

**Joanna Radomska\***

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## WPŁYW STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ NA EFEKTY WDROŻENIA STRATEGII

### Streszczenie

W artykule opisano tematykę struktury organizacyjnej jako jednego z elementów wpływających na realizację strategii, a jego celem jest analiza wpływu poszczególnych aspektów struktury organizacyjnej w kontekście skuteczności implementacji koncepcji rozwojowych. Opisano także trendy zmian, jakim coraz częściej podlegają struktury współczesnych organizacji. Wyniki przeprowadzonych badań wskazały, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy zwiększeniem stopnia decentralizacji oraz dywersyfikacji, a także zmniejszeniem zakresu formalizacji a skutecznością realizacji strategii.

**Słowa kluczowe** realizacja strategii, struktura organizacyjna, formalizacja, centralizacja, specjalizacja

### Wprowadzenie

Tematyka struktury organizacyjnej jest obszarem wielu badań, zarówno w aspekcie zapewniania przedsiębiorstwom sprawności organizacyjnej, przepływu informacji, jak i podziału władzy. Tym ważniejszą wydaje się eksploracja tej tematyki w ujęciu zarządzania strategicznego, a konkretnie wpływu na realizację

---

\* Adres e-mail: joanna.radomska@ue.wroc.pl

strategii. Celem niniejszego opracowania jest analiza wpływu poszczególnych aspektów struktury organizacyjnej w kontekście skuteczności implementacji koncepcji rozwojowych.

## 1. Struktura organizacyjna jako jeden z istotnych elementów organizacji

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele definicji struktury organizacyjnej, różniących się w zależności od akcentów, na które zwrócić uwagę chcą dani autorzy. Jest ona opisywana jako sposób na alokację pomiędzy członkami organizacji władzy i odpowiedzialności oraz procedur usprawniających jej funkcjonowanie<sup>1</sup>. Zwraca się uwagę na stosowne zmiany w kierunku większej elastyczności, jakim coraz częściej struktury podlegają z uwagi na rosnącą dynamikę zmian w otoczeniu<sup>2</sup>. Projektowanie struktury organizacyjnej pokazuje bowiem jakie zasoby, systemy zarządzania, kultura czy inne elementy, konieczne są do zapewnienia jej prawidłowego funkcjonowania<sup>3</sup>.

Wyróżnia się dwa krytyczne komponenty struktury organizacyjnej: formalne kanały przepływu władzy i komunikacji oraz informacje i dane, które są nimi przekazywane. Można zatem stwierdzić, że struktura organizacyjna wpływa na przepływ informacji oraz kontekst i naturę interakcji pomiędzy pracownikami<sup>4</sup>.

Jak pokazują badania, struktura organizacyjna najczęściej opisywana jest przez sześć cech charakterystycznych, do których należy elastyczność<sup>5</sup>, otwartość<sup>6</sup>,

---

<sup>1</sup> A. Nahm, M. Vonderembse, X. Koufteros, *The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance*, „Journal of Operations Management” 2003, vol. 21, nr 3, s. 281–306.

<sup>2</sup> A. Sakalas, R. Venskus, *Interaction of learning organization and organizational structure*, „Engineering Economics” 2007, vol. 3, nr 53, s. 65–70.

<sup>3</sup> D. Waters, *Operations strategy*, Thomson Learning, London 2006, s. 102.

<sup>4</sup> D. Miller, *Strategy making and structure: analysis and implications for performance*, „Academy of Management Journal” 1987, vol. 30, nr 1, s. 7.

<sup>5</sup> P. Miesing, *Organizational structure for the learning organization*, School of Business, University Albany, 2006, s. 23.

<sup>6</sup> R. Lotti, P. Mensing, D. Valenti, *A co-operative solution*, [www.strategy-business.com/article/06290](http://www.strategy-business.com/article/06290), May 2006.

komunikacja, delegacja i decentralizacja<sup>7</sup> oraz kompleksowość<sup>8</sup>. Najbardziej klasyczny podział dotyczy jednak trzech kryteriów jakimi są:

1. Formalizacja, która oznacza stopień wykorzystania formalnych reguł i procedur w procesie podejmowania decyzji oraz kształtowania relacji wewnątrzorganizacyjnych<sup>9</sup>. Najlepiej sprawdza się w wypadku przedsiębiorstw zajmujących się produkcją masową<sup>10</sup>. Mniej sformalizowane struktury określane są mianem organicznych i dają możliwość wykorzystania projektów strategicznych oraz większą elastyczność w odniesieniu do zmian otoczenia<sup>11</sup>. Zbytni stopień formalizacji, zmniejsza zakres potencjalnej partycypacji pracowników oraz wpływa negatywnie na poziom zaufania podwładnych w stosunku do kierowników<sup>12</sup>.
2. Centralizacja, rozumiana jako ulokowanie władzy wyłącznie na najwyższych szczeblach kierowania, co daje jednak stosunkowo czytelny podział odpowiedzialności. Społeczne konsekwencje jej obecności oznaczać mogą redukcję wewnętrznych więzi organizacyjnych oraz przepływu wiedzy w organizacji<sup>13</sup>. Co więcej, może także wpływać negatywnie na niwelowanie barier implementacyjnych realizowanych strategii przez kierowników

<sup>7</sup> H. Koontz, H. Wehrich, *Essentials of management*, 5<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York, 1990, s. 56.

<sup>8</sup> V. Morales, F. Montes, A. Jover, *Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs*, „Technovation” 2007, vol. 27, nr 9, s. 547–568.

<sup>9</sup> M. Andrews, K. Kacmar, *Discriminating across organizational politics, justice and support*, „Journal of Organizational Behavior” 2001, vol. 22, nr 4, s. 350.

<sup>10</sup> A. Lam, B. Lundvall, *The learning organization and national systems of competence building and innovation*, w: *How Europe's economics lean: Coordinating Competing Models*, red. N. Lorenz, B. Lundvall, Oxford University Press, London 2006, s. 114.

<sup>11</sup> E. Olson, S. Slater, G. Hult, *The importance of structure and process to strategy implementation*, „Business Horizons” 2005, nr 48, s. 49.

<sup>12</sup> J. Krasman, *Do my staff trust me? The influence of organizational structure on subordinate perceptions of supervisor trustworthiness*, „Leadership & Organization Development Journal” 2014, vol. 35, nr 5, s. 472.

<sup>13</sup> W. Tsai, *Social structure of 'coopetition' within a multiunit organization: coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing*, „Organization Science” 2002, vol. 13, nr 2, s. 1001.

niższego szczebla, którzy nie czują odpowiedzialności za rozwój organizacji<sup>14</sup>, dlatego coraz częściej wskazuje się na procesy decentralizacji władzy i kontroli, dające możliwości aktywnego włączania pracowników oraz tworzenia otwartej kultury organizacyjnej<sup>15</sup>.

3. Specjalizacja odnosi się natomiast do podziału zadań pomiędzy poszczególne komórki w organizacji. Zbyt duży poziom specjalizacji, a więc pewnego zaprogramowania wykonywanych zadań wpływa negatywnie na otwartość pracowników i chęć dzielenia się przez nich informacjami oraz wiedzą<sup>16</sup>. Obecna specjalizacja struktury organizacyjnej oznacza bazowanie na wiedzy eksperckiej i pozwala niwelować bariery pomiędzy działami zastępując je multifunkcyjnymi zespołami ekspertów z różnych dziedzin. Obserwuje się zatem niski poziom dyferencjacji wertykalnej, wynikający z poszerzającego się zakresu partycypacji pracowników w procesach zarządzania i kontroli<sup>17</sup>.

W świetle prowadzonych badań, w odniesieniu do procesu zarządzania wiedzą, który jest jednym z istotniejszych aspektów zarządzania strategicznego, obserwuje się znaczne usprawnienia w przypadku struktur mniej sformalizowanych, scentralizowanych oraz bardziej zintegrowanych<sup>18</sup>. Warto podkreślić, że aż 68% spośród firm odnoszących sukcesy, uważa zaprojektowanie struktury organizacyjnej, w sposób który odzwierciedla możliwości i priorytety rozwojowe, za kluczowy element powodzenia w walce konkurencyjnej. W grupie firm o gorszych wynikach, odsetek ten jest nieco mniejszy (60%), lecz wciąż znaczący<sup>19</sup>.

<sup>14</sup> J. Fredrickson, *The strategic Decision Process and Organizational Structure*, „Academy of Management Review” 1986, vol. 11, nr 2, s. 285.

<sup>15</sup> P. Hankinson, *An empirical study which compares the organisational structures of companies managing the world's top 100 brands with those managing outsider brands*, „Journal of Product and Brand Management” 1999, vol. 8, nr 5, s. 405.

<sup>16</sup> A. Willem, M. Buelens, *Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: the impact of organizational structure dimensions*, „International Journal of Information Management” 2009, vol. 29, nr 3, s. 156.

<sup>17</sup> I. Martinez-León, J. Martinez-Garcia, *The influence of organizational structure on organizational learning*, „International Journal of Manpower” 2011, vol. 32, nr 5–6, s. 545.

<sup>18</sup> C. Chen, J. Huang, Y. Hsiao, *Knowledge management and innovativeness. The role of organizational climate and structure*, „International Journal of Manpower” 2010, vol. 31, nr 8, s. 856–857.

<sup>19</sup> E. Brenes, M. Mena, G. Molina, *Key success factors for strategy implementation in Latin America*, „Journal of Business Research” 2008, nr 61, s. 595.

## 2. Wpływ struktury organizacyjnej na realizację strategii

Wyniki badań wskazują, że niezbędna jest właściwa równowaga pomiędzy centralizacją i decentralizacją procesów decyzyjnych oraz między kosztami i korzyściami realizowanej strategii z punktu widzenia poszczególnych departamentów, które muszą dysponować odpowiednimi zasobami. W przeciwnym wypadku konieczne jest dokonanie stosownych modyfikacji<sup>20</sup>.

Wpływ struktury organizacyjnej na możliwość realizacji strategii, w tym długoterminowej przewagi osiągananej przez przedsiębiorstwo<sup>21</sup>, jest akcentowany przez wielu autorów. Wskazuje się m.in. na znaczenie jakie odgrywa w aspekcie integracji systemów logistycznych<sup>22</sup>, niebezpośredni wpływ na wzrost sprzedaży oraz bezpośredni na wyniki rynkowe<sup>23</sup> oraz na kompleksową rolę jaką pełni w zapewnianiu organizacyjnej efektywności<sup>24</sup>. Stanowi także system wsparcia dla menedżerów w realizacji celów strategicznych<sup>25</sup>. Jak wynika z prowadzonych badań, ponad 55% przedsiębiorstw adaptuje takie struktury, które wspierają realizowane przez nie strategie, co świadczy o wadze tego elementu<sup>26</sup>.

Badacze wskazują na widoczny trend zmian w strukturach organizacyjnych, które ewoluują z układów pionowych, hierarchicznych i funkcjonalnych, charakterystycznych dla stabilnych warunków działania, w kierunku struktur bardziej

<sup>20</sup> C. Gibbs, *Keys to strategy implementation*, „Insights in Strategic Management”, September 2005, s. 9.

<sup>21</sup> P. Tavitiyaman, H. Qiu Zhang, H. Qu, *The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2012, vol. 24, nr 1, s. 140–159.

<sup>22</sup> T. Stank, P. Daugherty, C. Gustin, *Organizational structure: influence on logistics integration, costs, and information system performance*, „The International Journal of Logistics Management” 1994, vol. 5, nr 2, s. 41–53.

<sup>23</sup> K. Verle, M. Markič, B. Kodrič, A. Zoran, *Managerial competencies and organizational structures*, „Industrial Management & Data Systems” 2014, vol. 114, nr 6, s. 931.

<sup>24</sup> Q. Hao, H. Kasper, J. Muehlbacher, *How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China*, „Chinese Management Studies” 2012, vol. 6, nr 1, s. 39.

<sup>25</sup> S. Robbin, D. DeCenzo, *Fundamentals of management: essential concepts and applications*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2005, s. 156–160.

<sup>26</sup> E. Olson, S. Slater, G. Hult, *The importance of structure...*, s. 53.

poziomych, adaptacyjnych i zorientowanych na działanie zespołowe<sup>27</sup>. Trendy wskazują zatem na zwiększenie decentralizacji struktur, otwartej komunikacji podziału władzy oraz zwiększenia uprawnień decyzyjnych. Oznacza to tworzenie mniejszych zespołów zadaniowych oraz redukcję granic pomiędzy funkcjami i operacjami<sup>28</sup>.

Należy jednak podkreślić, że brakuje jednoznacznej rekomendacji dotyczącej struktury organizacyjnej, która zapewni większy poziom wykonania podjętych decyzji. Co więcej, jak wskazuje wielu autorów, nie powinno się wprowadzać jej zmian zbyt pochopnie. Menedżerowie powinni jednak diagnozować czy struktura ich organizacji nie utrudnia realizacji strategii i dopiero wówczas podjąć decyzję o jej ewentualnych modyfikacjach<sup>29</sup>. Wszelkie zmiany wymagają bowiem planu, dozy finezji i świadomego przeanalizowania konsekwencji, gdyż organizacja nie jest wyłącznie systemem społecznym, a raczej zestawem mechanicznych procesów<sup>30</sup>. Podejmowanie zbyt intensywnych prób dopasowania struktury organizacyjnej może oznaczać utratę celu nadrzędnego jakim jest realizacja strategii<sup>31</sup>, co może stanowić istotną barierę dalszego rozwoju. Aby zapewnić więc skuteczność wprowadzanych zmian, nie powinny być one projektowane wyłącznie w obliczu zmian otoczenia, lecz także w okresie względnej stabilności<sup>32</sup>. Co warto podkreślić, jak wskazują wyniki badań, to średnie przedsiębiorstwa wykazują największą elastyczność struktury w obliczu zdiagnozowanych problemów organizacyjnych<sup>33</sup>.

---

<sup>27</sup> N. Mansoor, H. Aslam, C. Barbu, S. Capusneanu, M. Lodhi, *Organizational structure as determinant of organizational performance: uncovering essential facts of organic or mechanistic structure*, „American Journal of Scientific Research” 2012, vol. 55, nr 14, s. 54–55.

<sup>28</sup> H. Volberda, *Building the flexible firm*, Oxford University Press, Oxford 1999, s. 154.

<sup>29</sup> S. Miller, D. Wilson, D. Hickson, *Beyond planning strategies for successfully implementing strategic decisions*, „Long Range Planning” 2004, vol. 37, s. 212.

<sup>30</sup> A. Smith, W. Rupp, *An examination of emerging strategy and sales performance: motivation, chaotic change and organizational structure*, „Marketing Intelligence & Planning” 2003, vol. 21, nr 3, s. 165.

<sup>31</sup> L. Pleshko, I. Nickerson, *Strategic orientation, organizational structure, and the associated effects on performance in industrial firms*, „Academy of Strategic Management Journal” 2008, vol. 7, s. 106.

<sup>32</sup> F. Vermuelen, P. Phanish, G. Ranjay, *Change for change's sake*, „Harvard Business Review” 2010, vol. 88, nr 6, s. 71–76.

<sup>33</sup> C. Weir, *Organizational structure and corporate performance: an analysis of medium and large UK firms*, „Management Decision” 1995, vol. 33, nr 1, s. 28.

### 3. Metodyka przeprowadzonych badań i hipotezy badawcze

Opisane poniżej wyniki stanowią fragment szerszych badań dotyczących wdrażania strategii w przedsiębiorstwach<sup>34</sup>. Grupę respondentów stanowili przedstawiciele przedsiębiorstw działających od pięciu lat i figurujących na liście 500 największych polskich firm według rankingu tygodnika „Polityka” – 101 podmiotów. 99 podmiotów uczestniczących w badaniu figurowało na liście przedsiębiorstw „Diamenty Forbesa 2013”. Badaniom poddawano kadrę kierowniczą przedsiębiorstwa. Uzasadnieniem doboru próby badawczej jest uczestnictwo w rankingu, a tym samym osiągnięcie sukcesów rynkowych w realizacji wypracowanych koncepcji rozwojowych. W doborze próby użyto metodę warstwowo-losową, wykorzystano także metodę opartą na gromadzeniu danych w sposób otwarty (jawny) i zestandaryzowany z wykorzystaniem narzędzia bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego (PAPI), którego podstawą był kwestionariusz, zawierający:

- 46 pytań w części zasadniczej,
- 12 pytań w części metryczkowej.

W celu zbadania opisanych wcześniej trendów dotyczących zmian struktury organizacyjnej i ich wpływu na realizację strategii, postawiono następujące hipotezy:

- H1: Struktura organizacyjna niedopasowana do wdrażanej strategii jest barierą jej skutecznej realizacji.
- H2: Wprowadzanie zmian struktury organizacyjnej wpływa pozytywnie na usprawnienie procesu realizacji strategii.
- H3: Zastąpienie specjalizacji struktury organizacyjnej jej dywersyfikacją zwiększa skuteczność realizacji strategii.
- H4: Decentralizacja uprawnień decyzyjnych zwiększa skuteczność implementacji strategii.
- H5: Zmniejszenie stopnia formalizacji przepływu informacji wpływa pozytywnie na skuteczność realizacji strategii.

Przyjęto, że na dywersyfikację struktury organizacyjnej składa się korzystanie z pracy zespołów składających się ze specjalistów z różnych dziedzin. Decentralizacja została określona jako przekazanie odpowiedzialności liderom na różnych

---

<sup>34</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/04247.

szczeblach struktury organizacyjnej. Z kolei zmniejszenie stopnia formalizacji przepływu informacji rozumiane jest jako korzystanie z komunikacji nieformalnej. Aby zweryfikować postawione hipotezy, obliczono współczynnik korelacji tau-b Kendalla. W tabeli 1 zaprezentowano wyniki badań.

Tabela 1. Wyniki badań

		Struktura organizacyjna niedopasowana do wdrażanej strategii	Zmiany struktury organizacyjnej mające na celu usprawnienie procesu realizacji strategii	Dywersyfikacja	Decentralizacja	Zmniejszenie stopnia formalizacji
Skuteczność realizacji przyjętej strategii	współczynnik korelacji	-0,246	0,275	0,200	0,202	0,222
	istotność (dwustronna)	0,169	0,000	0,003	0,005	0,006
	N	23	116	156	137	109

Źródło: opracowanie własne.

Przy analizie wyników na uwagę zasługuje przede wszystkim niewielki odsetek podmiotów, wskazujących na istnienie bariery implementacyjnej w postaci struktury organizacyjnej, która jest niedopasowana do wdrażanej strategii. Są to 23 przedsiębiorstwa, co stanowi zaledwie 11,5%. Można zatem domniemywać, że zarządzający uwzględniają konieczność modyfikacji schematu organizacyjnego już na etapie projektowania strategii dokonując koniecznych korekt zanim stają się one poważną przeszkodą organizacyjną. Można więc uznać, że istnieje świadomość strategiczna menedżerów odnośnie do konieczności zapewnienia spójności realizowanej strategii z dostępnymi zasobami oraz hierarchią organizacyjną i przepływem informacji. Otrzymane wyniki nie są istotne statystycznie, a dla badanej próby nie stwierdzono zależności pomiędzy wpływem struktury organizacyjnej a spadkiem dynamiki przychodów. Istnieje natomiast słaba ujemna zależność pomiędzy niedopasowaniem struktury a skutecznością realizacji strategii. Oznacza to, że im bardziej jest ona niedopasowana, tym mniejsza jest skuteczność działań wdrożeniowych. Jak już wspomniano, jest to jednak prawidłowość jedynie dla niewielkiego odsetka badanych przedsiębiorstw i wyłącznie dla nich można przyjąć postawioną hipotezę.

W pozostałych analizach, znacznie większy jest odsetek firm potwierdzających istnienie omawianych trendów zmian. Otrzymany współczynnik korelacji dla



weryfikacji hipotezy drugiej wskazuje na istnienie dodatniej zależności pomiędzy wprowadzaniem zmian w strukturze organizacyjnej a skutecznością realizacji strategii. Potwierdza to badanie prowadzone przez innych wspomnianych wcześniej autorów, wskazujące na pozytywny wpływ wprowadzania modyfikacji w istniejącym schemacie organizacyjnym celem zapewnienia jednocześnie elastyczności reakcji na korekty strategii, jak i właściwego wykorzystania posiadanych zasobów. Można zatem przyjąć postawioną hipotezę.

Podobny poziom zależności statystycznej uzyskano dla weryfikacji pozostałych trzech hipotez związanych z kierunkiem zmian dotyczących struktur organizacyjnych. Korzystnie na skuteczność implementacji strategii wpływa zatem dywersyfikacja a więc korzystanie z wiedzy, kompetencji i umiejętności pracowników zgrupowanych w ramach zespołów funkcjonalnych złożonych ze specjalistów z różnych dziedzin. Dzięki temu uzyskuje się większą obiektywność i kompleksowość wdrażanych rozwiązań, choć wiąże się to z dłuższym procesem decyzyjnym. Z uwagi na długoterminowy charakter procesu realizacji strategii, wydaje się, że zastąpienie specjalizacji dywersyfikacją pozwala na zapewnienie ciągłości oraz spójności realizacji strategii, a także większego prawdopodobieństwa powodzenia. Otrzymany wynik korelacji obliczony dla aspektu decentralizacji także wskazuje na istnienie dodatniej zależności. Jest to powiązane z aspektem dywersyfikacji, gdyż korzystanie z pracy międzyfunkcyjnych zespołów powinno być powiązane z zapewnieniem stosownych uprawnień decyzyjnych a więc przekazaniem odpowiedzialności za poszczególne aspekty implementacji strategii liderom na różnych szczeblach struktury organizacyjnej. Dzięki temu usprawniony zostaje proces podejmowania decyzji oraz skrócone drogi przepływu informacji. Wykorzystanie nieformalnych kanałów komunikacji także wpływa pozytywnie na skuteczność wdrażania koncepcji rozwoju. Wyniki wykazały także istnienie dodatniej zależności pomiędzy korzystaniem z komunikacji nieformalnej a skutecznością wdrożenia strategii. Z całą pewnością nieformalne kanały komunikacji uzupełniają formalne narzędzia temu służące oraz pozwalają często na szybszą reakcję na zaobserwowane problemy implementacyjne. Tym samym zmniejszanie stopnia sformalizowania struktury organizacyjnej sprzyja zmianie klimatu organizacyjnego oraz usprawnia proces dzielenia się wiedzą. Na podstawie otrzymanych wyników można uznać, że postawione hipotezy (3, 4 i 5) można zweryfikować pozytywnie.

## Podsumowanie

Struktura organizacyjna jest elementem istotnym z punktu widzenia zarówno możliwości, jak i ograniczeń w realizacji strategii. Jej modyfikacje są często procesem żmudnym i kosztownym, a do tego nie zawsze przynoszą pożądany efekt. Jak wynika jednak z wielu badań, w tym także rezultatów przedstawionych w niniejszym artykule, wskazuje się, że istnieją trendy odnoszące się do zmian jakim podlegają struktury organizacyjne w organizacjach odnoszących sukcesy rozwojowe. Nie można wskazać rozwiązań czy schematów jednoznacznie zwiększających efektywność procesu realizacji strategii. Jak wykazały jednak badania, można wskazać, że zwiększenie stopnia decentralizacji oraz dywersyfikacji, a także zmniejszenie zakresu formalizacji, powinno wpłynąć pozytywnie na osiągnięte rezultaty. Warto byłoby pogłębić badania o sprawdzenie, jak zaprojektowano schematy organizacyjne w badanych przedsiębiorstwach i poszukać związków zarówno dla branż, w których działają, jak i częstotliwości dokonywanych modyfikacji struktury organizacyjnej.

## Literatura

- Andrews M., Kacmar K., *Discriminating across organizational politics, justice and support*, „Journal of Organizational Behavior” 2001, vol. 22, nr 4.
- Brenes E., Mena M., Molina G., *Key success factors for strategy implementation in Latin America*, „Journal of Business Research” 2008, nr 61.
- Chen C., Huang J., Hsiao Y., *Knowledge management and innovativeness. The role of organizational climate and structure*, „International Journal of Manpower” 2010, vol. 31, nr 8.
- Fredrickson J., *The strategic Decision Process and Organizational Structure*, „Academy of Management Review” 1986, vol. 11, nr 2.
- Gibbs C., *Keys to strategy implementation*, „Insights in Strategic Management”, September 2005.
- Hankinson P., *An empirical study which compares the organizational structures of companies managing the world's top 100 brands with those managing outsider brands*, „Journal of Product and Brand Management” 1999, vol. 8, nr 5.
- Hao Q., Kasper H., Muehlbacher J., *How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China*, „Chinese Management Studies” 2012, vol. 6, nr 1.
- Koontz H., Weihrich H., *Essentials of management*, 5th edition, McGraw-Hill, New York 1990.

- Krasman J., *Do my staff trust me? The influence of organizational structure on subordinate perceptions of supervisor trustworthiness*, „Leadership & Organization Development Journal” 2014, vol. 35, nr 5.
- Lam A., Lundvall B., *The learning organization and national systems of competence building and innovation*, w: *How Europe's economics lean: Coordinating Competing Models*, red. N. Lorenz, B. Lundvall, Oxford University Press 2006.
- Lotti R., Mensing P., Valenti D., *A co-operative solution*, [www.strategy-business.com/article/06290](http://www.strategy-business.com/article/06290), May 2006.
- Mansoor N., Aslam H., Barbu C., Capusneanu S., Lodhi M., *Organizational structure as determinant of organizational performance: uncovering essential facts of organic or mechanistic structure*, „American Journal of Scientific Research” 2012, vol. 55, nr 14.
- Martinez-León I., Martinez-García J., *The influence of organizational structure on organizational learning*, „International Journal of Manpower” 2011, vol. 32, nr 5–6.
- Miesing P., *Organizational structure for the learning organization*, School of Business, University Albany 2006.
- Miller D., *Strategy making and structure: analysis and implications for performance*, „Academy of Management Journal” 1987, vol. 30, nr 1.
- Miller S., Wilson D., Hickson D., *Beyond planning strategies for successfully implementing strategic decisions*, „Long Range Planning” 2004, vol. 37.
- Morales V., Montes F., Jover A., *Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs*, „Technovation” 2007, vol. 27, nr 9.
- Nahm A., Vonderembse M., Koufteros X., *The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance*, „Journal of Operations Management” 2003, vol. 21, nr 3.
- Olson E., Slater S., Hult G., *The importance of structure and process to strategy implementation*, „Business Horizons” 2005, nr 48.
- Pleshko L., Nickerson I., *Strategic orientation, organizational structure, and the associated effects on performance in industrial firms*, „Academy of Strategic Management Journal” 2008, vol. 7.
- Robbin S., DeCenzo D., *Fundamentals of management: essential concepts and applications*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2005.
- Sakalas A., Venskus R., *Interaction of learning organization and organizational structure*, „Engineering Economics” 2007, vol. 3, nr 53.
- Smith A., Rupp W., *An examination of emerging strategy and sales performance: motivation, chaotic change and organizational structure*, „Marketing Intelligence & Planning” 2003, vol. 21, nr 3.

- Stank T., Daugherty P., Gustin C., *Organizational structure: influence on logistics integration, costs, and information system performance*, „The International Journal of Logistics Management” 1994, vol. 5, nr 2.
- Tavitiyaman P., Qiu Zhang H., Qu H., *The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2012, vol. 24, nr 1.
- Tsai W., *Social structure of ‘coopetition’ within a multiunit organization: coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing*, „Organization Science” 2002, vol. 13, nr 2.
- Waters D., *Operations strategy*, Thomson Learning, London 2006.
- Weir C., *Organizational structure and corporate performance: an analysis of medium and large UK firms*, „Management Decision” 1995, vol. 33, nr 1.
- Willem A., Buelens M., *Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: the impact of organizational structure dimensions*, „International Journal of Information Management” 2009, vol. 29, nr 3.
- Verle K., Markič M., Kodrič B., Zoran A., *Managerial competencies and organizational structures*, „Industrial Management & Data Systems” 2014, vol. 114, nr 6.
- Volberda H., *Building the flexible firm*, Oxford University Press 1999.
- Vermuelen F., Phanish P., Ranjay G., *Change for change’s sake*, „Harvard Business Review” 2010, vol. 88, nr 6.

## THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON THE EFFECTS OF STRATEGY IMPLEMENTATION.

### Abstract

The article describes the organizational structure as one of the elements affecting the strategy execution. The aim of the paper is to analyze the impact of various aspects of the organizational structure in the context of the effectiveness of the strategy implementation. The article describes the trends, which are increasingly connected to the structure of modern organizations. Results of this study indicated that there is a positive correlation between the increase in the degree of decentralization and diversification, as well as a reduction of formalization, and the effectiveness of the strategy.

*Translated by Grzegorz Kolcan*

**Keywords:** strategy execution, organizational structure, formalization, centralization, specialization

**JEL Codes:** L1, L2