

Teresa PIECUCH*
Politechnika Rzeszowska

STRUKTURY ORGANIZACYJNE PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWYCH

Postępujący wciąż proces globalizacji powoduje, że współcześnie coraz więcej firm podejmuje działalność na rynkach zagranicznych, stając się tym samym przedsiębiorstwem międzynarodowym. Funkcjonowanie takiej jednostki wiąże się z szeregiem problemów. Jednym z istotniejszych zagadnień jest wybór odpowiedniej struktury organizacyjnej, która uwzględniać będzie wszystkie realizowane w takim przedsiębiorstwie funkcje, różne geograficznie obszary działania. Struktura organizacyjna to bardzo ważny instrument zarządzania przedsiębiorstwem, w przypadku firm globalnych jej rola jest szczególnie. Kwestie te stanowią przedmiot rozważań niniejszego opracowania.

1. WPROWADZENIE – STRUKTURA ORGANIZACYJNA A INTERNACJONALIZACJA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

W procesie internacjonalizacji gospodarki w miejsce przedsiębiorstw regionalnych pojawiają się firmy międzynarodowe, których działalność wykracza poza granice państwa. Wiele jednostek planuje też wspólne przedsięwzięcia gospodarcze. Tworzą się wówczas sojusze, alianse – także w wymiarze międzynarodowym właśnie. Wszystko to wymaga odpowiednich strategii oraz nowych rozwiązań strukturalnych, które z powodzeniem mogą być wykorzystywane w biznesie międzynarodowym.

Bardzo ważną rolę w procesie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw odgrywa ich struktura organizacyjna. Jak twierdzi M. Gorynia, „internacjonalizacja i globalizacja zasadniczo przyspieszyły rozumienie roli, funkcji i zadań struktury organizacyjnej współczesnego przedsiębiorstwa i spowodowały, że dokonuje się kolejny, znaczący krok zwiększający dorobek w zakresie teorii struktur organizacyjnych od czasu opublikowanej w 1979 r. teorii konfiguracji struktur organizacyjnych H. Mintzberga, opartej na dwóch przeciwstawnych modelach struktur: biurokratycznym i organicznym”¹.

Zależność między charakterem internacjonalizacji a strukturą organizacyjną jest bardzo ścisła, dwustronna. „Internacjonalizacja implikuje bowiem (wymusza) zmiany w strukturze, z drugiej strony struktura organizacyjna w dużym stopniu warunkuje przebieg procesu ekspansji zagranicznej”². G. Hedlund i A. Kverneland³ wykazali

* Dr Teresa Piecuch, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska

¹ Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 76.

² M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasyfikacja międzynarodowa konkurencyjności i internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 89.

³ *Ibidem*, s. 89.

ponadto, że internacjonalizacji może sprzyjać tendencja do decentralizacji. To zdecentralizowane struktury dają przewagę nad miejscowymi konkurentami, umożliwiając bardziej elastyczne działania i sprawniejsze funkcjonowanie w zmiennym otoczeniu.

Przedsiębiorstwo międzynarodowe to bardzo często jednostka zdywersyfikowana, o rozległej, często trudnej do precyzyjnej identyfikacji konfiguracji, dlatego też struktury umożliwiające bardziej sprawne funkcjonowanie na rynkach międzynarodowych to struktury elastyczne, które ułatwiają dostosowywanie się do złożonej i nieustannie zmieniającej się rzeczywistości zewnętrznej⁴.

Struktury organizacyjne umożliwiające prawidłowe funkcjonowanie także przedsiębiorstwom międzynarodowym to na przykład struktury macierzowe, zadaniowe, o charakterze organicznym, również struktury sieciowe, wirtualne. To współczesne rozwiązania, umożliwiające prawidłowe funkcjonowanie nawet w bardzo złożonym, turbulentnym otoczeniu, także o zasięgu globalnym. Organizacja działająca w bardzo szybko zmieniającym się otoczeniu (np. w branżach, w których następuje szybki postęp techniczny, pojawiają się nowe produkty, zmieniają się preferencje klientów) nie może polegać na bezpośrednim nadzorze kierownictwa i formalizacji procedur. Jej struktura powinna być zatem elastyczna, relatywnie słabo sformalizowana, zdecentralizowana, stawiać na wysokie kwalifikacje pracowników, by móc sprostać rosnącym wciąż wymagom środowiska – wszystko to umożliwiają właśnie wymienione wcześniej rozwiązania nazywane w literaturze przedmiotu strukturami współczesnymi.

2. MODYFIKACJA TRADYCYJNIE WYKORZYSTYWANYCH STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH

Przedsiębiorstwo pragnące stać się firmą międzynarodową i rozwijać, na przykład działalność eksportową, może tego dokonać, tworząc **filie**⁵ lub **oddziały**, rozmieszczone w różnych częściach świata. Wymaga to modyfikacji tradycyjnej struktury organizacyjnej (np. funkcjonalnej, dywizjonalnej, macierzowej), ukierunkowania dotychczasowej działalności, np. według wyrobu, rynku lub grupy odbiorców. Koordynacja działalności takich przedsiębiorstw „(...) odbywa się głównie na zasadzie współpracy między dyrekcją przedsiębiorstwa macierzystego i kierownictwa poszczególnych filii. Za działania operacyjne odpowiada zaś funkcjonalny pion eksportu (...) powołany do obsługi filii, udzielając im logistycznego wsparcia (...). Przyjęte rozwiązanie ma charakter stabilny; pozwala prowadzić działalność w dłuższej perspektywie, również wówczas, gdy struktura przybiera formę hybrydy, to jest wtedy, gdy filie uruchamiają własną działalność

⁴ Z. Malara podkreśla, że struktura organizacyjna pełni rolę swego rodzaju „okularu”, poprzez który przedsiębiorstwo obserwuje zachodzące w otoczeniu zmiany i na tej podstawie reaguje na nie (np. formułuje odpowiednią strategię). Jeżeli zdarzy się, że ten „okular” okaże się niesprawny – utrudni bądź uniemożliwi kierownictwu firmy właściwe postrzeganie realiów otoczenia. Źródło: Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, op. cit., s. 80.

⁵ Zdaniem A. K. Koźmińskiego, we wczesnym etapie rozwoju firm międzynarodowych, czyli mniej więcej do końca lat 60-tych XX w., zagraniczne firmy były swego rodzaju autonomicznymi państwami w państwie, zorientowanymi wyłącznie na rynek kraju, w którym działały. Niekiedy takie filie skonstruowane były jako mniejsze repliki matki, na tyle dokładne, na ile było to możliwe – traktowano to jako najlepszy sposób na osiągnięcie sukcesu w innym kraju. Źródło: A. K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 100.

produkcyjną bądź przedsiębiorstwo macierzyste lub gdy dodatkowo dokona przejęcia innych zagranicznych przedsiębiorstw”⁶.

W praktyce zdarza się, że firmy macierzyste dążą do upodmiotowienia swoich filii. Oznacza to, że przejmują one pełną gamę działań, które obejmują⁷:

- 1) sprzedaż produktów wytwarzanych gdzie indziej;
- 2) produkcję i sprzedaż produktów, które zostały zaprojektowane gdzie indziej;
- 3) rozwój produkcji, sprzedaży na lokalnym rynku produktów, które zaprojektowano gdzie indziej, ale które zostały dostosowane przez filię do lokalnych warunków;
- 4) projektowanie, rozwój produkcji i sprzedaż nowych wyrobów na globalnym rynku.

Z. Malara proponuje szereg modyfikacji tradycyjnych struktur organizacyjnych, które umożliwiają przedsiębiorstwom funkcjonowanie na rynkach globalnych. Ich charakterystykę zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Struktury międzynarodowe oraz ich charakterystyka

Typ struktury	Charakterystyka struktury
Przedsiębiorstwo macierzyste – filie	Niewielka dywersyfikacja, niewielki udział działalności zagranicznej w strukturze przedsiębiorstwa.
Międzynarodowy oddział operacyjny	Niewielka dywersyfikacja, mały udział działalności zagranicznej w strukturze przedsiębiorstwa.
Globalna struktura przedsiębiorstwa	Znacząca dywersyfikacja, średni lub duży udział działalności zagranicznej w strukturze przedsiębiorstwa.
Globalna struktura regionalna	Niewielka dywersyfikacja, bardzo duży udział działalności zagranicznej w strukturze przedsiębiorstwa.
Globalna struktura funkcjonalna	Bardzo niewielka dywersyfikacja, duży udział działalności zagranicznej w strukturze przedsiębiorstwa.
Globalna struktura macierzowa	Bardzo znacząca dywersyfikacja, bardzo duży udział działalności zagranicznej w strukturze przedsiębiorstwa.

Źródło: Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Na bazie już istniejącej struktury organizacyjnej może też powstać **struktura zadaniowa**. To także modyfikacja dotychczas wykorzystywanych rozwiązań strukturalnych. Jest doraźna, występuje wówczas, gdy pojawia się problem do rozwiązania. Jej zastosowanie „może stwarzać korzystne warunki dla rozwiązywania złożonych problemów w niektórych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Dotyczy to w szczególności działalności badawczo-rozwojowej i technicznego przygotowania produkcji nowych wyrobów lub wdrażania nowych technologii”⁸. To rozwiązanie często

⁶ Warto pamiętać, że nadmierny wzrost liczby filii oraz stopnia zróżnicowania przedsięwzięcia jako całości może doprowadzić do załamania struktury, a w skrajnym przypadku do trwałej zapaści i kryzysu działalności.
Źródło: Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, op. cit., s. 86 i dalsze.

⁷ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, op. cit., s. 102.

⁸ S. Sudol, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Wyd. TNOiK, Toruń 1999, s. 188.

jest wykorzystywane we współczesnych organizacjach działających w zmiennych warunkach otoczenia i „rosnącej wciąż presji postępu technicznego oraz realizujących przedsięwzięcia rozwojowe”⁹.

Struktura zadaniowa może być wykorzystana w pierwszym etapie sekwencyjnego procesu internacjonalizacji (model uppsalski¹⁰), kiedy firmy stopniowo angażują się w działalność na rynkach zagranicznych (członkowie takiego zespołu mogą być np. wykorzystani do zbadania możliwości ekspansji na nowe rynki, poznania potrzeb potencjalnych klientów itp.). Może to być na przykład stopniowo rozwijana działalność eksportowa lub ekspansja działalności na rynki położone blisko (obszary przygraniczne).

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej bazują na realizacji różnego rodzaju projektów, stąd coraz bardziej popularne stają się **struktury projektowe**, które uznać można za bardziej doskonałą formę struktury zadaniowej. Umożliwiają one realizację równocześnie nawet kilku projektów, zarówno niezależnie od głównego przedmiotu działalności, jak i współlistniejąc z tradycyjnie realizowanymi funkcjami. Każdy projekt dysponuje odpowiednią kadrami, niezbędnymi zasobami, w tym finansowymi. Na czele takiej struktury stoi menedżer projektu, który powinien posiadać kompetencje niezbędne do takiego pokierowania pracą innych, by założony cel został osiągnięty.

Realizacja projektów wymaga odmiennego sposobu grupowania elementów struktury organizacyjnej. W tym zakresie wykorzystuje się rozmaite rozwiązania organizatorskie, zależnie od specyfiki i stopnia złożoności projektu. Na przykład struktura organizacyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego, powołanego do współpracy w zakresie koordynacji prac nad globalnym projektem realizacji handlu, będzie zasadniczo różnić się od struktury organizacyjnej małego przedsiębiorstwa informatycznego, pracującego na rzecz projektu zarządzania produkcją na potrzeby przedsiębiorstwa krajowego, mimo że obydwa realizują zadania zaliczane do projektów¹¹. Jest to jednak bardzo korzystne rozwiązanie umożliwiające funkcjonowanie w turbulentnych warunkach otoczenia, także na rynkach międzynarodowych.

3. STRUKTURY SIECIOWE I WIRTUALNE

Struktury sieciowe¹² bardzo często wykorzystywane są przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynkach globalnych. Powinny być wykorzystane wówczas, gdy przedsiębiorstwo wchodzi w etap bardzo intensywnej działalności na rynkach międzynarodowych, kiedy zwiększa się liczba zagranicznych kontaktów zarówno z kontrahentami, klientami, jak i z zagranicznymi konkurentami. Firma taka staje się przedsiębiorstwem globalnym, powstałym „w konsekwencji ewolucji struktury organizacyjnej oddziału międzynarodowego, to jest wtedy, gdy działalność międzynarodowa

⁹ Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, op. cit., s. 73.

¹⁰ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasyfikacja i międzynarodowa konkurencyjność...*, op. cit., s. 78 i dalsze.

¹¹ Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, op. cit., s. 92.

¹² Należy zwrócić uwagę na fakt, że pojęcie sieci odnosi się zarówno do typu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, jak i sposobu zarządzania oraz formy współpracy przedsiębiorstw. Zdaniem Cz. Sikorskiego, to ostatnie znaczenie jest podstawowe, ponieważ to sieć współpracy między przedsiębiorstwami decyduje o wewnętrznych powiązaniach organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Współpraca w ramach sieci umożliwia też przedsiębiorstwom skuteczne działanie w warunkach dużej złożoności i niepewności otoczenia. Źródło: Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 42 i dalsze.

przedsiębiorstwa macierzystego staje się bardziej znacząca (silniejsza) w porównaniu z działalnością na rynku krajowym”¹³.

Struktury sieciowe traktowane są jako rozwiązanie przyszłościowe. Postrzegają przedsiębiorstwo w szerszym kontekście, poprzez pryzmat relacji zachodzących między różnymi elementami otoczenia, które wzajemnie na siebie wpływają. W przypadku przedsiębiorstwa międzynarodowego odgrywa bardzo istotną rolę, które przedsiębiorstwo, wchodząc na nowe rynki, powinno budować własne sieci powiązań na tym rynku. Proces ten ma (powinien mieć) charakter kumulatywny¹⁴ – relacje są w sposób ciągły ustanawiane, podtrzymywane, rozwijane i zrywane. Sieć charakteryzuje się zatem jednocześnie pewnym stopniem stabilności, a z drugiej strony ma charakter dynamiczny.

Struktury sieciowe opierają się na dość radykalnych założeniach – kwestionują podstawową przesłankę, na której opierały się dotychczasowe rozwiązania organizacyjne, zarówno klasyczne, jak i nowoczesne. Chodzi o próbę całkowitego odejścia od zasady hierarchizacji. W strukturach sieciowych zastąpiono ją heterarchią, która oznacza „równoległość i zmienność ośrodków władzy (...), poziomy przepływ informacji między rozproszonymi jednostkami organizacyjnymi”¹⁵. Odrzucenie hierarchicznych form regulacji działań w tego typu strukturach oznacza rezygnację z kierowników średniego szczebla, których funkcje przejmują kierownicy i pracownicy zespołów zadaniowych. Wynikająca z tego przewaga poziomych relacji między uczestnikami sieci znacznie ułatwia różnego rodzaju formy kooperacji (np. wymiana technologii, wspólne użytkowanie zasobów, wspólne prace badawczo-rozwojowe itp.) pomiędzy firmami zlokalizowanymi często na geograficznie różnych rynkach.

W strukturach sieciowych następuje także znaczne ograniczenie tradycyjnych funkcji naczelnego kierownictwa, a także zmiana w sposobie ich rozumienia. Do zadań naczelnego kierownictwa w zarządzaniu siecią zalicza się na przykład¹⁶:

- 1) określanie generalnych wizji i strategii działania;
- 2) dbałość o jakość;
- 3) wywieranie metodologicznych i dyscyplinujących nacisków na pracowników i zespoły;
- 4) pozyskiwanie atrakcyjnych inwestorów;
- 5) usprawnianie „systemu uczenia się” sieci i rotacji ekspertów.

Struktury sieciowe kwestionują także klasyczną zasadę jedności rozkazodawstwa i taylorowski podział pracowników na koncepcyjnych i wykonawczych. Zasada ta jest eliminowana „na rzecz kontroli i koordynacji dokonywanych w złożonych, horyzontalnych relacjach między różnymi jednostkami organizacyjnymi”¹⁷.

Charakterystyczna dla wielu struktur tradycyjnych była też specjalizacja funkcjonalna, przejawiająca się w występowaniu pionów organizacyjnych wraz ze stojącymi na ich czele kierownikami (nazywanymi też funkcjonalnymi), odpowiedzialnymi za realizowanie w przedsiębiorstwie ściśle określonych funkcji – np. planowanie, produkcja, marketing itp. Struktura sieciowa charakteryzuje się zanikiem specjalizacji funkcjonalnej na rzecz specjalizacji przedmiotowej, ukierunkowanej na realizację określonych

¹³ Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, op. cit., s. 89.

¹⁴ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy i międzynarodowa konkurencyjność...*, op. cit., s. 92.

¹⁵ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, op. cit., s. 70.

¹⁶ *Ibidem*, s. 71 i dalsze.

¹⁷ *Ibidem*, s. 70.

projektów, które ułatwiają szybką reakcję na sygnały rynku, także w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych.

Organizacja – sieć jest otwarta, adaptacyjna, obejmująca liczne działania nie tylko rutynowe. Charakteryzuje ją innowacyjność, kreatywność. „Tradycyjna, wielopoziomowa, hierarchiczna organizacja jest zbyt zbiurokratyzowana i zbyt wolna, aby dynamicznie reagować na pojawiające się problemy decyzyjne. Organizacja – sieć może szybciej się przekonfigurować w celu rozwiązania określonych problemów”¹⁸.

Bardzo ważną cechą struktur sieciowych, decydującą o ich wysokiej adaptacyjności, skłonności do innowacji, jest łatwość dostępu do informacji i szybkość jej obiegu. Do spełnienia tych warunków konieczne są rozwiązania organizacyjne odbiegające zasadniczo od tradycyjnych. Przede wszystkim informacja nie może być traktowana jako źródło władzy – co było typowe dla struktur tradycyjnych. W strukturach sieciowych bardzo niski jest też stopień sformalizowania, wszystko po to, by „...nie krępować inicjatywy i samodzielności pracowników...”¹⁹. W tabeli 2. dokonano porównania tradycyjnego zarządzania i zarządzania sieciowego.

Tabela 2. Ewolucja podejścia do zarządzania

Klasyczne zarządzanie	Zarządzanie sieciowe
Formalne	Nieformalne
Wysoce zestrukturalizowane	Luźno ustrukturalizowane
Kierowanie	Delegowanie – pełnomocnictwo
Kontrola	Kolektywizm – partycypacja
Zarządzanie bezpośrednie	Pełnomocnictwo
Pracownicy to koszty	Pracownicy to majątek
Zarządzanie własnymi informacjami	Wspólna, rozproszona informacja
Hierarchiczna organizacja	Spłaszczona organizacja
Unikanie ryzyka	Zarządzanie ryzykiem
Wkład indywidualny	Wkład zespołowy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Kiełtyka, *Rzetelna informacja podstawą sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] „Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa”, pod red. K. Jaremczuka i J. Posłusznego, Wyd. WSAiZ w Przemyśle, Przemyśl 2002, s. 88.

Charakteryzując struktury sieciowe, należy także wskazać na swoiste paradoksy związane z ich wykorzystywaniem w przedsiębiorstwach. Chodzi na przykład o to, że z jednej strony przedsiębiorstwa stają się mniejsze, rezygnując z wykonywania wielu zadań i zlecając je podwykonawcom, z drugiej strony stają się większe, uczestnicząc w rozległych sieciach światowej współpracy. Ponadto, z jednej strony ulegają wewnętrznej dezintegracji, dzieląc się na zbiory małych jednostek organizacyjnych, prowadzących samodzielną działalność w swoim otoczeniu, a z drugiej strony – przedsiębiorstwa są silniej wewnętrznie zintegrowane ze względu na potrzebę intensywniej wymiany zasobów i informacji między tymi jednostkami²⁰.

¹⁸ L. Kiełtyka, *Rzetelna informacja podstawą sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] „Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa”, pod red. K. Jaremczuka i J. Posłusznego, Wyd. WSAiZ w Przemyśle, Przemyśl 2002, s. 88.

¹⁹ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, op. cit., s. 73.

²⁰ *Ibidem*, s. 44.

Warto także wspomnieć o odmianie struktury sieciowej – o **strukturze wirtualnej**, która może być z powodzeniem wykorzystywana szczególnie przez małe firmy. Traktuje się ją jako nowoczesną, najbardziej efektywną formę współpracy przedsiębiorstw. Bardzo często wykorzystywana jest w biznesie międzynarodowym – struktura wirtualna bardzo często składa się bowiem z jednostek, których lokalizacja jest rozproszona geograficznie. Kryterium odległości (granice państw) nie stanowią tu problemu – wręcz przeciwnie – stanowiąc atut ze względu na możliwość zorganizowania bardzo różnorodnej, interdyscyplinarnej sieci współpracujących ze sobą jednostek.

Cechą charakterystyczną struktury wirtualnej jest brak bezpośredniego kontaktu (twarzą w twarz) pomiędzy jej uczestnikami. Nie ma też hierarchii, a cała współpraca opiera się na wzajemnym zaufaniu. Struktura ta to zatem „jakościowe przeciwieństwo typowej biurokracji, w której istnieje wiele szczebli zarządzania, w której dąży się do sprawowania pełnej kontroli wynikającej z tytułu własności”²¹.

Proces tworzenia struktury wirtualnej jest następujący. „Jedno z przedsiębiorstw otrzymuje zlecenie, które przekracza jego możliwości i kompetencje. W takiej sytuacji zwraca się ono do innych firm o udział w realizacji tego zlecenia. Jednakże, proponując współpracę, bierze pod uwagę to, czy dana firma ma odpowiednią tradycję i sprawdzone wysokie kwalifikacje. W ten sposób powstaje nowa struktura, której podstawowym ogniwem są małe firmy o specjalistycznych umiejętnościach (kompetencjach kluczowych), w różnych dziedzinach, np.: produkcji, finansów, marketingu, logistyki, itp.”²². Struktura taka jest w stanie bardzo szybko wypełnić powierzone jej zlecenia, po czym sieć kontaktów ulega rozwiązaniu. W jej miejsce może tworzyć się nowa sieć, złożona z nowych firm realizujących nowe zlecenia.

Bardzo ważną zaletą struktury wirtualnej jest jej wysoka elastyczność, łatwość dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia. Istotną wadą jest natomiast ograniczony (utrudniony) nadzór kierownictwa nad podstawowymi elementami działalności firmy. Mimo to bardzo często wykorzystywana jest przez wiele firm nie tylko o międzynarodowym charakterze.

4. ZAKOŃCZENIE

Jak starano się wykazać w niniejszym opracowaniu, globalizacja działalności przedsiębiorstw, przyczyniająca się do powstawania rzadko dotąd występujących firm międzynarodowych, powoduje ogromne wyzwania w wielu dziedzinach, szczególnie zaś w zakresie rozwiązań strukturalnych takich jednostek. Zmiany globalizacyjne i wynikające z tego „odmienne sposoby gromadzenia i przetwarzania informacji oraz zmiany w technice zarządzania zasobami informacyjnymi (wiedzą), zmiany własnościowe, duża intensywność zmian legislacyjnych, a zwłaszcza napływające do przedsiębiorstw: nowa technika i technologia czy wreszcie rewolucja w podejściu do problematyki formułowania strategii i przeobrażenia w strukturze organizacyjnej oraz umiędzynarodowienie rynków zbytu, wymuszają przebudowę struktur zarządzania, w tym struktur organizacyjnych”²³. Bardzo ważne jest, by struktura organizacyjna przed-

²¹ *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, pod red. A. Potockiego, Wyd. Difin, Warszawa 2005, s. 352 i dalsze.

²² *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, pod red. B. Piaseckiego, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 2001, s. 196.

²³ Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, op. cit., s. 80.

siębiorstwa obejmowała wszystkie realizowane w nim funkcje – w przeciwnym razie wpłynie negatywnie na jej efektywność, a nawet uniemożliwi normalne jej funkcjonowanie.

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, pod red. B. Piaseckiego, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- [2] Gorynia M., Jankowska B., *Klasy, międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Wyd. Difin, Warszawa 2008.
- [3] Koźmiński A. K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- [4] Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [5] Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [6] Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Wyd. TNOiK, Toruń 1999.
- [7] *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa*, pod red. K. Jaremczuka i J. Posłusznego, Wyd. WSAiZ w Przemyśle, Przemyśl 2002.
- [8] *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, pod red. A. Potockiego, Wyd. Difin, Warszawa 2005.

ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN INTERNATIONAL ENTERPRISES

Summary

Still progressing process of economy globalization causes, that in modern world more and more company take up activity on foreign markets. Functioning of that enterprises is connected with series of problems. One of the most essential problems is to choose adequate organizational structure, which will include all of realized functions in this undertaking, various geographic operation areas. These matters are a subject of considerations which were undertaken in this elaboration.

Złożono w redakcji w marcu 2009 r.