizacja charakterystyczna dla struktur klasycznych ustępuje miejsca decentralizacji, czyli delegowaniu uprawnień na niższe szczeble zarządzania. Jest to następstwem działań związanych z ekonomizacją i spłaszczaniem struktur.

Kolejnym parametrem struktury organizacyjnej jest formalizacja polegająca na zapisaniu pożądanego standardu zarządzania w formie pisemnej, a ostatnio coraz częściej w formie zapisów komputerowych. Formalizacja dotyczy celów organizacji, sposobów sprawowania władzy oraz relacji organizacji z jej otoczeniem. Ma ona na celu ograniczenie niepewności i wyeliminowanie działań niesprawnych. Można powiedzieć, że ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji pod warunkiem, że jest przeprowadzona prawidłowo.

Trwa poszukiwanie modelu najlepszej struktury organizacyjnej. W ostatnim czasie w następstwie rewolucji w technologii informacyjnej, wprowadzania elastycznych systemów produkcji, zarządzania projektami, rozszerzania zakresu i umiejętności uczenia się ludzi, alternatywne dla struktur organizacyjnych stały się struktury kapitałowe i kontraktowe, a w szczególności sieciowe<sup>10</sup>. Syntetyczne zestawienie struktur działalności gospodarczej i ich form przedstawiono na rysunku 1.

Syntetyczną charakterystykę struktur organizacyjnych, kapitałowych i kontraktowych zawarto w tabeli 2.

Globalizacji działalności gospodarczej towarzyszy nasilenie się procesów związanych z koncentracją przedsiębiorstw. Przez świat przetoczyło się już pięć fal fuzji i przejęć<sup>11</sup>, a w ramach piątej fali osiągnęły one ogromną dynamikę i są wyra-

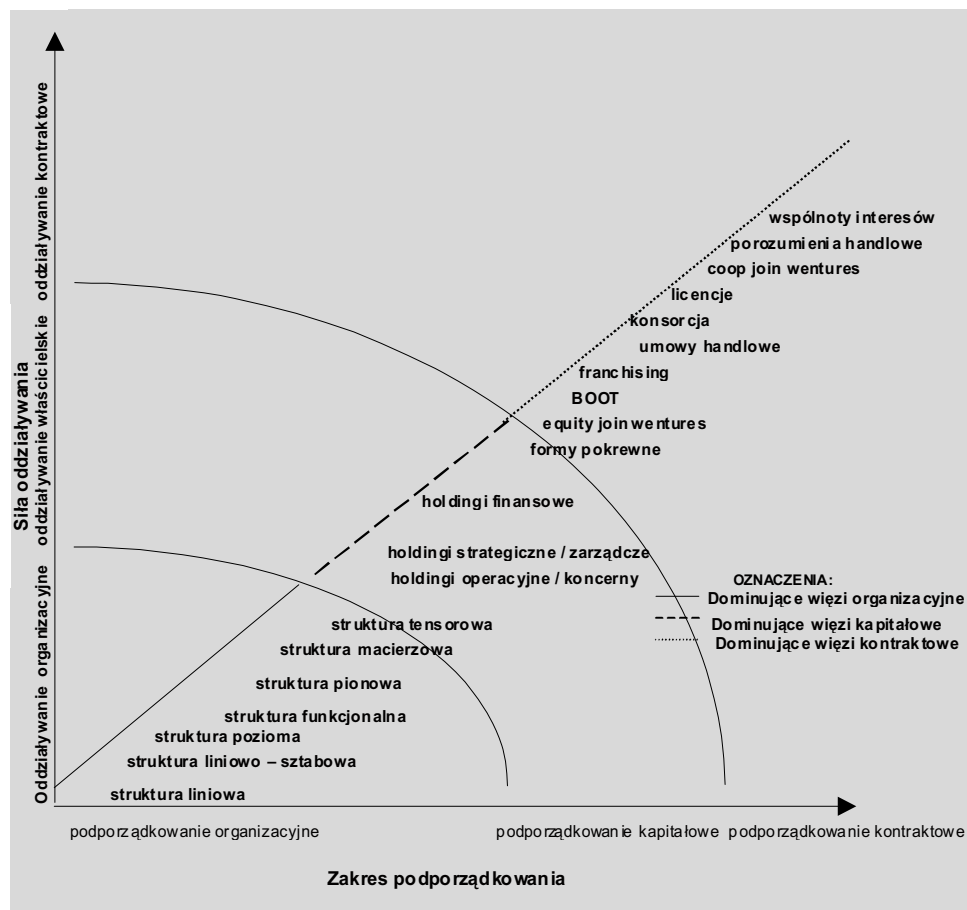
<sup>9</sup> *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002, s. 232–235.

<sup>10</sup> Por. R.W. Giffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 328; K. Piotrkowski, *Organizacja i zarządzanie*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2001, s. 102–119; *Podstawy organizacji...*, s. 183–230.

<sup>11</sup> Przez fuzję rozumie się połączenie, zjednoczenie przedsiębiorstw, natomiast przez pojęcie przejęcia nabywanie przez spółki udziałów lub akcji innych spółek w celu przejęcia nad nimi kontroli. Syntetycznie fale fuzji i przejęć na świecie można ująć następująco:

Pierwszą falę (1897–1904) cechowało dążenie do monopolizacji rynku, zdominowania wielu gałęzi przemysłowych przez jedno przedsiębiorstwo. Tak powstały znane do dziś wielkie przedsiębiorstwa przemysłowe.

Rysunek 1. Struktury działalności gospodarczej



Źródło: Podstawy organizacji..., s. 228.

Druga fala, tzw. fuzji oligopolistycznych (1916–1929) – dążenie do opanowania gałęzi przemysłu przez kilka korporacji.

Trzecia fala to „gorączka konglomeratów” (1965–1969), czyli tworzenia zdywersyfikowanych przedsiębiorstw.

Czwartą falę cechowały liczne wrogie przejęcia.

Piąta fala zapoczątkowana w 1944 r. to okres przejęć przyjaznych, zachodzących do dziś z różną intensywnością. Procesy te traktowane są jako strategie rozwoju firmy.

Por. Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 13–20; M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 99; A. Zygula, *Charakterystyka polskich spółek giełdowych podlegających procesom fuzji i przejęć*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2003, nr 4, s. 81.



Tabela 2. Podstawowe rodzaje struktur działalności gospodarczej

Rodzaj struktury	Elementy struktury	Relacje między elementami		Postać	Koszty	Zalety	Wady
		relacje podporządkowania	relacje oddziaływania				
Struktury organizacyjne	Niesamodzielne prawnie podmioty gospodarcze: jednostki, komórki, stanowiska organizacyjne różnych szczebli i różnego rodzaju organizacji gospodarczej	Podporządkowanie organizacyjne wynika z podziału zadań obowiązującego w organizacji gospodarczej, której częścią składową są elementy struktury	Oddziaływanie organizacyjne polegające na wydawaniu przez podmiot nadrzędny bezpośrednich i pośrednich dyspozycji co do działania podmiotów podrzędnych, przydziału zasobów, nagradzania i karania	Przedsiębiorstwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>koszty zatrudnienia i utrzymania pracowników</li> <li>koszty wyposazenia pracownikom w zasoby</li> <li>koszty organizacji i koordynacji współdziałania</li> <li>koszty niewykorzystanego potencjału</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>szeroki zakres podporządkowania</li> <li>duże możliwości kształtowania zakresu i formy podporządkowania</li> <li>bardzo duża siła oddziaływania</li> <li>wysoka dyspozycyjność podmiotów podporządkowanych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ograniczenie przedsiębiorczości i odpowie-dzialności ekonomicznej</li> <li>niska efektywność działań w przypadku dużych, złożonych struktur</li> <li>ograniczona swoboda strategiczna w doborze podmiotów współdziałających</li> </ul>
Struktury kapitałowe	Samodzielne prawnie podmioty gospodarcze w postaci spółek kapitałowych: spółki komandytowej, spółki z o.o. i spółki akcyjnej	Podporządkowanie kapitałowe wynikające z posiadania przez podmiot nadrzędny udziałów lub akcji w podmiotach podporządkowanych	Oddziaływanie właścicielskie polegające na wykorzystaniu przez podmiot nadrzędny uprawnień właścicielskich z udziałów lub akcji zgodnie z prawem handlowym	Grupa kapitałowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>koszty objęcia udziałów i akcji</li> <li>koszty związania kapitału</li> <li>koszty nadzoru i oddziaływania właścicielskiego</li> <li>koszty samodzielnej działalności spółek podporządkowanych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>podporządkowanie ograniczone do problemów taktycznych i strategicznych</li> <li>wyzwolenie przedsiębiorczości i odpowiedzialności ekonomicznej</li> <li>duża swoboda strategiczna doboru podmiotów współdziałających</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ograniczona dyspozycyjność podmiotów podporządkowanych w zakresie problemów operacyjnych</li> <li>siła oddziaływania w niektórych przypadkach nieadekwatna do celów gospodarczych,</li> <li>możliwość przejęcia kontroli przez konkurentów</li> </ul>
Struktury kontraktowe	Samodzielne prawnie i niezależne podmioty w dowolnej formie organizacyjno-prawnej: osób fizycznych, przedsiębiorstw indywidualnych, spółek osobowych i kapitałowych, spółdzielni, przedsiębiorstw państwowych itd.	Stosunki kontraktowe wynikające z zawartych umów na świadczenie przez podmioty podporządkowane określonej działalności na rzecz podmiotu nadrzędnego	Oddziaływanie kontraktowe polegające na egzekwowaniu przez podmiot nadrzędny warunków i wyników umów od podmiotów podrzędnych	Sieć powiązań gospodarczych	<ul style="list-style-type: none"> <li>koszty poszukiwania i wyboru kontrahentów</li> <li>koszty transakcyjne</li> <li>koszty marży zysku przejmowanej przez kontrahentów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uzależnienie ograniczone do konkretnych problemów gospodarczych</li> <li>pełna swoboda strategiczna doboru podmiotów współdziałania</li> <li>efekt konkurencji, możliwość optymalizacji efektów gospodarczych</li> <li>skuteczne oddziaływanie w przypadku właściwego sformułowania kontraktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ograniczony horyzont czasowy i zakres współdziałania</li> <li>dyspozycyjność ograniczona do przedmiotu i obszaru realizacji kontraktu</li> <li>niebezpieczeństwo wykorzystania pozycji monopolistycznej przez kontrahentów</li> <li>brak stabilności współdziałania</li> </ul>

Źródło: Podstawy organizacji..., s. 185, 229.

zem działania mechanizmów dostosowawczych podmiotów rynkowych do wymagań otoczenia, jego rozwoju i nieustannych zmian w nim zachodzących. Wielka skala zawieranych transakcji, których przedmiotem jest przedsiębiorstwo, doprowadziła do niezwykłego rozwoju rynków kapitałowych i rynku przedsiębiorstw z jego bogatą infrastrukturą (firmy konsultingowe, banki inwestycyjne, biura maklerskie, które wyszukują przedsiębiorstwa do sprzedaży i nabywców, dokonują wyceny, prowadzą negocjacje, organizują i realizują proces połączenia). Fuzje i przejęcia odgrywają istotną rolę w rozwoju nowych sektorów, wiele bowiem przedsiębiorstw działających w tak zwanych tradycyjnych dziedzinach wchodzi przez fuzje i przejęcia do sektorów nowej gospodarki, poprawiając sobie perspektywy rozwoju. Fuzje i przejęcia, z perspektywy tych pięciu fal doprowadziły do koncentracji kapitału i zasobów organizacyjnych, zmiany w strukturze gospodarczej państw najbardziej rozwiniętych i rozwoju rynków kapitałowych<sup>12</sup>. Wyrazem tych procesów jest umocnienie się pozycji struktur kapitałowych działalności gospodarczej, czyli takich „których elementami są samodzielne prawnie podmioty gospodarcze w postaci spółek kapitałowych (...) połączone relacjami podporządkowania kapitałowego i oddziaływania właścicielskiego. Podporządkowanie kapitałowe wynika z posiadania przez podmiot nadrzędny udziałów lub akcji podmiotów podporządkowanych”<sup>13</sup>. Tego rodzaju struktury są określane jako grupy kapitałowe, holdingi, koncerny i najczęściej występują w postaci operacyjnych, zarządczych i finansowych grup kapitałowych. W uproszczeniu stosuje się te terminy zamiennie, ale w literaturze spotyka się także wyraźne ich rozróżnianie.

W przedsiębiorstwach problem wyboru struktury ma kluczowe znaczenie, ponieważ sprawność struktur przekłada się bezpośrednio na efektywność działania organizacji gospodarczej i generowane przez nią zyski. Struktura działalności gospodarczej to coraz częściej pożądana konfiguracja struktur organizacyjnych, kapitałowych i kontraktowych.

## 2. Biznesplan

Elementem zarządzania jest planowanie, choć specjaliści z zakresu zarządzania różnie postrzegają jego miejsce i rolę w zarządzaniu. Niektórzy twierdzą, że pełni ono w procesie zarządzania istotną rolę, żeby nie powiedzieć wiodącą, z dwóch za-

<sup>12</sup> Por. Z. Malara, *op.cit.*, s. 43–44.

<sup>13</sup> M. Trocki: *op.cit.*, s. 15.

sadniczych powodów. Po pierwsze, zmienności otoczenia firmy, a po drugie, możliwości zredukowania za jego pomocą niepewności i ryzyka. Planowanie dotyczy wszystkich rodzajów działalności, a zwłaszcza gospodarczej, i jest określone jako projektowanie przyszłości „jakiej pragniemy, oraz skutecznych środków jej realizacji”<sup>14</sup>. Planowanie zastępuje więc intuicję i improwizację w tych obszarach, które dadzą się racjonalnie projektować. W działalności gospodarczej plan<sup>15</sup>:

- a) dotyczy przyszłych działań;
- b) identyfikuje pożądane stany rzeczy – cele, zasoby, zasady, działania i czynności;
- c) ma charakter decyzji, co znaczy że jest efektem wyboru jednego z możliwych wariantów przyszłego działania;
- d) jest wytyczną dla zarządzających i dyrektywą przyszłego działania dla zarządzanych,
- e) ma postać dokumentu.

Opracowanie planów w przedsiębiorstwie jest procesem skomplikowanym, w którym uczestniczy kierownictwo naczelne i wszystkie komórki organizacyjne. Plany powinny być zgodne z misją i celami przedsiębiorstwa, a także uwzględniać przewidywane zmiany w jego otoczeniu, charakteryzować się innowacyjnością, brać pod uwagę potencjał przedsiębiorstwa, kłaść nacisk na realność stawianych zadań i wewnętrzną zgodność poszczególnych planów<sup>16</sup>. Planowanie w przedsiębiorstwie obejmuje cztery podstawowe etapy ukierunkowane na osiągnięcie założonych celów:

- faza 1 → określenie celów,
- faza 2 → identyfikacja obecnej sytuacji,
- faza 3 → identyfikacja czynników sprzyjających i przeszkadzających w realizacji celów,
- faza 4 → opracowanie planu.

Planowanie (plany) wyznacza cele i ramy działania przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne rodzaje planów, w tym powszechnie według kryterium charakteru plany strategiczne, taktyczne i operacyjne.

Planowanie strategiczne dotyczy najważniejszych problemów całego przedsiębiorstwa, określa w długim horyzoncie jego misję i podstawowe cele. Jest ono oparte na bogatej bazie informacyjnej z otoczenia przedsiębiorstwa, a z racji dużej dozy

<sup>14</sup> R.L. Ackoff, *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa 1993, s. 19.

<sup>15</sup> Por. Z. Pawlak, *Biznesplan*, Poltext, Warszawa 2001, s. 14.

<sup>16</sup> Por. St. Sudoł, *op.cit.*, s. 169.

niepewności, jak kształtować się będą w przyszłości elementy otoczenia, charakteryzuje się dużym ryzykiem. Powoduje to, że plany strategiczne powinny być wielowariantowe, a nawet awaryjne. Plan strategiczny przedsiębiorstwa określa jego strategię i jest domeną kierownictwa naczelnego firmy, co oczywiście nie powinno być przeszkodą we włączaniu tak zwanych inicjatyw oddolnych. Należy podkreślić, że plany powinny być elastyczne, a więc modyfikowane odpowiednio do zaistniałych lub uznanych za prawdopodobne zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa i jego zadaniach.

W planowaniu strategicznym nastąpił istotny zwrot po wprowadzeniu w latach 80. ubiegłego wieku przez P. Druckera określenia „turbulentne otoczenie”. Od tego momentu trudno w warunkach nieciągłości zmian, nieznanego momentu i kierunku zmian opierać plany przedsiębiorstw na ekstrapolacji trendów. Sztywne plany, oparte na ekstrapolacji trendów, zastąpiono planami otwartymi, wielowariantowymi, przygotowanymi do szybkiej zmiany. Podstawą do budowy tych planów są scenariusze przyszłości, czyli prognozy podstawowych zjawisk w otoczeniu przedsiębiorstwa. Zjawiska te mogą być szansą ale również zagrożeniem, trzeba zatem określić prawdopodobieństwo ich wystąpienia i sposób wpływu na przedsiębiorstwo. Planowanie to tylko przystosowywanie realizowanej wersji planu do aktualnego scenariusza<sup>17</sup>.

Powszechną praktyką prowadzenia biznesu jest sporządzanie biznesplanu zarówno przy uruchamianiu działalności gospodarczej, planowaniu działania jak i rozwoju przedsiębiorstwa. Towarzyszy on przedsiębiorstwu w każdym momencie jego życia. M.S. Mulak traktuje biznesplan jako „szczegółowy plan działania firmy, jaki przedsiębiorcy sporządzają na piśmie”<sup>18</sup>. Biznesplan można definiować szerzej, na przykład L. Kowalczyk traktuje go jako zbiór dokumentów planistycznych, które powinny określać przedsiębiorstwo, jego miejsce w otoczeniu, cele przedsiębiorstwa, sposoby i środki niezbędne do osiągnięcia założonych celów w przyjętym horyzoncie czasowym<sup>19</sup>. Zdaniem A. Pabiana, „biznesplan jest dokumentem opisującym przedsięwzięcie gospodarcze, które chce się realizować w przyszłości wraz z analizą i oceną wszystkich zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań mających wpływ na jego powodzenie”<sup>20</sup>. Biznesplan to plan przedsiębiorstwa, plan przedsię-

<sup>17</sup> Por. *Podstawy organizacji...*, s. 25–27.

<sup>18</sup> M.S. Mulak, *Jak opracować business plan?* Wyd. M&Communications Polska, Lublin 1995, s. 6.

<sup>19</sup> Por. L. Kowalczyk, *Biznesplan, czyli jak poznać kredytobiorcę*, Wyd. Twigger, Warszawa 1996, s. 9.

<sup>20</sup> A. Pabian, *Biznesplan. Poradnik przedsiębiorcy budowlanego*, Wyd. COIB, Warszawa 2000, s. 15.

wziąć, pokazujący, jak osiągnąć zamierzone cele. Pełni dwie zasadnicze funkcje: wewnętrzną i zewnętrzną. Funkcja wewnętrzna polega na tym, że jest dokumentem wykorzystywanym przez kadrę kierowniczą w procesie zarządzania, natomiast w funkcji zewnętrznej jest podstawą decyzji i działań podmiotów zewnętrznych w stosunku do zarządu przedsiębiorstwa czy inwestora. Ponadto pełni wiele innych funkcji, na przykład decyzyjną, informacyjną, regulacyjną. Każde zagadnienie ujęte w biznesplanie ma wymiar retrospektywy i prospektywny. Można więc powiedzieć, że jest on istotnym narzędziem zarządzania<sup>21</sup>.

## Podsumowanie

Skuteczne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga odpowiednich rozwiązań strukturalnych, ponieważ wszystko, co złożone, niejednorodne, ma swoją strukturę. Struktura nadająca przedsiębiorstwu ład i porządek oprócz zapewnienia mu skuteczności i ekonomiczności działania pełni funkcję stabilizatora, narzędzia redukcji niepewności i ryzyka, środka harmonizującego i integrującego interesy wszystkich jego uczestników i partnerów. W działalności gospodarczej występują trzy podstawowe rodzaje struktur działalności gospodarczej: struktury organizacyjne, struktury kapitałowe i struktury kontraktowe. Najczęściej postrzegana jest struktura organizacyjna, którą tworzą elementy składowe przedsiębiorstwa powiązane w jedną całość za pomocą więzi hierarchicznych, funkcjonalnych i informacyjnych. Aby struktura organizacyjna była efektywna, musi tworzyć ramy organizacyjne zarówno dla działań zarządczych jak i wykonawczych, wynikać ze strategii przedsiębiorstwa i być do niej przystosowana, regulować działania wszystkich pracowników, uwzględniając specyfikę procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Dla spełnienia tych wymagań konieczne jest przede wszystkim dostosowanie rozwiązań organizacyjnych do zmieniającej się strategii przedsiębiorstwa. W projektowaniu struktury organizacyjnej należy wyeksponować aspekt dynamiczny, czyli ciągłe dostosowywanie jej do zmieniających się warunków otoczenia i zasobów. Nie ma więc idealnego modelu struktury organizacyjnej, chociaż stworzono wiele teoretycznych modeli struktur organizacyjnych dostosowanych do określonego typu warunków działania (model biurokratyczny M. Webera, model organiczny R. Likerta).

<sup>21</sup> Por. Z. Pawlak, *op.cit.*, s. 14 i n.; J. Śliwa, S. Wymysłowski, *Biznesplan w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2000, s. 16 i n.; *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2001, s. 196; Z. Pięrcionek, *Efekty i zagrożenia opracowania i zastosowania biznes-planu*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 7.

Wśród specjalistów od zarządzania panuje opinia, że planowanie odgrywa w procesie zarządzania istotną rolę, żeby nie powiedzieć wiodącą, z dwóch zasadniczych przyczyn: zmienności otoczenia firmy oraz możliwości zredukowania za jego pomocą niepewności i ryzyka. Profesjonalni menedżerowie nie mogą się obyć w zarządzaniu bez biznesplanów, które na ogół w ujęciu wariantowym przedstawiają warunki, narzędzia i sposoby realizacji celów przedsiębiorstwa. Dla kadry menedżerskiej biznesplan jest nieodzownym narzędziem zarządzania firmą, ponieważ ujmuje wewnętrzne warunki działania firmy i przewidywane warunki otoczenia. Jest ważnym dokumentem prezentacji firmy na zewnątrz. Biznesplan z jednej strony identyfikuje mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, z drugiej zaś ujawnia szanse i zagrożenia rozwojowe firmy. W wymiarze strategicznym określa właśnie strategię przedsiębiorstwa, a jego tworzenie obejmuje analizę strategiczną i projektowanie strategii.

## INSTRUMENTS SUPPORTING ENTERPRISE MANAGEMENT

### Summary

The functioning of enterprises conditioned of the global economy determines the requirement of deep changes in enterprises' internal structure what means the necessity of the creation and usage of all forms of organizational structures. Organizational structure is a component of the management system in the company. That is why the elasticity and the efficiency of the structure is a key to the enterprise's quick response to the demand of changes. Therefore one should perceive the organizational structure as the essential tool that conditions the functioning of the enterprise in complex and insecure environment. The adequate planning process can also reduce the uncertainty and the risk. For this reason the usage of business plan is so common among companies.

In the article one pays attention to essential aspects of the problem of the organizational structure and economic scheme for the functioning of enterprises of the new economy.

*Translated by Anna Wieczorek-Szymańska*