

Edyta ŚLACHCIŃSKA

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa

PRZEKSZTAŁCENIA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH NA PRZYKŁADZIE ELEKTROCIEPŁOWNI „GORZÓW” S.A.

Streszczenie

W artykule opisano kierunek ewolucji struktur organizacyjnych od prostych form strukturalnych, poprzez bardziej rozwinięte, aż po nowoczesne rozwiązania stosowane współcześnie. Na ten proces mają wpływ zmiany zachodzące zarówno we wnętrzu przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu. Nie ma zatem jednej uniwersalnej struktury gwarantującej efektywność organizacji.

Słowa kluczowe: struktura organizacyjna, typy struktur organizacyjnych.

Wstęp

Struktury organizacyjne przedsiębiorstw mogą przyjmować różne formy. Typ struktury organizacyjnej zależy od wielu czynników strukturotwórczych, specyficznych dla konkretnego przedsiębiorstwa i warunków, w których funkcjonuje. Pojawianie się nowych technologii, wzrost przedsiębiorstwa, zmiany dokonujące się w otoczeniu (powstawanie nowych rynków, wzrost wymagań klientów), rozwój technologii teleinformatycznych, przyczyniają się do modyfikowania istniejących rozwiązań strukturalnych oraz poszukiwania nowych.

Definicja i projektowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa

Termin *struktura* pochodzi od łacińskiego słowa „structura” i oznacza budowę, rozumianą jako zbiór określonych relacji zachodzących między elementami przedmiotu złożonego (systemu) bez uwzględnienia jakości owych elementów, czyli tego, czym są owe elementy.¹ Zgodnie z tym określeniem istota *struktury organizacyjnej* sprowadza się do struktury elementów organizacji i powiązań między nimi.

Pierwszym krokiem przy projektowaniu struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie jest określenie funkcji organizacyjnych, przy czym każde przedsiębiorstwo posiada swoje własne funkcje. Najpierw należy zdefiniować funkcję naczelną (główną), która określi dziedziny działania przedsiębiorstwa (np. racjonalne rozbudowanie i ekonomiczne zaspokajanie zapotrzebowania na energię elektryczną).

Następnie należy określić funkcje szczegółowe (wewnętrzne), czyli rozwinąć funkcję naczelną w tzw. drzewo funkcji. Można tego dokonać na podstawie następujących kryteriów:

- przedmiotowego (np. projektowanie produkcji sprężarek tłokowych, projektowanie produkcji sprężarek rotacyjnych, projektowanie produkcji sprężarek przepływowych);
- fazowego (np. analiza technologiczności konstrukcji, opracowanie marszrut technologicznych, opracowanie norm pracochłonności, norm zużycia materiału).²

¹ T. Pszczółowski: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław 1978

² E. Pawłowski, S. Trzcieliński: *Projektowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Podstawy rozwijania i kojarzenia funkcji zarządzania*. Poznań 1986

Podział taki musi być kompletny i wyczerpujący, tzn. na każdym poziomie należy rozwinąć wszystkie funkcje, które są niezbędne do realizacji funkcji nadrzędnej, jednak funkcje nie mogą się dublować. Po rozwinięciu drzewa funkcje z różnych gałęzi należy pogrupować – wybierając funkcje technologicznie podobne, wymagające podobnych kompetencji i połączone za pomocą informacji.

Następnym krokiem jest stworzenie jednostek organizacyjnych (JO),³ których zadaniem jest spełnianie konkretnych funkcji. O tworzeniu jednostek organizacyjnych decydują dwa wspomagające się czynniki: wyraźnie wydzielająca się specjalność robót i rozmiar robót w danej specjalności.⁴ Do każdej jednostki organizacyjnej należy przypisać obowiązki, zadania i osoby odpowiedzialne za realizację funkcji w danej jednostce organizacyjnej.

Kiedy zostaną przypisane obowiązki, zadania i władza poszczególnym osobom i zostanie wyodrębniona osoba, która będzie koordynowała poszczególne stanowiska zarówno w pionie, jak i w poziomie, wówczas zostaje określona *struktura organizacji*. Struktura ta jest również nazywana projektem organizacji.⁵

Struktura organizacyjna jest całością funkcji i relacji określających w sposób sformalizowany misję, jaką każda komórka organizacyjna powinna wypełniać oraz zasady współpracy między poszczególnymi częściami organizacji.⁶

Od struktur liniowych do macierzowych

Najprostszym, najmniej rozwiniętym typem struktury jest struktura liniowa, którą w literaturze przedmiotu uważa się za formę pierwotną, z przekształcenia której powstały bardziej rozwinięte formy strukturalne.⁷ Opiera się ona na *zasadzie jedności rozkazodawstwa*, według której każdy wykonawca otrzymuje polecenia od jednego przełożonego i przed nim odpowiada za ich realizację. Polecenia są przekazywane w dół przez wszystkie szczeble hierarchiczne.

Struktura ta jest stosowana współcześnie w ograniczonym zakresie w małych, nowo powstałych przedsiębiorstwach (np. sklep, magazyn, warsztat rzemieślniczy), realizujących proste zadania, gdzie kierownik (założyciel) stanowi „centrum dowodzenia”, tylko on wydaje rozkazy i ponosi odpowiedzialność za strategię oraz bieżące funkcjonowanie, a wokół niego skupia się grono wykonawców jego poleceń.⁸

Wzrost przedsiębiorstwa, koncentracja produkcji oraz rozwój technologiczny powodują, że kierownik nie jest w stanie nadzorować wszystkiego i rozwiązywać wszystkich problemów pojawiających się w trakcie realizacji zadań przez swoich podwładnych. Z czasem konieczne staje się odejście od modelu liniowego. Sposobem na „odciążenie” kierowników jest wydzielenie czynności pomocniczych i powołanie dla nich specjalistycznych jednostek organizacyjnych, zwanych jednostkami sztabowymi lub po prostu sztabami (np. sekcja planowania produkcji). W ten sposób powstaje struktura liniowo – sztabowa. Zachowana zostaje w niej

³ J. Boszko określa jednostkę organizacyjną (JO) jako całość techniczno-społeczną zdolną do względnie samodzielnego działania (H. Bieniok, J. Rokita: *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*. Warszawa 1984)

⁴ M. Bednarczyk: *Organizacja wirtualna w zarządzaniu. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2001, nr 6

⁵ P.F. Schlesinger, V. Sathe, L.A. Schlesinger, J. Kotter: *Projektowanie organizacyjne*. Warszawa 1999

⁶ Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. 1999.

⁷ A. Nalepka: *Struktura organizacyjna*. Kraków 2002; T. Pszczołowski, op. cit.

⁸ H. Mintzberg: *Structure in Fives. Design effective organizations*. 1983

zasada jedności rozkazodawstwa, bowiem jednostki sztabowe nie posiadają prawa wydawania rozkazów ani podejmowania decyzji; ich zadaniem jest dostarczanie informacji i porad kierownikom liniowym.⁹

Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa i zmianami otoczenia wzrasta ilość przekazywanych poleceń i informacji. Prowadzi to do pojawienia się ograniczeń związanych z przepustowością kierowniczych kanałów informacyjnych. Dlatego kierownicy przekazują uprawnienia do podejmowania decyzji w sprawach drugorzędnych specjalistom z własnych komórek sztabowych. Stopniowo jednostki sztabowe zyskują prawo podejmowania decyzji w sprawach podstawowych, stając się formalnymi uczestnikami procesu kierowania.¹⁰ Powyższe działania powodują przekształcenie struktury liniowo – sztabowej w strukturę typu funkcjonalnego.¹¹

Struktura funkcjonalna umożliwia osiągnięcie najwyższego poziomu doskonałości technicznej pod warunkiem, że otoczenie i technologia przedsiębiorstwa pozostają stabilne.¹² Specjalizacja sprawia, że pracownicy wykonujący jeden rodzaj pracy doskonalą się w tym, co robią. Następuje formalizacja i standaryzacja spełniania funkcji.

Powyższe działania zapewniają efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa dopóty, dopóki nie zaistnieje konieczność zmiany procedur w celu dostosowania ich do zmieniającej się sytuacji. Pojawienie się nowych technologii, naciski ze strony konkurencji oraz zmiany popytu powodują dywersyfikację (zróznicowanie) działalności przedsiębiorstwa. Prowadzi to do narastania problemów związanych z koordynacją różnych działalności. Uproszczeniu koordynacji sprzyja struktura dywizjonalna.

W tego typu strukturach jednostki organizacyjne związane z wytwarzaniem określonego produktu (lub grupy produktów), obsługą grupy odbiorców, obszaru rynku, są grupowane w tzw. dywizjony (wydziały, oddziały, zakłady, segmenty, sektory, kompleksy).¹³

Każdy dywizjon jest względnie autonomiczną jednostką gospodarczą, która przyjmuje odpowiedzialność za produkt oraz za skoordynowanie wszystkich funkcji związanych z jego przygotowaniem, wytworzeniem oraz sprzedażą.¹⁴ Dzięki temu naczelné kierownictwo zostaje odciążone od odpowiedzialności za dany produkt i może się skupiać na strategicznych problemach całego przedsiębiorstwa.

Dywersyfikacja może się przejawiać również w postaci działalności opartej na wspólnej wiedzy. Korzystne staje się połączenie wielu specjalistów i przydzielenie im do wykonania złożonych zadań. Prowadzi to do powstania nowego typu struktury – struktury macierzowej.

W strukturze macierzowej występują dwie części: stała (kolumny) i zmienna (wiersze). Wiersze oznaczają na ogół nietypowe, zmieniające się okresowo przedsięwzięcia przedmiotowe (jednostki organizacyjne takie jak np. zaopatrzenie, produkcja, zbył, oddelegowane do realizacji poszczególnych przedsięwzięć A, B, C). Każdy pracownik ma dwa ośrodki decyzyjne: kierownika funkcjonalnego, któ-

⁹ H. Bieniok, J. Rokita, op. cit.

¹⁰ T. Pszczołowski, op. cit.

¹¹ Twórcą koncepcji tej struktury jest F.W. Taylor, który twierdził, że jeden człowiek nie może znać się na wszystkim (F.W. Taylor: *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*. Warszawa 1926)

¹² M. Bednarczyk; op. cit.

¹³ H. Bieniok, J. Rokita, op. cit.

¹⁴ H. Mintzberg, op. cit.; F.W. Taylor, op.cit

ry ma prawo wydawania poleceń z racji swoich formalnych uprawnień w zakresie wyodrębnionych funkcji (na ogół decyduje o tym, jak zadanie ma być wykonane) i kierownika przedsięwzięcia (koordynatora), który kieruje oddelegowanymi pracownikami z uwagi na konieczność koordynacji międzyfunkcyjnej (decyduje co i kiedy ma być wykonane).¹⁵ Takie rozwiązanie spowodowało przyspieszenie przepływu informacji i wprowadziło zasadę grupowego rozwiązywania problemów.

Struktury macierzowe zapoczątkowały projektowanie struktur wielowymiarowych, zwanych w literaturze przedmiotu strukturami tensorowymi. W strukturze tensorowej pojawia się trzeci wymiar, np. region zbytu. Do koordynowania działalności przedsiębiorstwa oprócz kierowników funkcjonalnych i kierowników przedsięwzięć zostają powołani kierownicy regionów.¹⁶

Nowe formy struktur organizacyjnych

Nowoczesna technologia przetwarzania danych, zmieniające się warunki otoczenia, postępująca globalizacja oraz zmiany technologiczne przyczyniają się do poszukiwania nowych form strukturalnych. Narastająca presja konkurencji powoduje, że przedsiębiorstwa muszą odpowiadać na coraz wyższe wymagania klientów w coraz krótszym czasie. Aby temu sprostać spłaszczają strukturę organizacyjną przyspieszając w ten sposób obieg informacji, a ponadto przekazują część swoich zadań do realizacji specjalistycznym firmom. Rozwiązania takie nazywane są *lean management* (szczupłe zarządzanie). „Odchudzone” przedsiębiorstwo musi realizować swoje zadania we współpracy z innymi firmami. Prowadzi to do powstania przedsiębiorstwa o strukturze sieci. Jego zaletą jest zdolność do łączenia własnych zasobów z zasobami innych przedsiębiorstw (np. poprzez aliance, fuzje, akwizycje, konsorcja).

Sieć jest zbudowana z wierzchołków („węzłów” sieci) reprezentujących jednostki organizacyjne oraz połączeń między nimi. Jednostki te mogą wchodzić w związki z innymi elementami struktury tworząc nowe sieci.

Rozwiniętą formą przedsiębiorstwa o strukturze sieci jest organizacja wirtualna. W literaturze brak jest jednoznacznej definicji organizacji wirtualnej. W. Grudzewski i I. Hejduk określają ją w następujący sposób: jest to czasowa sieć niezależnych przedsiębiorstw – dostawców, klientów, a nawet wcześniejszych konkurentów – połączonych technologią informatyczno-komunikatywną w celu współdzielenia umiejętności i kosztów dostępu do nowych rynków¹⁷ Przykładowy model organizacji wirtualnej przedstawia rys. 1.

Zgodnie z tym modelem organizacja wirtualna jest tworzona poprzez przekazanie różnych funkcji (badania i rozwój, zakupy, marketing, sprzedaż, finanse, itd.) różnym dostawcom wewnętrznym i zewnętrznym posiadającym wysokie kwalifikacje. Współpracują oni ze sobą na bazie wzajemnego zaufania. Przedsiębiorstwo takie ma charakter czasowy; w przypadku zaniku zapotrzebowania na daną usługę zostaje rozwiązane.

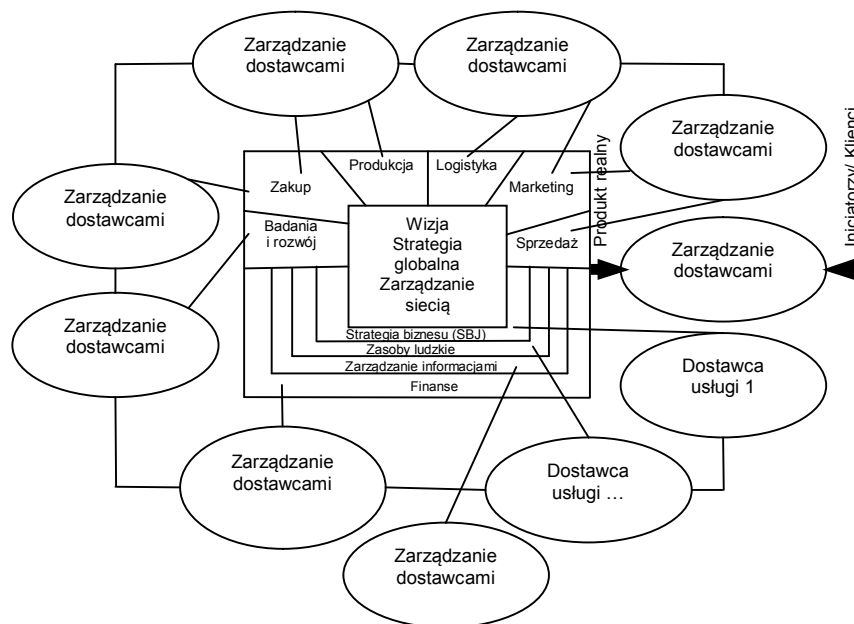
Powstanie przedsiębiorstw wirtualnych pozwoliło na tworzenie bliższych relacji między partnerami handlowymi, usprawnienie obsługi klientów i wzrost stopnia

¹⁵ H. Bieniok, J. Rokita, op. cit.; J. Kurnala (pod red.): *Teoria organizacji i zarządzania*. Warszawa 1979

¹⁶ przykład struktury tensorowej opisuje J. Trzcieniecki: *Projektowanie systemów zarządzania*. Warszawa 1979, str. 76

¹⁷ W. Grudzewski, I. Hejduk: *Wirtualizacja działalności gospodarczej*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2001, nr 11

ich zadowolenia, zwiększenie wydajności procesów projektowania nowych wyrobów oraz skrócenie czasu wprowadzenia ich na rynek.



Rysunek nr 1. Podstawowy model przedsiębiorstwa wirtualnego
Źródło: M. Bednarczyk; op. cit.

Opis działalności przedsiębiorstwa

Elektrociepłownia „Gorzów” S.A. została zarejestrowana 31.12.1993 roku w Sądzie Rejonowym V Wydział Gospodarczy w Gorzowie Wlkp. pod numerem rejestru handlowego RHB 1233 jako Jednoosobowa Spółka Akcyjna Skarbu Państwa z siedzibą w Gorzowie Wielkopolskim przy ul. Energetyków 6, w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w 2001 roku powstała Jednoosobowa Spółka Akcyjna Skarbu Państwa zarejestrowana w Sądzie Rejonowym w Zielonej Górze, VIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego pod numerem KRS: 0000069920.

Podstawowym przedmiotem działania Spółki jest:

- wytwarzanie energii elektrycznej;
- produkcja ciepła (pary wodnej i gorącej wody);
- dystrybucja ciepła (pary wodnej i gorącej wody);
- pobór i uzdatnianie wody, odprowadzanie ścieków;
- wykonywanie robót ogólnobudowlanych w zakresie obiektów liniowych oraz rozdzielczych obiektów liniowych (rurociągów, linii elektroenergetycznych i telekomunikacyjnych) - lokalnych i przesyłowych;
- wykonywanie robót ogólnobudowlanych w zakresie obiektów górniczych i produkcyjnych;
- wykonywanie instalacji elektrycznych budynków i budowli oraz instalacji elektrycznych sygnalizacyjnych;

- wykonywanie instalacji centralnego ogrzewania i wentylacyjnych oraz wodno-kanalizacyjnych;
- działalność usługowa w zakresie instalowania, naprawy, konserwacji i przezwajania silników elektrycznych, prądnic i transformatorów;
- sprzedaż hurtowa paliw stałych, ciekłych, gazowych oraz produktów pochodnych;
- sprzedaż hurtowa odpadów i złomu;
- badania i analizy techniczne oraz pozaszkolne formy kształcenia.

W 1993 roku struktura organizacyjna Spółki miała formę funkcjonalną i składała się z trzech pionów organizacyjnych (które nadal istnieją):

- **Pionu Dyrektora Naczelnego** – spełniającego funkcje organizacji i zarządzania, rozwoju, marketingu;
- **Pionu Dyrektora ds. Technicznych** – realizującego zadania związane z obsługą urzędzeń, analizami technicznymi, inwestycjami, działalnością remontową, informatyką;
- **Pionu Dyrektora ds. Ekonomiczno – Finansowych** – realizującego zadania z zakresu spraw kadrowych i pracowniczych, administracji, polityki handlowej, planowania i analiz z działalności Spółki, prowadzenia rachunkowości oraz gospodarki finansowej.

Rolę kontrolną oraz nadzorczo-decyzyjną w EC „Gorzów” S.A. sprawowała (nadal sprawuje) **Rada Nadzorcza**, a **Walne Zgromadzenie** realizowała (nadal realizuje) funkcje monitorowania i funkcje decyzyjne w zakresie podstawowych spraw spółki.

Najwyższy organ władzy Spółki reprezentowany był przez Ministra Skarbu Państwa. Walne Zgromadzenie zbierało się w terminie sześciu miesięcy po upływie każdego roku obrotowego, w celu m.in.:

- rozpatrzenia i zatwierdzenia sprawozdania Zarządu z działalności Spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy;
- powzięcia uchwały o podziale zysku albo pokryciu straty;
- udzielenia członkom organów Spółki absolutorium z wykonania przez nich obowiązków.

W sprawach bieżących, znajdujących się w zakresie kompetencji Walnego Zgromadzenia, zwoływało się Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie.

Rada Nadzorcza składała się z pięciu członków. Elektrociepłownię „Gorzów” SA reprezentowało dwóch członków Rady, wyłonionych w bezpośrednich, powszechnych i tajnych wyborach. Pozostałych członków Rady powoływało i odwoływało Walne Zgromadzenie. Kadencja Rady Nadzorczej trwała 3 lata.

Zarząd Spółki składał się z trzech osób, których powoływała i odwoływała Rada Nadzorcza na okres trzech lat. Członkowie Zarządu kierowali poszczególnymi pionami organizacyjnymi.

W 1996 roku powołano do istnienia pierwszą Spółkę-córkę: Przedsiębiorstwo Robót Remontowych „El-Gor” Sp. z o.o, która stała się „dywizjonem” Elektrociepłowni „Gorzów” S.A., a w 1997 kolejną: Przedsiębiorstwo Robót Remontowych „Energorem” Sp. z o.o – drugi „dywizjon”.

W 2001 roku struktura organizacyjna Spółki nieco się zmieniła, w pionie Dyrektora Naczelnego powstały nowe jednostki organizacyjne sprawujące funkcje bezpieczeństwa i higieny pracy, przeciwpożarowe, obronne i ochrony mienia oraz Specjalista ds. zarządzania strategicznego, rozwoju i marketingu, natomiast

w pionie Dyrektora ds. Technicznych rozdzielono Specjalistów ds. inwestycji i remontów (dotychczas funkcje te były sprawowane w jednej jednostce organizacyjnej), rozbudowano także pion Dyrektora ds. Ekonomiczno-Finansowych.

W 2001 roku Elektrociepłownia „Gorzów” S.A. utworzyła konsorcjum z ETFL (Energetyczne Przedsiębiorstwo Finansowo-Leasingowe) „Energo-Utech” S.A. w celu zakupu udziałów PEC (Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej) Sp. z o.o. oraz przystąpiła do Infrastruktury Gminnej – Grupa „Zachód” Sp. z o.o.

W 2002 roku nastąpiły zmiany w strukturze organizacyjnej Spółki, w pionie Dyrektora Naczelnego powołano trzech Pełnomocników Zarządu: ds. ochrony, ds. administracji danych osobowych oraz ds. systemów zarządzania ISO (w 2001 roku rozpoczęto wdrażanie Systemów Zarządzania Jakością, Zarządzania Środowiskowego oraz Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy zgodnych z normami ISO oraz przeprowadzono cykl szkoleń pracowniczych z zakresu wymagań norm, procedur wdrożenia, ogólnej wiedzy dotyczącej problematyki systemów zarządzania jakością.), powołano także Głównego Specjalistę ds. zarządzania strategicznego (rozpoczęto implementację Zintegrowanego Systemu Zarządzania), który stanął na czele Działu planowania strategicznego, rozwoju i marketingu oraz działu nadzoru właścicielskiego i przekształceń własnościowych, co wskazywało, że postanowiono w większym stopniu skupić się na działalności strategicznej i marketingowej przedsiębiorstwa.

W pionie Dyrektora ds. Ekonomiczno-Finansowych połączono odrębne do tej pory finanse i księgowość w jedną jednostkę organizacyjną oraz zlikwidowano Oddział gospodarczy, a jego funkcje przejął Wydział administracyjno-pracowniczy.

Zaangażowanie przedsiębiorstwa w oraz dążenie do podnoszenia jakości oferowanych usług zostało dostrzeżone przez Krajową Izbę Gospodarczą oraz „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”, i w 2002 r. (oraz kolejnych latach aż do 2007) zostało wyróżnione Certyfikatem „Przedsiębiorstwo Fair Play” w programie promocji kultury przedsiębiorczości.

W 2003 roku w pionie Dyrektora Naczelnego zostały połączone dwie komórki organizacyjne – Wewnętrzna Służba Ochrony i Dział Ochrony Przeciwpożarowej w jedną – Wydział Ochrony i Bezpieczeństwa Pożarowego.

W październiku 2004 roku Spółka uzyskała Certyfikaty potwierdzające stosowanie metod Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością, Środowiskiem i BHP opartym na Systemie Zarządzania Jakością (zgodny z międzynarodowymi standardami według norm PN-EN ISO 9001:2001), Systemie Zarządzania Środowiskowego (zgodny z normą PN-EN ISO 14001:1998) oraz Systemie Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy (PN-N 18001:1999). Zdefiniowano procesy i procedury, poprawiono jakość wewnętrznych aktów prawnych wpływających na skuteczność działań organizacji.

Od 23 grudnia 2004 roku nastąpiła zmiana struktury właścicielskiej Walnego Zgromadzenia – stopniowo w następnych latach pomniejszono kapitał akcyjny Ministra Skarbu Państwa.

Od grudnia 2006 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie powołało szóstego członka Rady Nadzorczej.

W latach 2005-2007 kontynuowano usprawnianie organizacji Spółki poprzez doskonalenie jej struktury organizacyjnej. W tym celu utworzono Biuro Rozwoju pod kierownictwem Głównego Specjalisty ds. Rozwoju, Biuro Zarządu, Biuro Sys-

temów Zarządzania i Kontroli Wewnętrznej oraz powołano Głównego Specjalistę ds. Systemów Informatycznych.

Podsumowanie

Ewolucja struktur organizacyjnych jest procesem długotrwałym i wieloetapowym. Proces przekształceń zaczyna się od struktury liniowej, która zostaje rozwinięta w strukturę liniowo – sztabową lub funkcjonalną. Od struktury funkcjonalnej zazwyczaj przechodzi się do dywizjonalnej, następnie do macierzowej, dochodząc często do struktury sieciowej, a w końcu do wirtualnej. Jednak każde przedsiębiorstwo dokonuje zmian strukturalnych indywidualnie, tworząc nowe rozwiązania lub modyfikując istniejące struktury w taki sposób, aby jego efektywność funkcjonowania była jak największa. Nie ma więc zasad uniwersalnych, które w sposób jednoznaczny określałyby, jakie rozwiązania będą najlepsze dla danego przedsiębiorstwa.