

## Zmiany w strukturach organizacyjnych zgrupowanych przedsiębiorstw

**Dariusz Sobotkiewicz**

Uniwersytet Zielonogórski

e-mail: d.sobotkiewicz@wez.uz.zgora.pl

ORCID: 0000-0002-8570-5303

© 2023 Dariusz Sobotkiewicz

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

**Cytuj jako:** Sobotkiewicz, D. (2023). Zmiany w strukturach organizacyjnych zgrupowanych przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(5), 195-204.

**DOI:** 10.15611/pn.2023.5.16

**JEL Classification:** L10, L25, D20

**Streszczenie:** Celem opracowania było przedstawienie problematyki uproszczeń struktury organizacyjnej i decentralizacji uprawnień decyzyjnych w zgrupowanych przedsiębiorstwach w okresie znacznych zmian (przeobrażeń) otoczenia. W związku z tak sformułowanym celem głównym postawiono pytanie: Czy w spółkach zależnych występuje tendencja do decentralizacji zarządzania i upraszczania ich struktur organizacyjnych? Dla rozwiązania problemu przeprowadzono analizę dostępnych źródeł wtórnych (literatury naukowej, dokumentów organizacyjnych badanych spółek) oraz badania empiryczne w dwóch spółkach zależnych niemieckich koncernów z branży motoryzacyjnej zlokalizowanych w Polsce. Badania w formie wywiadów były prowadzone z lokalnym zarządem w latach 2020-2022 i miały na celu rozpoznanie zmian wprowadzonych w strukturze organizacyjnej spółek. Wyniki wskazały, że w okresie znacznych zmian (przeobrażeń) otoczenia centrale delegowały dodatkowe uprawnienia decyzyjne spółkom zależnym a ich struktury nie uległy nadmiernemu rozbudowywaniu. Wzmocnieniu uległa funkcja zakupów oraz funkcje ukierunkowane na rynek. Przedstawione w artykule wyniki mogą być wykorzystane przez inne organizacje wielopodmiotowe do przeprojektowania struktur jednostek zależnych w bardziej odporne na trudne do przewidzenia zjawiska pojawiające się w otoczeniu organizacji. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny.

**Słowa kluczowe:** autonomia spółek zależnych, prostota struktur organizacyjnych, spółka nadrzędna, spółka zależna

### 1. Wstęp

Organizacje nieustannie dążą do poszukiwania nowych przewag konkurencyjnych i modyfikowania istniejących rozwiązań organizacyjnych, które w przeszłości były traktowane jako istotne przewagi, elementy sukcesu przedsiębiorstw. O ile źródła przewagi konkurencyjnej tkwią w sferze kosztowej, jakościowej, w zasobach czy też koordynacji działań, to nadal na sukces przedsiębiorstwa ma wpływ odpowiednio zaprojektowana struktura organizacyjna. Aby skutecznie realizowała cele, niezbędne sta-

je się jej dostosowywanie do zmieniających się warunków otoczenia. Zmiany te nie powinny mieć charakteru doraźnego (punktowego), ale powinny być ukierunkowane na ciągłe jej doskonalenie. Problematyka zmian struktury organizacyjnej będąca przedmiotem zainteresowania autora opracowania dotyczy organizacji składających się z wielu podmiotów gospodarczych. Z założenia jest ona bardziej wieloaspektowa i skomplikowana niż w tradycyjnych przedsiębiorstwach, gdyż odnosi się zarówno do struktury całej organizacji, jak i do jej wewnętrznych podmiotów gospodarczych. W takich organizacjach jednostka nadrzędna odgrywa rolę ośrodka decyzyjno-zarządczego. Narzuca podległym podmiotom cele, strategię, zasady działania i egzekwuje ich realizację. Narzuca też rozwiązania strukturalne, które są wynikiem doświadczeń centrali i jej podległych firm. Rolą jednostek podporządkowanych jest wdrażanie centralnych decyzji i generowanie wartości dla całej organizacji wielopodmiotowej. W swoich działaniach najczęściej są silnie uzależnione od centrali firmy.

W ostatnich latach nasiliły się problemy w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Są to problemy o innym wymiarze i charakterze jak te już znane, a tempo ich pojawiania się zdecydowanie przyspieszyło. Wśród nich można wymienić: pandemię COVID-19 i skutki z nią związane, jak m.in. przerwane łańcuchy dostaw, które w wielu branżach nie zostały jeszcze odtworzone (np. w branży motoryzacyjnej); kryzys energetyczny; wojnę na Ukrainie; wzrost poziomu inflacji; ograniczanie produkcji w wielu sektorach. Zmienia się sytuacja polityczno-prawna na świecie (Kunisch i in., 2020, s. 4), uwarunkowania kulturowe (Baum i Haveman, 2020), wzrasta znaczenie sztucznej inteligencji (Birkinshaw, 2018; Iansiti, Lakhani, 2020). Dla menedżerów oznacza to potrzebę sprostania wielu wyzwaniom. Niewątpliwie jednym z nich jest dostosowanie struktury organizacyjnej do nowych warunków otoczenia przy jednoczesnym zachowaniu jej sprawności organizacyjnej. Jak bowiem wskazują D. Teece, M. Peteraf oraz S. Leih, decydenci korporacyjni muszą szybko reagować, brać pod uwagę przyszłe skutki i jednocześnie generować opcje przezwyciężenia kryzysu tu i teraz (Teece i in., 2016).

W literaturze wskazuje się, że współczesne rozwiązania strukturalne charakteryzuje prostota struktury (Brilman, 2002, s. 391; Hopej, 2017; Zakrzewska-Bielawska, 2007, s. 31) oraz autonomia zakładająca decentralizację i delegowanie uprawnień w dół (Zakrzewska-Bielawska, 2007, s. 31). Te dwie charakterystyki struktury stanowią przedmiot dyskusji w opracowaniu. Za cel opracowania przyjęto przedstawienie problematyki uproszczeń struktury organizacyjnej i decentralizacji uprawnień decyzyjnych w zgrupowanych przedsiębiorstwach. Wokół tak sformułowanego celu głównego postawiono następujący problem: Czy w spółkach zależnych występuje tendencja do decentralizacji zarządzania i upraszczania ich struktur organizacyjnych? Tak postawiony cel i problem jest głosem w dyskusji o kierunkach zmian w strukturach organizacyjnych jednostek zależnych w okresie znacznych zmian (przeobrażeń) otoczenia. Dla realizacji celu i rozwiązania problemu przeprowadzono analizę treści materiałów źródłowych oraz badania empiryczne w dwóch spółkach zależnych niemieckich koncernów z branży motoryzacyjnej.

## 2. Prostota i autonomia – przegląd literatury

Wśród obszarów, które mogą i powinny być kształtowane przez przedsiębiorstwo, znajduje się modelowanie struktury organizacyjnej, zapewniające jej aktualność w stosunku do potrzeb przedsiębiorstwa, jak również adekwatny stopień jej sformalizowania (Lichtarski i Grzesik, 2018, s. 265). Struktura organizacyjna jest jednym z obszarów doskonalenia systemu zarządzania współczesnych organizacji (Czekaj, 2013, s. 8). Definiowana jest jako całość funkcji i relacji określających w sposób sformalizowany jej misję, którą powinny spełniać wszystkie komórki organizacyjne zgodnie z wypracowanymi między poszczególnymi częściami organizacji zasadami (Strategor, 2001, s. 281). Jest jednym z podstawowych składników organizacji i ma duże znaczenie dla jej funkcjonowania (Lichtarski, 2011, s. 13). Stanowi przydatne narzędzie, które kieruje zachowania jednostek poprzez wspólne wartości, normy i cele (Liao i in., 2011; O'Neill i in., 2001). Jest ważnym elementem wspierającym oraz porządkującym procesy zachodzące w organizacji. Co do zasady ma charakter tymczasowy. Sprawdza się w określonym czasie i warunkach otoczenia.

Otoczenie jest jednym z kluczowych czynników strukturotwórczych, co oznacza, że wpływa ono na tworzenie struktury organizacyjnej i zachodzące w niej zmiany (Zakrzewska-Bielawska, 2015, s. 106). Pod wpływem zachodzących zmian w otoczeniu zmieniają się jej kształt oraz rozmiary. Modyfikacji ulegają wymiary struktury organizacyjnej (konfiguracja, centralizacja, specjalizacja, formalizacja, standaryzacja). Wyzwaniem dla kadry menedżerskiej staje się wdrażanie rozwiązań strukturalnych, które z jednej strony ułatwiają realizację celów, ograniczają długość procesu decyzyjnego, poprawiają komunikację organizacyjną, z drugiej natomiast będą charakteryzowały się prostotą i umożliwią wykorzystanie na większą jak dotychczas skalę potencjału pracowników, zespołów roboczych, jednostek organizacyjnych.

Zaprojektowanie sprawnie funkcjonującej struktury organizacyjnej wymaga identyfikacji wpływu czynników kształtujących rozwiązania strukturalne rzeczywiście istniejące i powodujące ich zmiany (Kraśniak, 2012, s.11). Czynniki o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym stanowią istotne uwarunkowania zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ich oddziaływanie może sprzyjać rozwojowi struktur organizacyjnych, jak i go ograniczać. Niezbędna staje się struktura, której zamiarem jest uzyskanie formy adekwatnej do realizowanych przez przedsiębiorstwo zadań, stosownie do sytuacji, w jakiej aktualnie znajduje się przedsiębiorstwo, bez konieczności dokonywania trwałych przekształceń (Malara, 2006, s. 80). W rezultacie powinna trwale wspomagać prowadzenie działalności gospodarczej na każdym etapie rozwoju przedsiębiorstwa.

Im większy rozmiar organizacji, tym większa tendencja do złożoności organizacyjnej w układzie pionowym i poziomym. Niepożądaną złożoności zwykle przeciwstawia się procesy zaprojektowane w celu zwiększenia prostoty (Cunha i Rego, 2010). Dążeniom do prostoty powinna towarzyszyć troska o szczegóły realizacyjne, głównie w obszarze problemów ludzkich/społecznych (chodzi o to, aby nie powodować, strat energii/potencjału, nie wywoływać demoralizacji czy powodować spadku motywacji) (Osbert-Pociecha, 2013, s. 100). Prowadząc badania, G. Osbert-Pociecha zidentyfikowała następujące typy zmian upraszczających (Osbert-Pociecha, 2013, s. 96):

- zmiany sprowadzające się do ograniczenia oferty rynkowej, tj. rezygnacji z określonych marek, asortymentów w ramach danej linii produktów,
- eliminowanie szczebli/ogniw pośrednich,
- zmiany wynikające z łączenia się z innymi podmiotami („wejścia” do sieci),
- zmiany polegające na łączeniu faz, elementów w ramach danej organizacji,
- zmiany wynikające wprost z możliwości technologicznych (w szczególności technologii teleinformatycznej),
- zmiany związane z doskonaleniem struktury organizacyjnej i lokowaniem uprawnień decyzyjnych,
- uelastycznianie organizacji pracy: eliminacja stanowisk, modyfikowanie zakresu.

Autorka wskazała jednocześnie, że lista ta oczywiście nie wyczerpuje pełnego spektrum możliwych zmian, ich bogactwo jest nieograniczone, w związku z tym trudno stworzyć zamkniętą typologię tych zmian (Osbert-Pociecha, 2013, s. 100). Zdaniem M. Hopeja zachowanie wymagań prostoty struktury można osiągnąć poprzez ograniczanie do niezbędnego minimum poziomu kształtowania się poszczególnych charakterystyk strukturalnych, w tym liczby podstawowych jednostek organizacyjnych (Hopej, 2017), ograniczając do niezbędnego minimum głębokość podziału pracy, liczbę stanowisk kierowniczych, szczebli hierarchii, dokumentów organizacyjnych, jak również samouzgodnień (Hopej, 2009, s. 12). Możliwość redukcji złożoności struktury zależy od wielu różnych czynników, nie tylko od rozmiarów organizacji, ale m.in. od dywersyfikacji prowadzonej działalności, niepewności otoczenia czy rutynowości stosowanej technologii (Hopej-Kamińska i in., 2014). Działania na rzecz upraszczania struktury powinny więc być połączone z innymi (np. zmierzającymi w kierunku eliminacji nadmiaru produktów, usług czy funkcji) w przejrzystą strategię upraszczania całej organizacji (Hopej-Kamińska i in., 2014, s. 12). W przypadku funkcji można zaobserwować przeciwstawne procesy – tendencje do scalania istniejących funkcji, jak i do wydzielania nowych. Na przykład pojawiają się nowe funkcje w obszarach związanych z zarządzaniem ryzykiem (Menz i in., 2015, s. 4). Ważne staje się określenie zakresu wprowadzanych uproszczeń w strukturze organizacyjnej i ich granic. Prostota bowiem może także stać się źródłem ograniczeń rozwoju firmy, zarzewiem jej upadku (Lumpkin i Dess, 2006, s. 1583).

Z kolei problem centralizacji i decentralizacji będziemy rozpatrywali jako problem cechy struktury holdingowej<sup>1</sup>, ze względu na rozmieszczenie uprawnień do podejmowania określonych kategorii decyzji na poszczególnych szczeblach kierowania w holdingu (Kreft, 2004, s. 82). Pomiędzy spółką nadrzędną (centralą) a spółkami podporządkowanymi występują tzw. relacje hierarchiczne (Werr i in., 2009, s. 451) ukazujące podział władzy i odpowiedzialności. W tym kontekście centralizacja uprawnień decyzyjnych oznacza lokalizację ich w centrali firmy. Natomiast decentralizacja jest procesem odwrotnym, sprzyja ulokowaniu uprawnień w spółkach zależnych. Bez względu na docelowe miejsce lokalizacji uprawnień należy szczególnie mieć na uwadze wyposażenie podmiotu otrzymującego uprawnienia w niezbędne zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne. W rezultacie pozwoli to na skuteczne podejmowanie lokalizowanych tam decyzji. Wobec powyższego stwierdzenia można powiedzieć o dwóch skrajnych sytuacjach. W przypadku tendencji do centralizacji uprawnień jednostka nadrzędna, pozbawia jednostki podporządkowane prawa do decydowania, zazwyczaj samodzielnie podejmuje decyzje. Rolą tych jednostek jest ich wdrażanie. Środowisko zdominowane przez rozkazodawstwo i kontrolę ogranicza pracownikom samodzielność podejmowania decyzji i nowych wyzwań. Jednostki funkcjonujące w takim środowisku szybko się uczą, że myślenie i działanie jest bezcelowe, przez co nie podejmują inicjatyw (Karpacz, 2013, s. 108). W momencie pojawienia się kryzysu nie są zdolne do szybkiej reakcji. Z kolei decentralizacji uprawnień towarzyszy proces ich rozszerzania na szczeblu jednostek zależnych. W rezultacie prowadzi to do pobudzania aktywności lokalnego personelu, zwiększania jego zaangażowania w procesy biznesowe oraz nakłada na lokalnych decydentów (lokalne zarządy) większą odpowiedzialność za wyniki całej grupy. Decentralizacja sprzyja zwiększaniu pozycji jednostki w grupie, która otrzymuje dodatkowe uprawnienia. Większa autonomia jednostki w organizacji prowadzi do większej motywacji, wzrostu kreatywności, szybszego rozwoju, a w rezultacie do większej stabilności personelu (Stańczyk-Hugiet, 2012, s. 14). Można założyć, że im więcej uprawnień decyzyjnych będzie lokalizowanych w jednostce zależnej, tym większemu rozbudowywaniu będzie ulegała jej struktura organizacyjna, a udział lokalnych menedżerów w jej modyfikowaniu będzie wzrastał. Tym samym jej kształt, rozmiary będą odzwierciedleniem ich doświadczeń, wypracowanych dobrych praktyk. Odbieraniu uprawnień decyzyjnych jednostkom zależnym będzie sprzyjać odchudzaniu struktury organizacyjnej (w wyniku likwidacji lub ograniczania liczby jednostek organizacyjnych, stanowisk kierowniczych, wykonawczych). Decentralizacja jest kompromisem między wyższą wiedzą lokalnych menedżerów a utratą kontroli w siedzibie firmy (Acemoglu i in., 2007). W literaturze podkreśla się, że struktura organizacyjna, która sprawdziła się w praktyce gospodarczej, charakteryzuje się bardziej spłaszczoną formą, zdecentralizowanym podejmowaniem decyzji, większą współpracą i koordynacją, dzieleniem się wiedzą między pracownikami, pracą zespołową, horyzontalną komunikacją, elastycznością (Bryant, 2014; Lazarević i Lukić, 2015; 2018; Lee i Edmondson, 2017).

### 3. Założenia i metoda badawcza

Celem badania było zidentyfikowanie zmian, jakie zaszły w strukturach spółek zależnych niemieckich koncernów zlokalizowanych w Polsce w latach 2020-2022. A problem badawczy brzmiał: Czy w spółkach występuje tendencja do decentralizacji zarządzania i upraszczania ich struktur organizacyjnych?

Badania były prowadzone w dwóch spółkach zależnych niemieckich koncernów motoryzacyjnych zlokalizowanych w Polsce. Każda ze spółek biorąca udział w badaniu należała do innej grupy motoryzacyjnej. Były to największe<sup>2</sup> pod względem rozmiarów spółki grup realizujące szeroki zakres funkcji o charakterze pomocniczym, wytwarzające gotowe podzespoły do produkcji samochodów. Pierwsza produkowała na rynek wewnętrzny i zewnętrzny<sup>3</sup>, druga – tylko na rynek zewnętrzny. Badania oparto na procedurze studium przypadku. Były to badania dynamiczne, koncentrujące uwagę badaczy na

<sup>1</sup> Jako problem cechy struktury wielopodmiotowej.

<sup>2</sup> Największe spółki zależne grup w zakresie liczby zatrudnionych pracowników, jednostek organizacyjnych, wytwarzanych produktów, realizowanych nowych projektów, generowanych obrotów.

<sup>3</sup> Udział produkcji na rynek wewnętrzny wynosił 80%, a na zewnętrzny – 20%.

procesach zachodzących w czasie (Bieniok, i Rokita, 1984, s. 17). Badania trwały trzy lata i sprowadzały się do monitorowania zmian zachodzących w obszarze struktury organizacyjnej. W ramach metody studium przypadku zastosowano analizę treści dokumentów organizacyjnych oraz wywiad indywidualny (bezpośredni) z listą otwartych pytań. Najpierw, raz w roku, badano dokumenty organizacyjne. Były to schematy organizacyjne, dokumenty wprowadzające zmiany w strukturach badanych spółek. Wyniki tych badań stanowiły podstawę do dalszej eksploracji empirycznej z wykorzystaniem metody wywiadu. Wywiady bezpośrednie były prowadzone z dyrektorami zakładów (spółek). Dominowała forma *online*. Łącznie przeprowadzono dziewięć wywiadów (po trzy w każdej spółce w okresie badanym). Celem prowadzonych wywiadów było pogłębienie stanu wiedzy o wdrażanych zmianach w strukturze organizacyjnej oraz o otrzymywanych uprawnieniach decyzyjnych. Zebrany materiał empiryczny w postaci notatek poddano selekcji i porządkowaniu. Głównym kryterium doboru spółek zależnych była dostępność danych i zgoda lokalnych zarządów na przeprowadzenie badań trwających trzy lata. Analizowanymi obszarami w procesie badawczym były zmiany w zakresie:

- szczebli hierarchii,
- stanowisk kierowniczych,
- jednostek organizacyjnych,
- stanowisk specjalistycznych,
- dokumentów organizacyjnych,
- procedur,
- realizowanych funkcji,
- samodzielności decyzyjnej kierowników,
- samodzielności decyzyjnej lokalnego zarządu,
- dywersyfikacji sprzedaży.

#### 4. Wyniki badań

Zidentyfikowane zmiany w strukturach spółek w latach 2020-2022 zilustrowano w tab. 1. Były one wprowadzane w czasie pandemii COVID-19 i kryzysu energetycznego. Często nie stanowiły efektu prowadzonych analiz (benchmarkingu), testowania (w centrali firmy lub w innych spółkach grupy) czy planowania, wynikały raczej z nagłej potrzeby dostosowania się do zaistniałej sytuacji kryzysowej. Można się zgodzić z trafnym poglądem, że w okresie pandemii organizacje nie miały czasu na analizę nadchodzących zmian i przyjęcie strategii obronnych, ale były niemal od razu stawiane przed konsekwencjami zdarzeń, na które nie miały żadnego wpływu (Flieger, 2020). Pandemia pokazała, że większość firm B2B i ogólnie społeczeństwo nie były przygotowane do radzenia sobie z kryzysem o takiej skali i charakterze (Mora, 2020). W spółkach pandemia przyśpieszyła modernizację systemów informatycznych oraz wzmocniła funkcję zakupów (jej znaczenie) w wyniku przerwanych łańcuchów dostaw. Z kolei w następstwie kryzysu energetycznego spółki zostały zmuszone do podwyższania cen finalnych wyrobów co jeszcze bardziej umacniało funkcję zakupów na tle pozostałych, m.in. w wyniku presji na poszukiwanie tańszych komponentów, nowych źródeł zaopatrzenia. Także funkcja o charakterze rynkowym *Product Management* zaczęła odgrywać większą rolę ze względu na jej charakter marketingowo-sprzedażowy.

Analizując przedstawione w tab. 1 obszary i kierunki zmian, można sformułować następujące zasadnicze wnioski.

- W odniesieniu do szczebli hierarchii

W spółce I w ramach szczebli hierarchii zidentyfikowano następujące poziomy: prezes, wiceprezes, dyrektor, kierownik oraz kierownik zmiany. W spółce II niniejsze szczeble ograniczono do czterech: prezes, członek zarządu (dyrektor zakładu), kierownik oraz kierownik zmiany. W okresie, w którym prowadzono badania, nie odnotowano zmian w zakresie liczby szczebli hierarchii. Zarówno jedna, jak i druga spółka dąży do utrzymania istniejących poziomów zarządzania. Porównując schematy struktur organizacyjnych spółek z lat 2010-2020, można wnioskować, że w spółce I zdecydowanie częściej wy-

dzielano nowe jednostki organizacyjne, stanowiska kierownicze, stanowiska specjalistyczne niż w spółce II. Także proces rozbudowywania poszczególnych jednostek organizacyjnych dominował w spółce I.

- W odniesieniu do stanowisk kierowniczych

W spółkach nie wydzielono nowych stanowisk kierowniczych. W spółce I trwają prace nad reorganizacją działu HR w kierunku wydzielenia nowego stanowiska w randze dyrektora odpowiedzialnego za rozwój personalny i kulturę organizacyjną całej grupy. Nowa komórka organizacyjna ma być wydzielona na bazie istniejących zasobów (m.in. krajowych i zagranicznych pracowników). Ma wzmocnić obecnie realizowane zadania z zakresu funkcji personalnej.

- W odniesieniu do jednostek organizacyjnych oraz stanowisk organizacyjnych

Zidentyfikowano zmiany polegające na rozbudowie istniejących jednostek organizacyjnych. W obu spółkach zwiększono zatrudnienie w działach zakupów. Wydzielaniu nowych stanowisk specjalistycznych towarzyszyła troska o pozyskanie nowych dostawców surowców, komponentów, w tym dostawców strategicznych; dywersyfikację kierunków zakupów (poszukiwanie dostawców blisko geograficznie zlokalizowanych spółek). W spółce I rozbudowano obszar *Product Management* (PM) odpowiedzialny za poszukiwanie nowych klientów na rynku zewnętrznym. Zaobserwowano tam także zwiększanie zatrudnienia w lokalnym dziale B+R i działach technologicznych, które stanowiły wsparcie merytoryczne dla personelu PM. Zdaniem lokalnego zarządu presja centrali na poszukiwanie nowych zewnętrznych rynków zbytu będzie w przyszłości wzrastać. Lokalny oddział ma być w większym niż dotychczas stopniu wsparciem dla centrali w generowaniu nowych zamówień na komponenty motoryzacyjne. Zasilanie kadrowe działów odbywało się w ramach rekrutacji wewnętrznej. W spółkach ograniczono zatrudnienie w działach produkcji, dostosowując je do realizowanych zamówień.

- W odniesieniu do nowych procedur

W spółkach wdrażano nowe procedury związane z COVID-19, IT, zapewnieniem jakości. W przypadku COVID-19 były to procedury zapobiegawcze, ograniczające rozpowszechnianie się wirusa, dotyczące zdiagnozowania wirusa. Opracowywano, wdrażano, a także zmieniano już istniejące procedury związane z wykorzystaniem na większą skalę informatycznych narzędzi wspierających pracę na różnych stanowiskach, wspomagających różne jednostki organizacyjne. Zmieniano procedury związane z zapewnieniem jakości w wyniku ograniczonego dostępu do materiałów, komponentów. Tworzono procedury związane z ochroną danych w związku z pracą zdalną.

- W odniesieniu do dokumentów organizacyjnych

W związku z rozbudową działów zakupów i *Product Management* tworzą nowe dokumenty w postaci stanowiskowych kart pracy. Tworzą nowe karty zadań działów w następstwie rozszerzenia zakresu realizowanych przez nie zadań. Nowe procedury generowały nowe dokumenty, instrukcje, schematy postępowania. Sporządzanie dodatkowych dokumentów organizacyjnych ograniczono do niezbędnego minimum, aby nie obniżyć sprawności funkcjonowania spółek. Zarówno w jednej, jak i w drugiej spółce zwiększono liczbę dokumentów elektronicznych kosztem dokumentacji tradycyjnej (papierowej).

- W odniesieniu do samodzielności decyzyjnej kierowników, lokalnego zarządu; w zakresie funkcji realizowanych przez spółki

Dywersyfikacja rynków zaopatrzenia, poszukiwanie nowych dostawców zlokalizowanych bliżej spółek, renegegowanie kontraktów stanowiły główne wyzwania dla lokalnej funkcji zakupów i wyznaczały szereg nowych zadań oraz dodatkowe uprawnienia. Większe niż przed kryzysem skupienie się przez lokalne zarządy na funkcji zakupów świadczy o wzroście jej roli w badanym okresie. Nie bez znaczenia jest ranga realizowanych nowych zadań. Mają one charakter strategiczny i dużą wagę dla zachowania ciągłości funkcjonowania spółek. Proces delegowania zadań, uprawnień, ich zakres, dynamika zmian były inne w każdej ze spółek. Z badań wynika, że spółka II ma mniejszą swobodę w kształtowaniu polityki zakupowej niż spółka I. Wynika to z tego, że musi ona w szerszym zakresie konsultować decyzje i kierunki zakupów z centralą. Mimo tej różnicy w każdej ze spółek zaobserwowano wzrost ich samodzielności w zakresie funkcji. W spółce I zidentyfikowano wzmocnienie funkcji o charakterze rynkowym, *Product Management* w wyniku wydzielenia nowych zadań i realizatorów funkcji. Ponadto zidentyfikowano

przyzwolenie centrali na poszukiwanie w większym zakresie nowych rynków zbytu poza rynkiem macierzystym koncernu. Towarzyszyło temu zwiększanie uprawnień decyzyjnych lokalnego zarządu, np. poprzez jego udział w negocjowaniu warunków kontraktów, co wcześniej było domeną tylko centrali. Rozpoznano także zwiększanie liczby realizatorów funkcji badawczo-rozwojowej. W zakresie funkcji personalnej spółki samodzielnie decydowały o ograniczaniu zatrudnienia pracowników sfery produkcyjnej. Tutaj jednak w pierwszej kolejności decyzje o redukcji dotyczyły pracowników zatrudnionych przez firmy zewnętrzne.

- Dywersyfikacja sprzedaży

Rynki zbytu były wyznaczane i narzucane przez jednostki nadrzędne. W rezultacie rola lokalnych – badanych spółek sprowadzała się do realizacji zamówień otrzymywanych z centrali. Dawało to spółkom stabilność i ułatwiało proces planowania (produkcji i zakupów). Ich rozwój oraz kształt i rozmiar struktur organizacyjnych były pod ścisłą kontrolą centralnego zarządu. Problemy, które pojawiły się w sektorze motoryzacyjnym w latach 2020-2021, wpłynęły na zmniejszenie produkcji w badanych spółkach i zaangażowanie ich w proces poszukiwania nowych rynków zbytu. Spółka I z wydzieloną funkcją PM była bardziej przygotowana do pozyskiwania nowych klientów spoza koncernu niż spółka II, która była w pełni uzależniona od centralnych zamówień. To stało się głównym powodem podjęcia prac nad projektem wydzielenia sprzedaży w strukturze spółki. Zdaniem lokalnego zarządu jest to proces długotrwały i złożony, gdyż w żadnej ze spółek grupy nie ma wydzielonej sprzedaży, a podejmowane wcześniej projekty nad jej decentralizacją po poprawie wyników finansowych grupy były wstrzymywane.

Tabela 1. Identyfikacja wprowadzonych zmian w badanych spółkach w latach 2020-2022

Analizowane obszary w spółkach zależnych	Spółka I Sprzedaż – rynek wewnętrzny i zewnętrzny			Spółka II Sprzedaż – rynek zewnętrzny		
	Kierunek zmian w strukturach spółek					
	zwiększanie	bez zmian	ograniczanie	zwiększanie	bez zmian	ograniczanie
Szczeble hierarchii						
Stanowiska kierownicze						
Jednostki organizacyjne (komórki, działy, pionry)						
Stanowiska specjalistyczne						
Dokumenty organizacyjne						
Nowe procedury						
Samodzielność decyzyjna kierowników						
Samodzielność decyzyjna lokalnego zarządu						
Realizowane funkcje (nowe zadania)						
Dywersyfikacja sprzedaży						

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## 5. Zakończenie

Problematyka uproszczeń struktury organizacyjnej i decentralizacji uprawnień decyzyjnych w zgrupowanych przedsiębiorstwach to ważne zagadnienia, które zyskują na znaczeniu szczególnie w okresie dynamicznych zmian otoczenia. Co do zasady kształtowanie prostoty struktury jednostek zależnych to dążenie przez centrale do eliminowania (ograniczania) elementów strukturalnych, aby zwiększyć ich sprawność organizacyjną. Z kolei zwiększanie autonomii jednostkom ma za zadanie zaangażowanie lokalnych zarządów do wzięcia większej odpowiedzialności za wyniki całej organizacji. O wiele łatwiej jest upraszczać strukturę organizacyjną i delegować nowe uprawnienia w warunkach stabilnego (prze-

widywalnego) otoczenia. Odnosząc się do postawionego we wstępie pytania o to, czy w spółkach zależnych występuje tendencja do decentralizacji zarządzania i upraszczania ich struktur organizacyjnych, należy zauważyć, że wprowadzone zmiany w strukturze organizacyjnej spółek, które stały się przedmiotem badań, były odpowiedzią na pojawienie się nowych zjawisk w otoczeniu, w tym w szczególności pandemii COVID-19 oraz kryzysu energetycznego. W rezultacie doprowadziło to do zwiększenia aktywności i samodzielności badanych spółek w zakresie funkcji zakupów i *Product Management*. Mimo że wprowadzone zmiany zwiększyły rozmiary struktur spółek zależnych, liczbę procedur, dokumentów organizacyjnych, to starano się je ograniczać do niezbędnego minimum, tak aby spółki mogły zachować ciągłość funkcjonowania i sprostać nowym warunkom otoczenia. Wprowadzanie nowych elementów strukturalnych i związanej z tym dokumentacji, jak i nowych procedur wskazywałoby na odchodzenie od zasad zachowania prostoty struktury. Trzeba jednak pamiętać, że każda wprowadzana zmiana w organizacji, sprzyjająca dalszemu jej funkcjonowaniu w zmiennym i niestabilnym otoczeniu utrudniającym przewidywanie przyszłości, powinna być traktowana jako wzmocnienie organizacji w realizacji jej celów zgodnie z zasadą celowości budowania struktur organizacyjnych. Nie może być zatem mowy o przyroście niepotrzebnych elementów strukturalnych, chodzi bowiem o rozbudowę niezbędnych funkcji pozwalających spółkom przetrwać na rynku. Badane spółki powinny rozwijać funkcje ukierunkowane na rynek (sprzedaż, marketing), rozbudowywać jednostki organizacyjne, w ramach których realizowane są zadania handlowo-marketingowe, zwiększyć swój udział w procesie decyzyjnym w ramach strategicznej funkcji zakupów w całej grupie.

Autor ma świadomość, że ograniczenie badanej populacji do dwóch spółek (dwóch koncernów motoryzacyjnych) nie ilustruje w pełni zachodzących zmian w zakresie upraszczania struktur i autonomii wewnętrznej. Pokazuje jednak pewien kierunek zmian, który może wystąpić w innych firmach zależnych, zwłaszcza z branży motoryzacyjnej. Wymaga to jednak weryfikacji empirycznej na większej próbie badawczej. Dalsze prace w omawianym zakresie powinny dotyczyć badań nad kształtowaniem się struktur organizacyjnych i poziomu centralizacji zarządzania w wyniku występującej tendencji do skracania łańcucha dostaw w zgrupowanych przedsiębiorstwach.

## Literatura

- Acemoglu, D., Aghion, P., Lelarge, C., van Reenen, J. i Zilibotti, F. (2007). Technology, Information, and the Decentralization of the Firm. *Quarterly Journal of Economics*, 122, 1759-1799. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1759>
- Baum, J. A. C. i Haveman, H. A. (2020). Editors' Comments: The Future of Organizational Theory. *Academy Management Review*, 45(2), 268-272. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0030>
- Bieniok, H. i Rokita, J. (1984). *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*. PWN.
- Birkinshaw, J. M. (2018). How is Technological Change Affecting the Nature of the Corporation? *Journal of British Academy* 6(s1), 185-214. <https://doi.org/10.5871/jba/006s1.185>
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE.
- Bryant, L. (2014). *Digital Transformation Requires Better Organizational Structures*. Pobrano 15 stycznia 2023 z <https://postshift.com/digital-transformation-requires-better-organisational-structures>
- Cortez, R. M. i Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus Crisis in B2B Settings: Crisis Uniqueness and Managerial Implications Based on Social ExchangeT. *Industrial Marketing Management*, (88)1, 125-135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>
- Cunha, M. P. i Rego, A. (2010). Complexity, Simplicity, Simplexity. *European Management Journal*, 28(2), 85-94. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.04.006>
- Czekaj, J. (2013). *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*. WNT.
- Flieger, M. (2020). Współczesne kryzysy a elastyczność organizacyjna. *Przegląd Ekonomiczny*, 20, 41-44.
- Hopej, M. (2017). Kształtowanie struktur organizacyjnych zgodnie z zasadą prostoty. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 102, 101-109.
- Hopej, M. (2009). Dwie zasady kształtowania struktur organizacyjnych współczesnych organizacji. *Przegląd Organizacji*, 10. <https://doi.org/10.33141/po.2009.10.03>
- Hopej-Kamińska, M., Hopej M., Kamiński, R. i Martan, J. (2014). Prostota podstawowych typów struktury organizacyjnej. *Przegląd Organizacji*, 8, 9-13. <https://doi.org/10.33141/po.2014.08.02>



- Hopej-Kamińska M., Zgrzywa-Ziemak A., Hopej M. i Kamiński, R. (2014). Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje* (s. 58-64). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Iansiti, M. i Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership when Algorithms and Networks Run the World*. Harvard Business Review Press.
- Karpacz, J. (2013). Swoboda działania organizacji jako klasyczne i ponadczasowe zagadnienie stanowiące wyzwanie badawcze dla zarządzania strategicznego. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis* (s. 105-118). Wydawnictwo WWSZiP.
- Kraśniak, J. (2012). *Zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kreft, Z. (2004).  *Holding. Grupa kapitałowa*. PWE
- Kunisch, S., Menz, M. i Collis, D. (2020). Corporate Headquarters in the Twenty First Century: An Organization Design Perspective. *Journal of Organization Design*, 9(22), 1-32. <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00086-9>
- Lazarević, S. i Lukić, J. (2015). Building Smart Organization Through Learning and Development of Employees. W: R. Grozdanić, D. Jovančević (red.), *Creative Education for Employment Growth*. The Fourth International Conference – Employment, Education and Entrepreneurship (s. 256-268).
- Lazarević, S. i Lukić, J. (2018). Team Learning Processes and Activities in Organization: A Case Study. *Economic Themes*, 56(3), 301-319. doi: <https://doi.org/10.2478/ethemes-2018-0018>
- Lee, M. Y. i Edmondson, A. C. (2017). Self-managing Organizations: Exploring the Limits of Less Hierarchical Organizing. *Research in Organizational Behavior*. 37, 35-58. doi: 10.1016/j.riob.2017.10.002
- Liao, C., Chuang, S. H. i To, P. L. (2011). How Knowledge Management Mediates The Relationship Between Environment and Organizational Structure. *Journal of Business Research*, 64, 728-736. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.08.001>
- Lichtarski, J. i Grzesik, K. (2018). Model pola swobody decyzyjnej kadry kierowniczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(6), 255-269.
- Lichtarski, J. M. (2011). *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Lumpkin, G. T. i Dess, G. G. (2006). The Effect of Simplicity on the Strategy-Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1583-1604. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00652.x>
- Malara, Z. (2006). *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Menz, M., Kunisch, S. i Collis, D. J. (2015). The Corporate Headquarters in the Contemporary Corporation: Advancing a Multimarketfirm Perspective. *Academy of Management Annals*, 9(1), 633-714. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1027050>
- Menz, M. i Collis, D. (2020). Corporate Headquarters in the Twenty First Century: An Organization Design Perspective. *Journal of Organization Design*, 9(22), 1-32. <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00086-9>
- Mora, C. R. i Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus Crisis in B2B Settings: Crisis Uniqueness and Managerial Implications Based on Social Exchange Theory. *Industrial Marketing Management*, (88)1, 125-135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>
- O'Neill, J. W., Beauvais, L. L. i Scholl, R. W. (2001). The Use of Organizational Culture and Structure to Guide Strategic Behavior: An Information Processing Perspective. *The Journal of Behavioral and Applied Management*, 2(2), 131-149.
- Osbert-Pociecha, G. (2013). Zmiany upraszczające w organizacji – wyniki badań sondażowych. *Management Sciences*, 4(17), 95-108. doi: 10.15611/noz.2013.4.08
- Stańczyk-Hugiet, E. (2012). Autonomia i zależność w układach kooperacyjnych. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, 1A, 239-247.
- Strategor. (2001). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE.
- Teece, D., Peteraf, M. i Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2007). Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa w ujęciu klasycznym, współczesnym i przyszłym. W: J. Czekaj (red.), *Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania* (s. 27-37). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2015). Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstwa: ambidextrous approach, *Management Forum*, 3(1), 105-111. doi:10.15611/mf.2015.1.16
- Werr, A., Blomberg, J. i Löwstedt, J. (2009). Gaining External Knowledge – Boundaries in Managers Knowledge Relations. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 448-463. <https://doi.org/10.1108/13673270910997114>

## Changes in the Organizational Structures of Grouped Enterprises

---

**Abstract:** The goal of the study is to present the problem of simplification of organizational structure and decentralization of decision-making powers in grouped companies during a period of significant changes (transformations) in the environment. Around the main objective formulated in this way, the following problem was posed in the form of a question: is there a tendency to decentralize management and simplify organizational structures in subsidiaries? In order to achieve the objective and solve the problem, an analysis of available secondary sources (scientific literature, organizational documents of the companies under study) and empirical research was carried out in two subsidiaries of German automotive concerns located in Poland. The research, in the form of interviews, was conducted with local management between 2020 and 2022 and aimed at recognizing the changes made in the organizational structure of the companies. The research showed that during the period of significant changes (transformations) in the environment, headquarters delegated additional decision-making powers to subsidiaries and their structures did not overextend. The purchasing function and market-oriented functions were strengthened. The results presented in the article can be used by other multi-entity organizations to redesign their subsidiary structures into more resilient ones that are more resistant to the difficult-to-predict phenomena emerging in the organization's environment. The article has a theoretical and research character.

**Keywords:** autonomy of subsidiaries, simplicity of organizational structures, parent company, subsidiary

---