

Jowita TRZCIELIŃSKA\*

## STRUKTURA ORGANIZACYJNA A POSZUKIWANIE OKAZJI RYNKOWYCH

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2021.083.12

Okazja jest sytuacją sprzyjającą organizacji w realizacji jej celów. Sytuacje pojawiające się w otoczeniu powstają na skutek zdarzeń w nim zachodzących, a to czy, dana sytuacja jest sprzyjająca bądź nie, zależy od dostępnego lub posiadanego potencjału firmy. Zdarzenia obserwowane są w ramach funkcji poszczególnych jednostek organizacyjnych. W niniejszym artykule przeanalizowano, jak zmieniają się struktury organizacyjne w zakresie funkcji badań i rozwoju, zaopatrzenia, marketingu oraz funkcji finansowej, a także ich przyporządkowanie do jednostek organizacyjnych. Prześledzono również trendy zmian w strukturach organizacyjnych, które następują wraz ze zmniejszaniem się wielkości przedsiębiorstwa, oraz związek form struktur organizacyjnych z identyfikacją okazji rynkowych. Związek ten przeanalizowano w zakresie następujących typów struktur organizacyjnych: struktura liniowa, struktura funkcjonalna, struktura liniowo-funkcjonalna, struktura sztabowo-liniowa, struktura pionów scalonych, struktura dywizjonalna, struktura kolegiatna, struktura ogniw łączących, struktura zadaniowa, struktura macierzowa, struktura tensorowa, struktura hybrydowa, struktura procesowa, struktura sieciowa i struktura wirtualna. Analiza zależności między formami struktur organizacyjnych a identyfikacją okazji rynkowych jest wkładem do teorii struktur organizacyjnych, która jest raczej skromnie opisana w literaturze przedmiotu.

**Słowa kluczowe:** szansa, struktura organizacyjna, okazja, funkcje organizacyjne

### 1. WPROWADZENIE

Okazja to sytuacja sprzyjająca podmiotowi działania w osiągnięciu jego celów przy wykorzystaniu dostępnych zasobów, która istnieje w otoczeniu tego podmiotu lub jest

---

\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Instytut Zarządzania i Systemów Informatycznych, Zakład Przedsiębiorczości i Komunikacji w Biznesie. ORCID: 0000-0002-2115-5939.

postulowanym stanem cech tego otoczenia. Sytuacje w otoczeniu powstają na skutek zdarzeń, które w tym otoczeniu zachodzą.

W literaturze przedmiotu otoczenie jest zwykle dzielone na makrootoczenie, nazywane również otoczeniem dalszym, i otoczenie konkurencyjne, nazywane również otoczeniem bliższym. Przedsiębiorstwo, zwłaszcza pojedyncze, a w szczególności małe i średnie, nie ma bezpośredniego wpływu na zdarzenia zachodzące w otoczeniu. Może mieć jedynie wpływ pośredni przez reprezentacje przedsiębiorstw, takie jak np. izby przemysłowo-handlowe czy kluby biznesu. Natomiast może mieć (i zwykle ma) wpływ na otoczenie konkurencyjne. Wpływ ten zależy od jego siły przetargowej w stosunku do nabywców, dostawców czy konkurentów.

W celu analizy makrootoczenie jest dzielone na segmenty. Do tego celu można użyć np. metody PEST (*political, economic, social, technological*) lub jej różnych rozwinięć, takich jak PESTEL (*political, economic, social, technological, environmental, legal*) (Johnson, Scholes, 1999, s. 104-107; Raszkowski, 2016, s. 18-26; Pierścionek, 2003, s. 91-93; Obłój, 2007, s. 208-211; Banaszyk, 2011, s. 22; Lynch, 2012, s. 82-84). Poszczególne segmenty obejmują czynniki, których przykłady podano poniżej (Sammut-Bonnici, Galea, 2015):

a) segment polityczny (*political*):

- polityki organów zarządzających na poziomie państwa, województwa i lokalnym,
- alokacja zasobów przez rząd,
- potrzeby i oczekiwania interesariuszy,
- lobbowanie przez lokalne, krajowe i międzynarodowe grupy interesu,
- konflikty zbrojne,
- zmiany siły oddziaływania kluczowych grup społecznych,
- przewidywane zmiany polityczne – polityki rządów i zmiany powodowane wyborami parlamentarnymi;

b) segment ekonomiczny (*economic*):

- sytuacja ekonomiczna: lokalna, krajowa, regionalna, światowa,
- sytuacja ekonomiczna społeczności i grup (zatrudnienie, podatki, mobilność, etc.),
- sytuacja ekonomiczna i perspektywy wszystkich ważnych branż,
- infrastruktura lokalna i krajowa,
- sytuacja finansowa kluczowych partnerów,
- dostęp do zasobów sektora prywatnego potrzebnych do realizacji przedsięwzięć,
- spodziewane kierunki zmian ekonomicznych: trendy zmian, cykle handlowe i rynkowe oraz przewidywane interwencje rządowe i ich konsekwencje;

c) segment społeczny (*social*):

- trendy demograficzne,
- zdrowotność społeczeństwa,
- poziom wykształcenia,
- dostęp do istotnych usług,

- 
- percepcja ludności dotycząca wpływów społeczeństwa, inicjatyw i jego zorganizowania,
  - zwyczaje, tradycyjne wierzenia i podejście do różnych kwestii (dzieci, nastolatków, płci etc.),
  - oglądalność mediów,
  - wpływy celebrytów,
  - wiedza, nastawienie i zachowania grup społecznych w bieżących kwestiach,
  - potencjał w zakresie kształcenia,
  - migracja i jej kontekst polityczny, ekonomiczny i prawny,
  - główne wydarzenia (nadchodzące i bieżące) oraz trendy w zakresie kultury,
  - wpływy pamięci historycznej na zwyczaje i percepcję społeczną,
  - czynniki tożsamości społecznej, np. religia, przynależność do grup etnicznych i środowisk kulturowych,
  - dynamika zmian społecznych w poszczególnych kwestiach,
  - styl zarządzania, nastawienie pracowników oraz kultura organizacyjna,
  - spodziewane kierunki zmian społecznych – trendy zmian nastawienia ludności do ważnych kwestii społecznych,
  - wiarygodność: przekazów informacyjnych, mediów i wpływowych osób; alternatywność kanałów informacyjnych;
- d) segment technologiczny (*technological*):
- dostęp grup ludności do technologii,
  - popularne technologie,
  - nowe technologie wywierające istotny wpływ,
  - technologie warunkujące sukces i powiązana z nimi infrastruktura wytwórcza oraz potrzeby importowe,
  - dostępne technologie alternatywne,
  - potencjał innowacyjny,
  - transfer technologii, licencje i inne prawa do własności intelektualnych,
  - przewidywalne trendy technologiczne, wpływ zastosowań nowych technologii na ekonomię i społeczeństwo oraz skala zmian technologicznych;
- e) segment ekologiczny (*environmental*):
- problematyka zmian środowiskowych w skali: światowej (np. zmiany klimatyczne), regionalnej (np. powódzie i susze) i lokalnej (np. zanieczyszczenie wody),
  - regulacje dotyczące środowiska (np. wpływ różnych działalności na zmiany klimatyczne i utrzymywanie stosownych parametrów w zgodzie z regulacjami krajowymi i międzynarodowymi),
  - wpływ planowanych i aktualnych działalności na środowisko,
  - klimat, pory roku i potencjalny wpływ pogody,
  - trendy i przewidywane zmiany środowiska,
  - położenie geograficzne;

f) segment legislacyjny (*legal*):

- prawa człowieka, w tym dzieci,
- aktualne ustawodawstwo mające wpływ na ekonomię, społeczeństwo, technologię, środowisko lub na grupy ludności, organizacje oraz ich związki,
- aktualne i przyszłe ustawodawstwo,
- aktualne i przygotowywane porozumienia międzynarodowe,
- standardy, nadzór nad ich przestrzeganiem oraz instytucje wprowadzające regulacje i przewidywane w tym zakresie zmiany,
- kwestie etyczne.

Analizę zmian zachodzących w otoczeniu konkurencyjnym prowadzi się zwykle w przekroju segmentów wyróżnionych w metodzie pięciu sił Portera. Są to (Porter, 1980, s. 4-29; Thompson, Strickland, 1993, s. 66-75; Mintzberg et al., 1998, s. 60-68; Obłój, 2007, s. 239-257; Gierszewska, Romanowska, 2009, zał. 3): bariery wejścia do sektora, siła przetargowa dostawców, siła przetargowa nabywców, substytucyjność produktów i intensywność rywalizacji w branży. Przykłady czynników, które składają się na te segmenty, podano poniżej (Mintzberg et al., 1998, s. 61):

## a) bariery wejścia do sektora:

- ekonomia skali,
- ochrona patentowa produktów,
- siła marki produktów,
- koszt zmiany dostawcy,
- wymogi kapitałowe,
- dostęp do kanałów dystrybucji,
- czynniki zmniejszające koszty takie jak efekt doświadczenia czy dostęp do koniecznych zasobów,
- regulacje rządowe,
- bariery wyjścia z sektora;

## b) siła przetargowa dostawców:

- zróżnicowanie produktów oferowanych przez dostawców,
- koszt zmiany dostawcy,
- substytucyjność dostaw,
- koncentracja dostawców,
- znaczenie wielkości dostawy,
- udział dostaw w kosztach,
- zagrożenie integracją w przód;

## c) siła przetargowa nabywców:

- koncentracja nabywców,
- wielkość zakupów,
- koszt zmiany dostawcy,
- rozpoznanie przez nabywcę sytuacji u dostawcy,

- zagrożenie integracją wstecz,
  - dostęp nabywcy do produktów substytucyjnych,
  - udział dostaw w kosztach nabywcy,
  - wpływ dostaw na zyski nabywcy;
- d) substytucyjność produktów:
- koszt nabycia substytutu,
  - koszt przestawienia się nabywcy na substytut,
  - nastawienie nabywców do substytutów;
- e) intensywność rywalizacji w branży:
- tempo wzrostu branży,
  - udział kosztów stałych w kosztach całkowitych,
  - reakcja na popyt przekraczający zdolność produkcyjną,
  - zróżnicowanie produktów oferowanych przez konkurentów,
  - siła marki produktów,
  - rozpoznanie sytuacji firm konkurencyjnych,
  - zróżnicowanie konkurentów,
  - bariery wyjścia.

W analizie otoczenia interesują nas wartości (stany) czynników makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego oraz trendy ich zmian. Różne konfiguracje (sploty) wartości czynników makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego tworzą sytuacje, które obserwowane i identyfikowane przez przedsiębiorstwa mogą być rozpoznawane jako sprzyjające, czyli okazje lub szanse, bądź jako niesprzyjające, czyli zagrożenia.

To, czy sytuacje w otoczeniu są rozpoznawane przez podmiot działania jako sprzyjające bądź niesprzyjające, zależy od potencjału, którym podmiot dysponuje lub może dysponować (Mintzberg et al., 1998, s. 54; Strickland, 1993, s. 90). Przez potencjał rozumiemy tu wszelkie zasoby: wiedzę, ludzi, struktury, technologie, aparaturę, materiały, środki finansowe etc., które są niezbędne w danej sytuacji do osiągnięcia celu lub uzyskania korzystnego wyniku działania. Możliwość dysponowania tymi zasobami nie oznacza konieczności bycia ich właścicielem (Krupski, 2011, s. 14). Przedsiębiorstwo może mieć bowiem dostęp do wiedzy, zakupując np. licencję, do zasobów ludzkich, korzystając z leasingu pracowników, do technologii i aparatury, korzystając z outsourcingu, do środków finansowych, zaciągając kredyty.

Zdarzenia i zmiany, które zachodzą w otoczeniu, są obserwowane w ramach funkcji, które spełniają jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa. Celem tego artykułu jest przedstawienie tych funkcji, ich podziału pomiędzy jednostki organizacyjne oraz trendów zmian w strukturach organizacyjnych, które następują wraz ze zmniejszaniem się wielkości przedsiębiorstwa, a także związku form struktur organizacyjnych z identyfikacją okazji rynkowych. Zwłaszcza to ostatnie zagadnienie stanowi pewien wkład do teorii struktur organizacyjnych, gdyż jest raczej skromnie opisane w literaturze przedmiotu. Problematyka ta może być również użyteczna dla

praktyków, którzy chcą racjonalizować rozwiązania strukturalne i dostosowywać je do zmian i okazji, które w otoczeniu przedsiębiorstw powstają.

Artykuł ma charakter przeglądowy. Główną metodą badawczą, którą zastosowano, jest analiza literatury. Nie zawiera on wyników badań empirycznych bezpośrednio przeprowadzonych przez autorkę. Wnioskowanie, wykorzystujące przede wszystkim metodę dedukcyjną, oparte jest na badaniach opublikowanych przez innych autorów w przywołanej literaturze.

## **2. WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA A REALIZACJA FUNKCJI ZWIĄZANYCH Z OBSERWACJĄ OTOCZENIA**

Struktura organizacyjna powstaje wtedy, kiedy cele oraz zadania, które należy osiągnąć, przekraczają możliwości realizacyjne pojedynczego wykonawcy<sup>1</sup>. Wtedy właśnie następuje podział pracy wymagający stworzenia mechanizmów integrujących realizatorów wokół wspólnego celu i zapewnienia koordynacji ich działań. Powszechność takiej sytuacji, zwłaszcza w działaniach gospodarczych, powoduje powszechność struktur organizacyjnych. Przebiega w nich zarówno proces wykonawczy, jak i proces zarządzania, w ramach którego formułowane są cele i który, oddziałując na podsystem wykonawczy, wymusza ich realizację. To w procesie zarządzania przesądza się o trwaniu, rozwoju i efektywności organizacji. Przez strukturę organizacyjną cele, zadania i procesy są dekomponowane na funkcje poszczególnych jednostek organizacyjnych i jednocześnie następuje ich koordynacja. Struktura organizacyjna jest więc narzędziem zarządzania i jako taka wpływa na efektywność całego przedsiębiorstwa (Trzcieliński, 1999, s. 7).

Istnieje bardzo dużo ujęć definicyjnych struktury organizacyjnej. Ich przykłady podano poniżej:

- struktura organizacyjna to całościowy kształt stosunków między elementami a całością, rozpatrywany z określonego punktu widzenia (Zieleniewski, 1981, s. 43);
- struktura organizacyjna to ogół zależności funkcjonalnych i hierarchicznych pomiędzy elementami systemu wytwórczego zgrupowanymi w komórki i jednostki organizacyjne, które umożliwiają sprawne kierowanie funkcjonowaniem systemu (Nalepka, 2007, s. 13);
- struktura organizacji lub organizacyjna przedsiębiorstwa (zwana również strukturą organizacyjną zarządzania) to jego podział na odpowiednio mniejsze części (piony, komórki) wraz z ustaleniem ich zadań, informacji, kompetencji i odpowiedzialności oraz określeniem stosunków i powiązań między nimi, przy czym najważniejszy jest tu stosunek podporządkowania (Godziszewski et al., 2011, s. 270).

---

<sup>1</sup> Rozdział ten opracowano na podstawie następujących pozycji literaturowych: Trzcieliński, 1999; Pawłowski, Trzcieliński, 2011.

Jak widać, struktura organizacyjna nie jest zdefiniowana jednoznacznie w literaturze przedmiotu. Przez niektórych autorów bywa traktowana jako sposób zespolenia jej składników w całość, uwzględniając wspólny cel i warunki otoczenia (Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska, 2010, s. 24).

Ze wszystkich tych sformułowań wynika, że struktura organizacyjna określa podział funkcji między jednostki organizacyjne, które dla spełniania tych funkcji są tworzone, oraz sposób koordynacji podzielonych funkcji. Ponieważ funkcje organizacyjne obejmują różne sekwencje procesów zarządzania i procesów wykonawczych, to z faktu ich podziału pomiędzy jednostki organizacyjne wynikają zależności między funkcjami i realizującymi je jednostkami organizacyjnymi. Literatura przedmiotu najczęściej podaje dwa rodzaje tych zależności (Ahmady et al., 2016, s. 456):

- hierarchiczne, wynikające z podziału władzy; przyjmują one formę poleceń i dyspozycji regulujących działania poszczególnych jednostek organizacyjnych;
- funkcyjne (funkcjonalne), wynikające z podziału prac; przyjmują one formę przepływów informacyjnych i uzgodnień regulujących współpracę jednostek organizacyjnych.

W przedsiębiorstwach, zwłaszcza produkcyjnych, często występują następujące obszary funkcyjne:

- rozwój wyrobów,
- rozwój procesu produkcyjnego,
- produkcja,
- zaopatrzenie w pomoce warsztatowe,
- rozwój infrastruktury i wyposażenia (inwestycje),
- utrzymanie sprawności technicznej środków trwałych,
- zaopatrzenie w energię i wodę,
- ochrona środowiska,
- bezpieczeństwo i higiena pracy,
- marketing,
- sprzedaż,
- zaopatrzenie,
- transport,
- kontroling,
- ewidencja księgowo zdarzeń gospodarczych,
- zarządzanie finansami,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- obsługa administracyjno-gospodarcza,
- obsługa informatyczna,
- zarządzanie jakością,
- obsługa prawna,
- organizacja i zarządzanie.

W przedsiębiorstwach dużych zwykle te obszary podzielone są pomiędzy pionierzy organizacyjne, którymi zarządzają dyrektorzy: naczelny, techniczny, produkcji, handlowy i finansowy, a każdy z tych obszarów jest realizowany przez oddzielną służbę przyjmującą zwykle nazwę od funkcji, którą realizuje.

W ramach tych obszarów realizowane są funkcje związane z obserwacją i pozyskiwaniem informacji o zdarzeniach i tendencjach zmian zachodzących w otoczeniu oraz organizowana, prowadzona i regulowana jest współpraca z jednostkami otoczenia, np.:

- służba rozwoju produktu śledzi nowości konstrukcyjne i materiałowe oraz współpracuje z zewnętrznymi jednostkami w zakresie postępu technicznego,
- służba zaopatrzenia obserwuje zmiany zachodzące na rynku dostawców i kooperantów, dokonuje wyboru dostawców i zarządza na bieżąco zaopatrzeniem materiałowo-technicznym,
- służba marketingu prowadzi badania marketingowe i rozpoznaje potrzeby nabywców oraz użytkowników,
- służba finansowa rozpoznaje oferty na rynku finansowym, współpracuje z bankami, zarządza należnościami, a w tym prowadzi egzekucję należności.

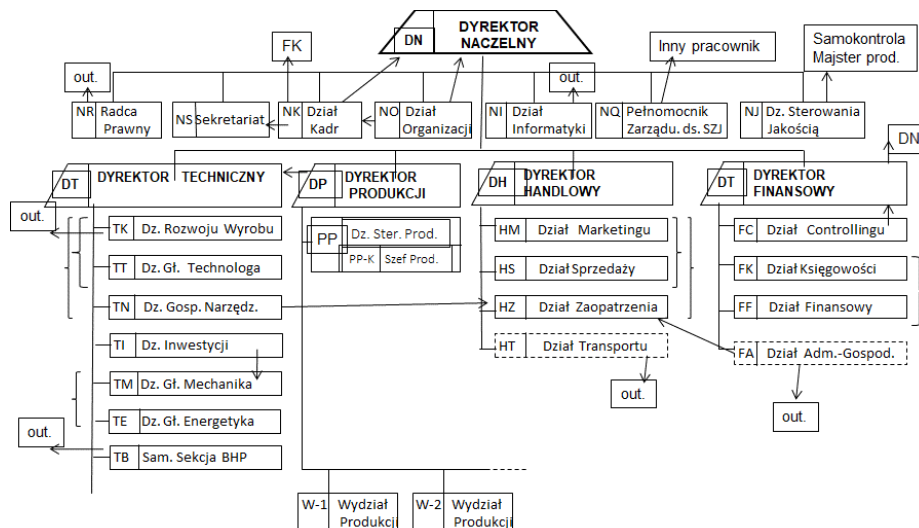
W przedsiębiorstwach dużych te funkcje są realizowane przez wyspecjalizowane jednostki organizacyjne i wyspecjalizowanych pracowników. Specjalizacja jest stosunkowo wąska i głęboka. W miarę zmniejszania wielkości przedsiębiorstwa liczba pracowników jest coraz mniejsza. Również jednostki organizacyjne są coraz mniejsze, a zakres realizowanych procesów biznesowych coraz szerszy. Rośnie też zakres procesów realizowanych w outsourcingu. Struktura organizacyjna upraszcza się (Łuczka, 2013) i „kurczy się” zgodnie z następującymi tendencjami (Pawłowski, Trzcieleński, 2011, s. 67-69) (rys. 1).

- Sekcja radców prawnych zmniejsza się do 1 lub połowy etatu i następnie przechodzi w outsourcing.
- Dział kadr zmniejsza się do jednego stanowiska, a następnie zanika. Funkcje przejmują:
  - a) sekretariat – w zakresie komunikacji z rynkiem pracy,
  - b) dyrektor naczelny – przejmuje wszystkie funkcje merytoryczne zarządzania kadrami,
  - c) sekcja księgowości przejmuje dokumentację kadrową, którą wcześniej wykorzystywała często dla celów podatkowych i ZUS.
- Dział organizacji zmniejsza się do jednego stanowiska i zanika. Dokumentację przejmuje sekretariat, a tworzenie nowych zarządzeń, regulaminów i instrukcji prowadzi dyrektor naczelny z pomocą sekretariatu.
- Dział informatyki ma tendencje do outsourcingu już w firmach średniej wielkości.

Pełnomocnik zarządu ds. SZJ jest wymagany w każdym przypadku. W małych firmach funkcje te przejmie dodatkowo inny pracownik, np. szef produkcji lub technolog.



- 
- Dział sterowania jakością w małych przedsiębiorstwach zanika. Funkcje kontroli jakości przechodzą w formę samokontroli, a częściowo przejmują je mistrzowie produkcji i technolodzy.
  - Dział rozwoju wyrobu ma tendencje do łączenia się z działem technologicznym, tworząc dział/sekcję przygotowania produkcji. Niezależnie od tego mniejsze firmy korzystają też z gotowej dokumentacji konstrukcyjnej.
  - Dział gospodarki narzędziowej zanika. Funkcje techniczne przechodzą do działu przygotowania produkcji, a funkcje zakupu pomocy warsztatowych do działu/sekcji zaopatrzenia.
  - Dział inwestycji zmniejsza się do jednego stanowiska zajmującego się zakupami maszyn i urządzeń technologicznych. Stanowisko to wchłaniane jest następnie przez dział głównego mechanika.
  - Dział głównego mechanika ma tendencje do łączenia się z działem głównego energetyka, tworząc tzw. dział utrzymania ruchu. Dalsze zmniejszanie tego działu prowadzi w końcu do realizacji utrzymania ruchu w outsourcingu.
  - Sekcja bhp może przejść w outsourcing, gdy zatrudnienie w przedsiębiorstwie jest mniejsze od 100 pracowników.
  - Dyrektor produkcji w małym przedsiębiorstwie zanika, a służba produkcji staje się jedną ze służb pionu technicznego.
  - Dział marketingu ma tendencje do łączenia się z działem sprzedaży, tworząc dział marketingu i sprzedaży. Ten łącząc się dalej z działem zaopatrzenia, tworzy tzw. dział handlowy.
  - Dział transportu wykazuje silne tendencje do outsourcingu, nawet w dużych przedsiębiorstwach.
  - Dział kontrolingu zanika w małych przedsiębiorstwach, a jego funkcje przejmuje dyrektor finansowy. Gdy zanika stanowisko dyrektora finansowego, jego funkcje przejmuje dyrektor naczelny.
  - Dział księgowości łączy się z działem finansowym, tworząc dział finansowo-księgowy. Niezależnie od tego księgowość można oddać w outsourcing, natomiast funkcje finansowe zawsze pozostają wewnątrz przedsiębiorstwa.
  - Dział administracyjno-gospodarczy zanika w małej firmie. Zakupy materiałów biurowych przejmie sekcja zaopatrzenia. Nadzór nad nieruchomościami i ich utrzymaniem przejmie również zaopatrzenie i częściowo sekretariat oraz dyrektor naczelny.



Rys. 1. Model kojarzenia funkcji oraz tendencji do outsourcingu w przedsiębiorstwach średnich i małych (Pawłowski, 2011, s. 69)

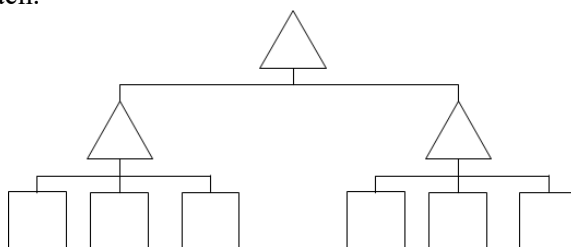
Zgodnie z tendencjami ukazanymi na rysunku 1 w małych i średnich przedsiębiorstwach jednostki organizacyjne są mniejsze pod względem zatrudnienia. Jest ich mniej, ich specjalizacja jest szersza i jednocześnie płytsza. Kierownicy i specjaliści z tych jednostek odpowiadają za realizację w dużym stopniu tych samych obszarów funkcyjnych, co w przedsiębiorstwach dużych, ale ich realizacja jest bardziej pobieżna i intuicyjna. Informacje o zdarzeniach i zmianach zachodzących w otoczeniu są zbierane mniej profesjonalnie, są niepełne i w większym stopniu niepewne.

### 3. TYPY STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH A POSZUKIWANIE OKAZJI

Z punktu widzenia poszukiwania okazji rynkowych ważne są powiązania pomiędzy jednostkami organizacyjnymi i ich współpraca przy kojarzeniu informacji o zdarzeniach i zmianach, które zachodzą w różnych segmentach makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego. Ze względu na te powiązania w literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele typów struktur organizacyjnych. Przedstawiono je zwięźle poniżej.

### Struktura liniowa

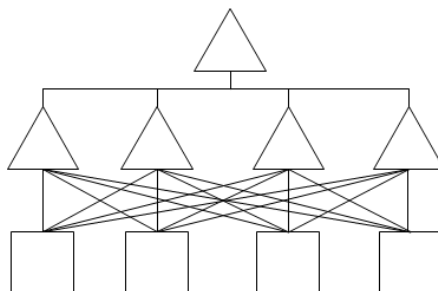
W strukturze tej występuje przejrzysta, służbowa, hierarchiczna więź organizacyjna między komórkami kolejnych szczebli zarządzania (rys. 2). Decyzje podejmowane są jednoosobowo przez kierowników komórek organizacyjnych. Poszczególne jednostki organizacyjne realizują szeroki zakres funkcji; ich specjalizacja jest szeroka i relatywnie płytka. Szeroka specjalizacja jest korzystna z punktu widzenia kojarzenia informacji o zdarzeniach zachodzących w otoczeniu i identyfikacji okazji. Jednak płytka specjalizacja powoduje, że informacje są fragmentaryczne i relatywnie niepewne. Struktura ta występuje przede wszystkim w małych przedsiębiorstwach.



Rys. 2. Schemat liniowej struktury organizacyjnej (Nalepka, Kozina, 2007, s. 88)

### Struktura funkcjonalna

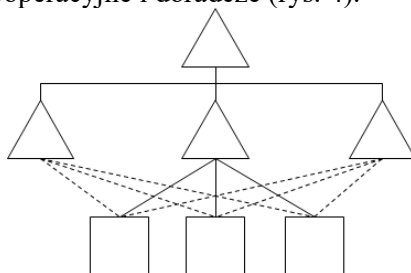
Struktura ta zbudowana jest na zasadzie fachowości w realizacji określonych rodzajów działalności. Jej istotę pokazano na rysunku 3. Specjalizacja kierowników jest węższa i głębsza niż w strukturze liniowej, ale jednostki wykonawcze otrzymują polecenia od więcej niż jednego przełożonego, co może prowadzić do konfliktów decyzyjnych. Z punktu widzenia poszukiwania okazji struktura ta może być efektywna pod warunkiem dobrej współpracy i przepływu informacji pomiędzy kierownikami. Stosowana może być głównie w przedsiębiorstwach małych, ale w praktyce, ze względu na konflikty decyzyjne zdarza się to rzadko (Nalepka, Kozina, 2007, s. 89).



Rys. 3. Schemat funkcjonalnej struktury organizacyjnej (Nalepka, Kozina, 2007, s. 8)

### Struktura liniowo-funkcjonalna

W strukturze tej oprócz powiązań podporządkowania (liniowych) występują więzi funkcjonalne – kooperacyjne i doradcze (rys. 4).

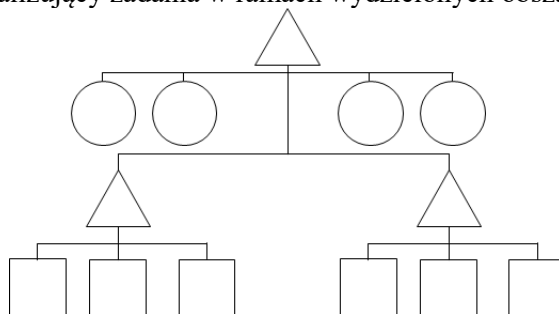


Rys. 4. Schemat liniowo-funkcjonalnej struktury organizacyjnej (Sudoł, 2011, s. 278)

Więź służbowa występuje między dyrektorem a jego zastępcami oraz między zastępcą dyrektora ds. produkcji a kierownikami wydziałów produkcyjnych. Natomiast więź między innymi zastępcami dyrektora a wydziałami produkcyjnymi ma charakter funkcjonalny. Ten rodzaj struktury występuje w przedsiębiorstwach dość często (Godziszewski, 2011, s. 278). Kierownicy (dyrektorzy) odpowiadają za wyspecjalizowane obszary funkcyjne i w zakresie tych obszarów mają rozpoznanie sytuacji w otoczeniu. Z punktu widzenia poszukiwania okazji ważna jest ich współpraca i przepływy informacyjne pomiędzy nimi. Struktura ta nie zapewnia takiej współpracy. Występuje ona fragmentarycznie w przedsiębiorstwach dużych i średnich.

### Struktura sztabowo-liniowa

Struktura ta powstaje wtedy, gdy w strukturze linowej, przy naczelnym kierownictwie, a także na średnim poziomie zarządzania tworzone są jednostki sztabowe zajmujące się analizą oraz przygotowaniem sytuacji decyzyjnych dla kierowników (rys. 5). Komórki te są komórkami preparacyjnymi i doradczymi. W ich skład wchodzi specjalista realizujący zadania w ramach wydzielonych obszarów funkcyjnych.



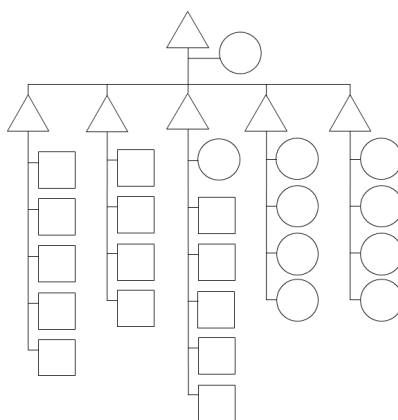
Rys. 5. Schemat sztabowo-liniowej struktury organizacyjnej (Nalepka, Kozina, 2007, s. 91)

W dużych przedsiębiorstwach jednostki sztabowe (służby przedsiębiorstwa) są wąsko i głęboko wyspecjalizowane. Mają szczegółową wiedzę o zmianach, które w ich obszarach funkcyjnych zachodzą w otoczeniu. Jest to korzystne z punktu widzenia poszukiwania okazji, ale wymaga współpracy tych służb. Wąska specjalizacja zwykle utrudnia tę współpracę, bo każda służba ogranicza się tylko do swojego obszaru funkcyjnego. W strukturach tych problemem jest więc koordynacja międzyfunkcyjna.

Struktury sztabowo-liniowe są podstawowymi modelami ustrukturalizowania przedsiębiorstw dużych i średnich. W przedsiębiorstwach średnich zakres specjalizacji służb jest szerszy i jest mniej tych służb. Problem koordynacji jest więc mniejszy niż w przedsiębiorstwach dużych. W przedsiębiorstwach małych specjalizacja jest najszersza i jednocześnie najbardziej płytka. Problemy koordynacyjne maleją, ale rozpoznawanie okazji jest bardziej pobieżne.

### Struktura pionów scalonych

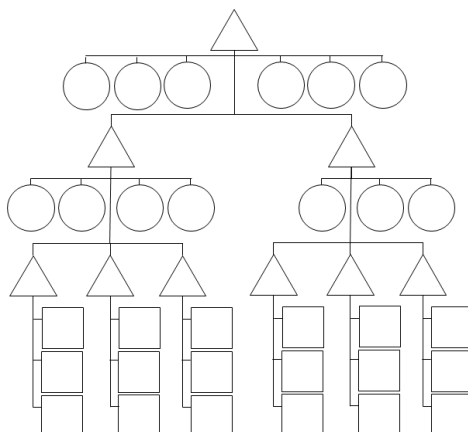
W strukturze tej wyodrębnione zostają pionory organizacyjne, którymi kierują dyrektorzy i które specjalizują się w poszczególnych obszarach funkcyjnych (rys. 6). Struktura ta jest formą struktury sztabowo-liniowej, przy czym sztaby (służby) występują w każdym pionie organizacyjnym, a nie tylko (tak jak to jest w przypadku klasycznej struktury sztabowo-liniowej) na szczeblu dyrektora naczelnego (Nalepka, Kozina, 2007, s. 93). Zwykle, oprócz pionu dyrektora naczelnego, wyodrębnia się pionory: techniczny, produkcji, handlowy i finansowy. Jest to podstawowa struktura, która występuje w przedsiębiorstwach dużych i średnich. Pionory są głęboko wyspecjalizowane i w sposób metodyczny mogą obserwować otoczenie oraz pozyskiwać informacje o zachodzących w nim zdarzeniach i zmianach. Mogą więc dobrze rozpoznawać okazje, ale wymaga to współpracy poszczególnych dyrektorów i jednostek sztabowych znajdujących się w ich pionach. Ponieważ pionory często zamykają się tylko w swoich obszarach funkcyjnych, koordynacja ich współdziałania zwykle nie przebiega bezproblemowo.



Rys. 6. Schemat struktury pionów scalonych (Nalepka, Kozina, 2007, s. 93)

### Struktura dywizjonalna

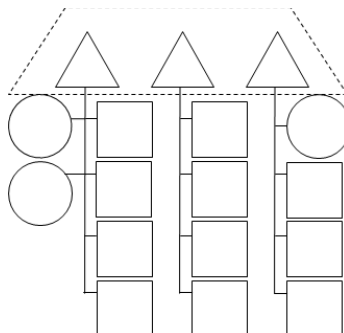
Struktura ta występuje, gdy przedsiębiorstwo jest przestrzennie (rynkowo) lub produktowo zdywersyfikowane. Polega na wyodrębnieniu pionów, zakładów lub filii specjalizujących się w obsłudze poszczególnych rynków, grup klientów lub dostarczaniu poszczególnych rodzin produktów (rys. 7). Takie wyspecjalizowane jednostki, nazywane dywizjonami, charakteryzują się dużą autonomią decyzyjną. Skoncentrowane są w nich funkcje należące do różnych obszarów funkcyjnych. Dywizjony są najczęściej strukturalizowane według modelu struktury sztabowo-liniowej. Występuje ona przede wszystkim w przedsiębiorstwach dużych. W porównaniu ze strukturą pionów scalonych umożliwia lepszą koordynację funkcji odnoszących się do danego rynku, grupy klientów czy rodziny produktów. Jest korzystna z punktu widzenia poszukiwania okazji w obszarze działania poszczególnych dywizjonów (spółek zależnych, filii, zakładów). Jednak w ramach dywizjonów występują problemy współpracy i koordynacji typowe dla struktur sztabowo-liniowych.



Rys. 7. Schemat dywizjonalnej struktury organizacyjnej (Nalepka, Kozina, 2007, s. 94)

### Struktura kolegialna

Struktura kolegialna jest swoistą „nakładką” na strukturę pionów scalonych i sztabowo-liniową (rys. 8). Aby poprawić koordynację, która w wymienionych strukturach nastręcza problemów, w strukturze kolegialnej ważniejsze decyzje podejmowane są przez zespół kierowniczy (zarząd). Jest to struktura, która często występuje w przedsiębiorstwach dużych i średnich. Jest ona korzystna z punktu widzenia poszukiwania okazji rynkowych, przy czym ich identyfikacja odbywa się głównie na szczycie organu kolegialnego (zarządu przedsiębiorstwa), przy wsparciu analitycznym ze strony jednostek sztabowych (służb) znajdujących się w poszczególnych pionach.

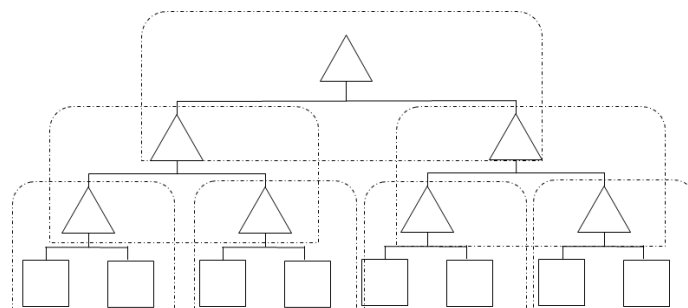


Rys. 8. Schemat kolegielnej struktury organizacyjnej (Nalepka, Kozina, 2007, s. 96)

### Struktura ogniów łączących

Struktura ta rozszerza ideę struktury kolegielnej na wszystkie szczeble zarządzania. Polega na tworzeniu zespołów kierowniczych, w skład których wchodzi kierownik wyższego szczebla i kierownicy szczebla niższego (rys. 9). Kierownicy szczebla niższego mogą wchodzić w skład kilku zespołów, przez co stają się ogniwami łączącymi różne zespoły. Struktura ta zmierza więc do przezwyciężenia problemów współpracy i koordynacyjnych, występujących w strukturach sztabowo-liniowych. Podobnie jak struktura kolegialna jest ona „nakładką” na struktury pionów scalonych i sztabowo-liniowe. Występuje tam, gdzie rozczłonkowanie organizacji jest znaczne, a więc głównie w przedsiębiorstwach dużych, a także w przedsiębiorstwach średnich. W praktyce taka struktura występuje często, chociaż nie zawsze, w sposób sformalizowany. Ogniwa łączące przyjmują formę systematycznych kolegiów, narad czy „operatywek” organizowanych przez kierowników różnych szczebli, na które są zapraszani także kierownicy lub specjaliści z innych służb i pionów.

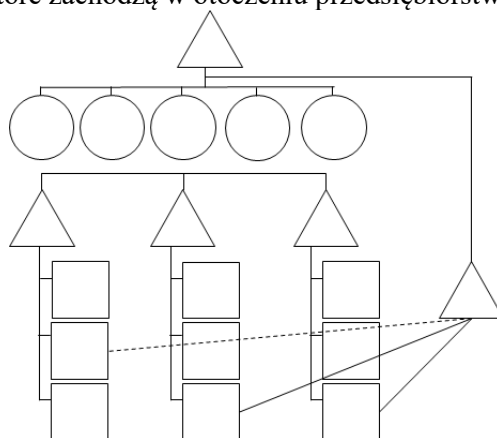
Potencjalnie jest to struktura sprzyjająca identyfikowaniu okazji rynkowych, bo umożliwia dobry przepływ informacji, a więc i kojarzenie zdarzeń zachodzących w różnych segmentach otoczenia. Częściej jednak takie zespoły kierownicze zajmują się bieżącym rozwiązywaniem problemów, a nie analizą zmian w otoczeniu i określaniem okazji oraz szans.



Rys. 9. Schemat struktury organizacyjnej ogniów łączonych (Nalepka, Kozina, 2007, s. 96)

### Struktura zadaniowa

Struktura ta polega na tworzeniu doraźnych zespołów w celu zrealizowania zadania, którym może być rozwiązanie konkretnego problemu, opracowanie projektu czy przeprowadzenie przedsięwzięcia. W tym celu zarząd powołuje kierownika takiego zespołu, który dobiera sobie jego uczestników (realizatorów zadania). Struktury takie występują powszechnie zarówno w przedsiębiorstwach dużych, średnich, jak i małych i są „nakładką” na struktury sztabowo-liniowe (rys. 10). Potencjalnie są to struktury umożliwiające poszukiwanie okazji, pod warunkiem że zespół w tym celu jest powoływany, a jego członkowie mają wiedzę w obszarze swojej specjalizacji o procesach, które zachodzą w otoczeniu przedsiębiorstwa.



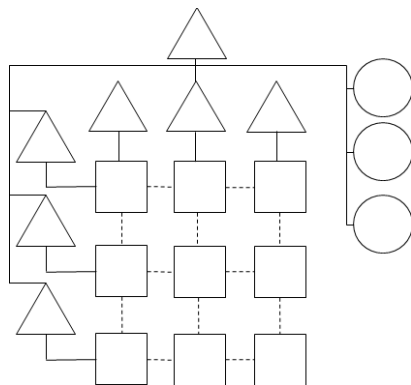
Rys. 10. Schemat zadaniowej struktury organizacyjnej (Nalepka, Kozina, 2007, s. 98)

### Struktura macierzowa

Nazwa tej struktury nawiązuje do dwuwymiarowej macierzy matematycznej. W kolumnach są jednostki organizacyjne (służby) wyodrębnione ze względu na obszary (podsystemy) funkcyjne, a w wierszach są jednostki organizacyjne z różnych służb wyodrębnione ze względu na produkt, rynek, grupę klientów lub realizowane przedsięwzięcia (rys. 11). To wyodrębnienie wyznacza jednocześnie warunki, w których ta struktura może być stosowana. Musi ono wytwarzać różne rodziny produktów, obsługiwać różne rynki czy grupy klientów albo realizować różne przedsięwzięcia. Takie warunki mogą występować we wszystkich przedsiębiorstwach, chociaż częściej występują w przedsiębiorstwach dużych i średnich.

Struktura macierzowa sprzyja poszukiwaniu okazji. Łączy bowiem kompetencje specjalistów funkcyjnych, którzy powinni mieć dobre rozpoznanie sytuacji panujących w makrootoczeniu (w segmentach: politycznym, prawnym, ekonomicznym, społecznym, technologicznym), z wiedzą menedżerów grup produktów, rynków, klientów o sytuacjach w otoczeniu konkurencyjnym.





Rys. 11. Schemat macierzowej struktury organizacyjnej (Nalepka, Kozina, 2007, s. 101)

### Struktura tensorowa

Jest to struktura odpowiadająca macierzy trójwymiarowej. Łączy ona układ jednostek organizacyjnych wyodrębnionych ze względu na obszary funkcyjne z wymiarem rynków i trzecim wymiarem, np. produktów czy przedsięwzięć (rys. 12). Umożliwia więc skojarzenia wiedzy, którą mają menedżerowie i specjaliści, a która dotyczy zmian i sytuacji w otoczeniu podzielonym ze względu na te trzy wymiary. Jest to struktura potencjalnie sprzyjająca poszukiwaniu okazji, bo stwarza możliwość wieloprzekrojowej analizy otoczenia, przy czym warunki jej zastosowania występują przede wszystkim w przedsiębiorstwach dużych.

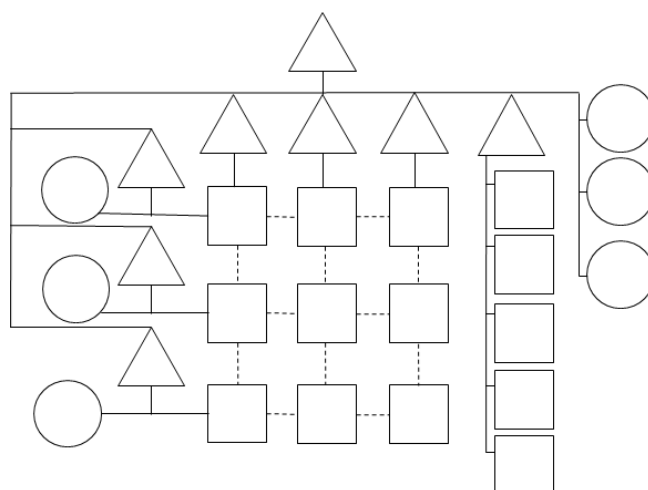


Rys. 12. Schemat tensorowej struktury organizacyjnej (Nalepka, Kozina, 2007, s. 103)

### Struktura hybrydowa

Jest to struktura, która stanowi połączenie kilku typów struktur organizacyjnych. W rzeczywistości występuje często, bo chociaż na schematach organizacyjnych struktury organizacyjne przedstawiane są zwykle w formie modelu struktury szta-

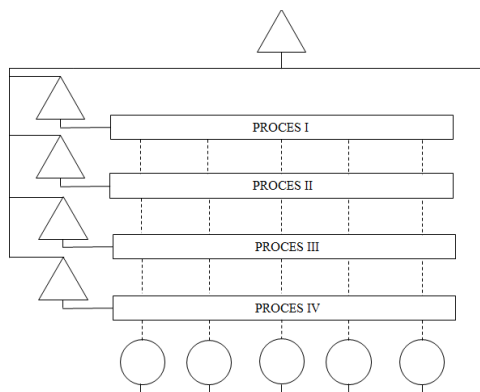
bowo-liniowej, to równoległe stosowane są rozwiązania kolegialne, powoływane są zespoły zadaniowe i powoływani są koordynatorzy przedsięwzięć właściwi dla struktur macierzowych. Nazwę „struktura hybrydowa” stosuje się jednak głównie do określenia struktury macierzowej, w której kierownicy przedsięwzięć wspomagani są przez ich jednostki sztabowe (służby) (rys. 13). Taki rozrost struktury jest możliwy przede wszystkim w przedsiębiorstwach dużych i rzadziej w firmach średniej wielkości. Struktura ta umożliwia kojarzenie profesjonalnie przygotowanych informacji o zdarzeniach zachodzących w segmentach makrootoczenia (przez służby funkcyjne) i w segmentach otoczenia konkurencyjnego (przez jednostki sztabowe kierowników przedsięwzięć). Z tego względu może dobrze wspomagać poszukiwanie okazji.



Rys. 13. Schemat hybrydowej struktury organizacyjnej (Nalepka, Kozina, 2007, s. 105)

### Struktury procesowe

Procesy to ciągi przemian wejść w wyjścia. Jedne i drugie mogą być materialne, energetyczne lub informacyjne. W strukturach procesowych wyjścia procesów zaspokajają potrzebę klienta. Procesy są realizowane przez wielofunkcyjne zespoły zadaniowe (rys. 14). Mają dużą autonomię decyzyjną. Na czele zespołu stoi szef, który jest „właścicielem” procesu. Jego rola sprowadza się do doradzania i tworzenia warunków funkcjonowania zespołów. Struktury te charakteryzują się dużą zdolnością dostosowywania się organizacji do warunków otoczenia. Sprzyjają one nie tyle poszukiwaniu okazji, co ich wykorzystaniu. Stosowane są głównie w przedsiębiorstwach dużych i średnich.



Rys. 14. Schemat procesowej struktury organizacyjnej (Nalepka, Kozina, 2007, s. 106)

### Struktury sieciowe

Struktury te akcentują zewnętrzne, a nie wewnętrzne relacje przedsiębiorstwa. Tworzone są przez kreatora sieci przez włączenie do niej firm, które posiadają kompetencje i zasoby niezbędne do wykorzystania okazji rynkowej (rys. 15). Podobnie jak struktury procesowe sprzyjają one raczej wykorzystaniu niż poszukiwaniu okazji, jednak dzięki różnorodnym kompetencjom i zasobom reprezentowanym przez członków sieci rozszerzają one repertuar podejmowanych okazji.

Struktury sieciowe występują powszechnie, jednak gdy tworzone są przez duże firmy, które w dużym stopniu są samowystarczalne ze względu na różnorodność posiadanych zasobów i względnie stabilny poziom ich wykorzystania, to związki z partnerami są bardziej trwałe. Współpraca odbywa się głównie na zasadach partnerstwa w łańcuchu dostaw (*supply chain partnering*). W przypadku przedsiębiorstw średnich, a jeszcze bardziej w przypadku firm małych sieci mają bardziej dynamiczny charakter, bo współpraca jest krótkookresowa i są one bardziej rozbudowane. Wynika to z konieczności pozyskania różnorodnych zasobów niezbędnych do wykorzystania okazji rynkowej.



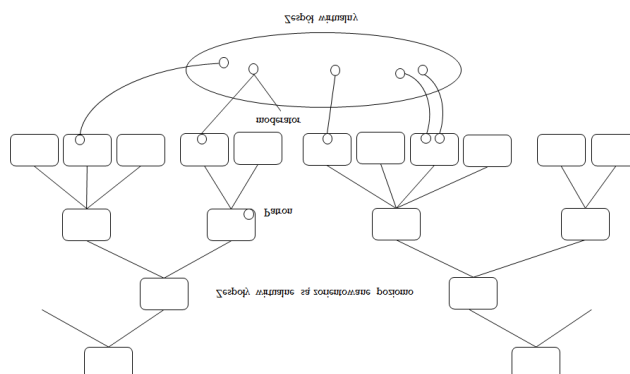
Rys. 15. Schemat sieciowej struktury organizacyjnej (Nalepka, Kozina, 2007, s. 108)

### Struktury wirtualne

Struktury wirtualne są różnie rozumiane w literaturze przedmiotu. Są one przypadkiem struktur sieciowych, dynamicznych, w których dobór partnerów dokonywany jest w celu zrealizowania pojedynczego przedsięwzięcia. Partnerzy mogą, ale nie muszą się powtarzać w kolejnych przedsięwzięciach.

Nalepka i Kozina przez strukturę wirtualną rozumieją wewnętrzną budowę przedsiębiorstwa polegającą na tworzeniu zespołów składających się ze specjalistów powoływanych w celu zrealizowania konkretnego przedsięwzięcia. Członkowie zespołu reprezentują różne jednostki organizacyjne (obszary funkcyjne) i najczęściej mają różną lokalizację (rys. 16). Czasami mogą znajdować się w innym państwie. W skład zespołu mogą wchodzić dostawcy i odbiorcy. Współpraca partnerów, dzięki której tworzą zespół, wymaga wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

Struktury wirtualne podobnie jak struktury zadaniowe potencjalnie mogą sprzyjać poszukiwaniu okazji, gdyż w ich skład wchodzi specjaliści reprezentujący różne funkcje i mający wiedzę o procesach zachodzących w segmentach otoczenia będących w polu ich zainteresowania.



Rys. 16. Struktura zespołu wirtualnego (Nalepka, Kozina, 2007, s. 110)

## 4. PODSUMOWANIE

Struktury organizacyjne powstają dla spełniania funkcji będących syntetycznym ujęciem procesów informacyjno-decyzyjnych zarządzania. W zależności od tego, jak funkcje są grupowane w kompleksy, dla których tworzone są jednostki organizacyjne, oraz jaki występuje układ zależności hierarchicznych i funkcyjnych pomiędzy tymi jednostkami, wyróżnia się wiele form struktur organizacyjnych. Z racji

spełniania swoich funkcji jednostki organizacyjne nie tylko pozostają w powiązaniach z innymi jednostkami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, ale również z jego otoczeniem. Powiązania z otoczeniem wynikają z tego, że spełnianie różnych funkcji wymaga pozyskiwania danych i informacji z otoczenia i to nie tylko w sposób bierny, np. w ramach współpracy z instytucjami otoczenia, ale i w sposób czynny – polegający na obserwacji zmian, jakie zachodzą w różnych segmentach otoczenia. Przez konfigurowanie zdarzeń i rozpoznawanie sytuacji w otoczeniu oraz konfrontowanie ich z celami i zasobami pozostającymi do dyspozycji przedsiębiorstwa identyfikowane są zagrożenia oraz okazje. Unikanie zagrożeń i wykorzystywanie okazji jest zdolnością, dzięki której przedsiębiorstwo może skutecznie osiągać swoje cele i uzyskiwać przewagę konkurencyjną. Przeprowadzona w tym artykule analiza pozwala stwierdzić, że profesjonalizm obserwacji otoczenia jest potencjalnie większy w przedsiębiorstwach dużych, gdyż mają one kadrę wyspecjalizowaną w śledzeniu zmian zachodzących w poszczególnych segmentach otoczenia. Jeżeli jednak dominują w nich struktury sztabowo-liniowe, to często współpraca międzyfunkcyjna, niezbędna do kojarzenia danych i informacji o stanach i trendach zmian w otoczeniu, nie przebiega efektywnie. W przedsiębiorstwach mniejszych bariery międzyfunkcyjne pokonywane mogą być bardziej sprawnie, ale z kolei wnikliwość rozpoznawania zmian zachodzących w otoczeniu jest mniejsza. Pokonywaniu przeszkód w rozpoznawaniu okazji zarówno w przedsiębiorstwach dużych, średniej wielkości i małych sprzyjają struktury zespołowe, procesowe, sieciowe i wirtualne. Kładą one bowiem nacisk na współpracę międzyfunkcyjną zarówno między wewnętrznymi jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa, jak i z jego otoczeniem.

Autorka zamierza kontynuować problematykę poszukiwania okazji i weryfikować zawarte w tej pracy tezy przez prowadzenie badań empirycznych w przedsiębiorstwach.

## LITERATURA

- Ahmady, G.A., Mehrpour, M., Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. 3th International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*.
- Banaszyk, P. (2011). *Zmienność zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2009). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Godziszewski, B., Haffer, M., Stankiewicz, M.J., Sudół, S. (2011). *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Johnson, G., Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Prentice Hall.
- Krupski, R. (2011). Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa. *Organizacja i Kierowanie*, 4, 11-23.

- Lachiewicz, S., Zakrzewska-Bielawska, A. (2010). Kierunki zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 234.
- Lynch, R. (2012). *Strategic Management*. Harlow: Pearson.
- Łuczka, T. (2013). *Makro- i mikroekonomiczne determinanty struktury kapitału w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Mintzberg, H., Quinn, J., Ghoshal, S. (1998). *The Strategy Process*. London: Prentice Hall.
- Nalepka, A., Kozina, A. (2007). *Podstawy badania struktury organizacyjnej*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pawłowski, E., Trzcieleński, S. (2011). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Funkcje i struktury*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Pierścionek, Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Raszkowski, A. (2016). PEST analysis of Piechowice Municipality – power and future impact direction of environmental factors. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu / Research Papers of Wrocław University of Economics*, 431.
- Sammut-Bonnici, T., Galea, D. (2015). *PEST analysis. Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons.
- Strickland, T. (1993). *Strategic Management. Concepts and Cases*. Burr Ridge: Irwin.
- Thompson, A., Strickland, A. (1993). *Strategic Management. Concepts & Cases*. Burr Ridge: Irwin.
- Trzcieleński, S. (1999). *Zależności przyczynowo-skutkowe w przekształceniach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wytwórczego*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Zieleniewski, J. (1981). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.

## ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND THE SEARCH FOR MARKET OPPORTUNITIES

### Summary

An opportunity is a situation that is favorable for an organization in achieving its objectives. Situations that arise in the environment are created by events in the environment, and whether a situation is favorable or not depends on the available or possessed potential and resources of the company. Events are observed within the functions of individual organizational units. This paper examines how organizational structures change in the R&D, procurement, marketing, and financial functions and their assignment to organizational units. It also analyses the trends of changes in organizational structures that occur as the size of the firm decreases and the relationship of the forms of organizational structures to the identification of market opportunities. This relationship was analyzed in terms of the following types of organizational structures: linear structure, functional structure, linear-functional structure,

---

staff-linear structure, integrated division structure, divisional structure, collegial structure, link structure, task structure, matrix structure, tensor structure, hybrid structure, process structure, network structure, and virtual structure. The relationship between the forms of organizational structures and the identification of market opportunities is a contribution to the theory of organizational structures, which is rather modestly described in the literature.

**Keywords:** chance, opportunity, organizational structure, organizational functions

