

Anna Tobolska

Instytut Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej
Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu

Strategie globalne a nowe formy organizacji przedsiębiorstw transnarodowych

1. Wstęp

Przedmiotem analizy są zmiany form organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych, zachodzące pod wpływem procesów globalizacji. W turbulentnym otoczeniu globalnym przedsiębiorstwa zmieniają strategię, a co za tym idzie – również formę i strukturę organizacyjną. To właśnie budowa i wykorzystanie własnych struktur organizacyjnych stanowi jeden z głównych czynników kształtujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, wymienianych w eklektycznej teorii produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga (cyt. za A. Wielońskim, 2004, s. 44). Przedsiębiorstwa funkcjonujące na współczesnej arenie międzynarodowej wykorzystują wiele możliwych wariantów form i struktur organizacyjnych w zależności od przyjętej orientacji strategicznej oraz stopnia swojego zaangażowania na rynkach zagranicznych.

2. Strategia globalna jako czynnik strukturotwórczy

Powiązanie strategii i struktury organizacyjnej, opisane formułą *Structure follows strategy*, przyjęło się na dobre w literaturze od pionierskiej pracy A.D. Chandlera z początku lat sześćdziesiątych XX w. Pokazał on, że w miarę zmian strategii firmy zmieniała się także struktura organizacyjna, mająca stanowić fundament realizacji nowej strategii.

Strategia koncentruje się na zrozumieniu otoczenia i formułowaniu polityki przedsiębiorstwa, tak aby mogło ono osiągnąć korzystną pozycję w stosunku do konkurentów. Aby ten cel osiągnąć w sposób jak najefektywniejszy, firmy muszą modyfikować swoje struktury, które stanowią podstawowe narzędzia zarządzania, koordynacji i kontroli. Istnieje ścisły związek między strategią organizacyjną a wewnętrznym zarządzaniem i kontrolą w każdym przedsiębiorstwie, w tym również w międzynarodowym. Skuteczna strategia międzynarodowa musi stworzyć, a następnie utrzymać przewagę konkurencyjną w więcej niż jednym kraju, na poziomie regionalnym lub ogólnoswiatowym (globalnym). Istotą strategii globalnej jest koordynacja i integracja geograficznie rozproszonych działań w dążeniu do uzyskania globalnej przewagi konkurencyjnej. Cechami odróżniającymi strategię globalną od krajowej są przede wszystkim większa skala i zakres działania, większa liczba wariantów konfiguracji działań globalnych, konieczność uwzględnienia różnic kulturowych i językowych oraz gospodarczych.

Istnieją różne koncepcje strategii globalnej, opracowane przez różnych autorów, takich jak (por. G. Stonehouse i in. 2001, s. 95–114): M. Porter (model strategii globalnej), C.K. Prahalad i G. Hamel (strategia oparta na zasobach lub kompetencjach), C.A. Bartlett i S. Ghoshal (strategia organizacji transnarodowej), G.S. Yip (koncepcja całościowej strategii globalnej). Autorzy ci twierdzą, że w globalnej działalności gospodarczej można osiągnąć znaczące korzyści wynikające z globalnej skali, konfiguracji i koordynacji działań międzynarodowych firmy.

G.S. Yip (2004, s. 27 i dalsze) konstatuje, że w procesie globalizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw niezbędne staje się opracowanie i wdrożenie strategii globalnej, którą definiuje jako strategię zintegrowaną w wymiarze międzynarodowym. Jego zdaniem strategia globalna powinna być „elastyczną kombinacją wielu elementów”, do których zalicza: standaryzację produktów, pokrycie rynku światowego, istnienie globalnej sieci wytwórczej. Zmiany zachodzące w gospodarce światowej zapowiadają, że posiadanie ugruntowanej strategii globalnej stanie się warunkiem koniecznym przetrwania przedsiębiorstwa.

Obok koncepcji strategii globalnej, z końcem lat dziewięćdziesiątych XX w. pojawiła się koncepcja strategii transnarodowej. Łączy ona korzyści wynikające z wydajności strategii globalnej (wraz z jej ekonomią skali) z zaletami zdolności reagowania na poziomie lokalnym.

Brytyjczycy C.A. Bartlett i S. Ghoshal w swoim modelu strategii transnarodowej (por. G. Stonehouse i in. 2001) zwracają uwagę, że do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej firmy na rynku globalnym konieczne są koordynacja i zdolność reagowania na lokalną sytuację. W tym kontekście niezbędne jest stworzenie organizacji o strategii transnarodowej, strategia globalna ignoruje bowiem potencjalne korzyści regionalne, korzyści wynikające z różnicowania; oznacza raczej przyjmowanie i kreowanie globalnych segmentów rynków, globalnych klientów, charakteryzujących się podobnymi potrzebami. Z kolei termin „transnarodowy” jest zbliżony i przestrzennie tożsamy z terminem „globalny”, lecz charakteryzuje działania dostosowujące się do wymogów lokalnych. Dlatego też strategia transnarodowa łączy konfigurację i koordynację globalną działalności gospodarczej z reakcją na potrzeby lokalne.

Wyzwaniem w sferze organizacji i kontroli, wobec którego stoi firma transnarodowa, jest więc potrzeba osiągnięcia równowagi między sprzecznymi siłami reagowania na sytuację krajową a globalną orientacją firmy. Przyjęcie strategii transnarodowej wymaga zatem przyjęcia nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu firmą.

3. Przedsiębiorstwa międzynarodowe, globalne i transnarodowe

Spektrum międzynarodowych działań gospodarczych może zostać zdefiniowane w zależności od istoty i stopnia zaangażowania danej firmy na rynkach międzynarodowych, a także od sposobu koordynacji i integracji jej działań w różnych regionach świata.

Termin „międzynarodowy” implikuje, że dana firma działa więcej niż w jednym kraju; firma „wielonarodowa” działa w kilku lub kilkunastu krajach. Niektórzy autorzy podkreślają przy tym (G. Stonehouse i in. 2001, s. 3), że oznacza to pewien stopień decentralizacji podejmowania decyzji w zarządzaniu w kierunku filii zagranicznych, a także niski stopień koordynacji działań między oddziałami w poszczególnych krajach. Natomiast terminy „globalny” i „transnarodowy” mają dokładniejsze znaczenie. T. Levitt uważa za „globalny” taki rynek, na którym konsumenci mają takie same potrzeby i preferencje na całym świecie. Termin „globalny” odnosi się także do określenia globalnego zakresu wszelkich działań organizacji i jej zdolności do konkurowania na skalę globalną (Yip 1992, za op. cit., s. 4). Według G.S. Yipa (2004, s. 37) „prawdziwie globalną spółką jest ta, której przedsiębiorstwa są zlokalizowane nie tylko na półkulach zachodniej i wschodniej, ale także na północnej i południowej. W ten sposób powiększają się odległości dzielące przedsiębiorstwa i maksymalnie różnicują się sfery czasowe, w których one funkcjonują. Wraz z otwieraniem się na świat wielu krajów azjatyckich oraz Ameryki Łacińskiej i Europy Środkowo-Wschodniej, ograniczanie działalności do obszaru »wielkiej triady« [Ameryka Północna, Japonia i Europa Zachodnia – przyp. A.T.] staje się już dla międzynarodowych przedsiębiorstw niewystarczające. Rozszerzając swoją działalność na nowe obszary, przedsiębiorstwa muszą uwzględniać coraz większą różnorodność języków, walut, kultur, systemów politycznych, polityki gospodarczej i regulacji rządowych, poziomów wykształcenia menedżerów i pracowników

oraz klimatów inwestycyjnych”. Z kolei termin „transnarodowy” stosowany jest do opisu sposobów koordynacji i kontroli globalnej działalności w wielu krajach, w celu uzyskania globalnej przewagi konkurencyjnej, przy czym rynki oraz sposoby konfiguracji takich firm międzynarodowych stają się globalne w swoim zakresie i transnarodowe w swojej istocie.

Wydaje się, że najprecyzyjniejszej typologii przedsiębiorstw w odniesieniu do ich działalności na arenie międzynarodowej dokonali C.A. Bartlett i S. Ghoshal w 1986 r. (por. M. Kutschker, S. Schmid 2002, s. 284). Punktem wyjścia do sformułowania tej typologii była przyjęta przez przedsiębiorstwa orientacja strategiczna: międzynarodowa, wielonarodowa, globalna i transnarodowa. Szczegółową charakterystykę wyróżnionych typów przedsiębiorstw, przeprowadzoną ze względu na takie cechy, jak kluczowe umiejętności, konfiguracja i rola placówek zagranicznych, a także uwzględniającą stopień decentralizacji podejmowania decyzji w zarządzaniu w kierunku filii zagranicznych oraz stopień koordynacji działań między oddziałami w poszczególnych krajach, przedstawiono w tab. 1.

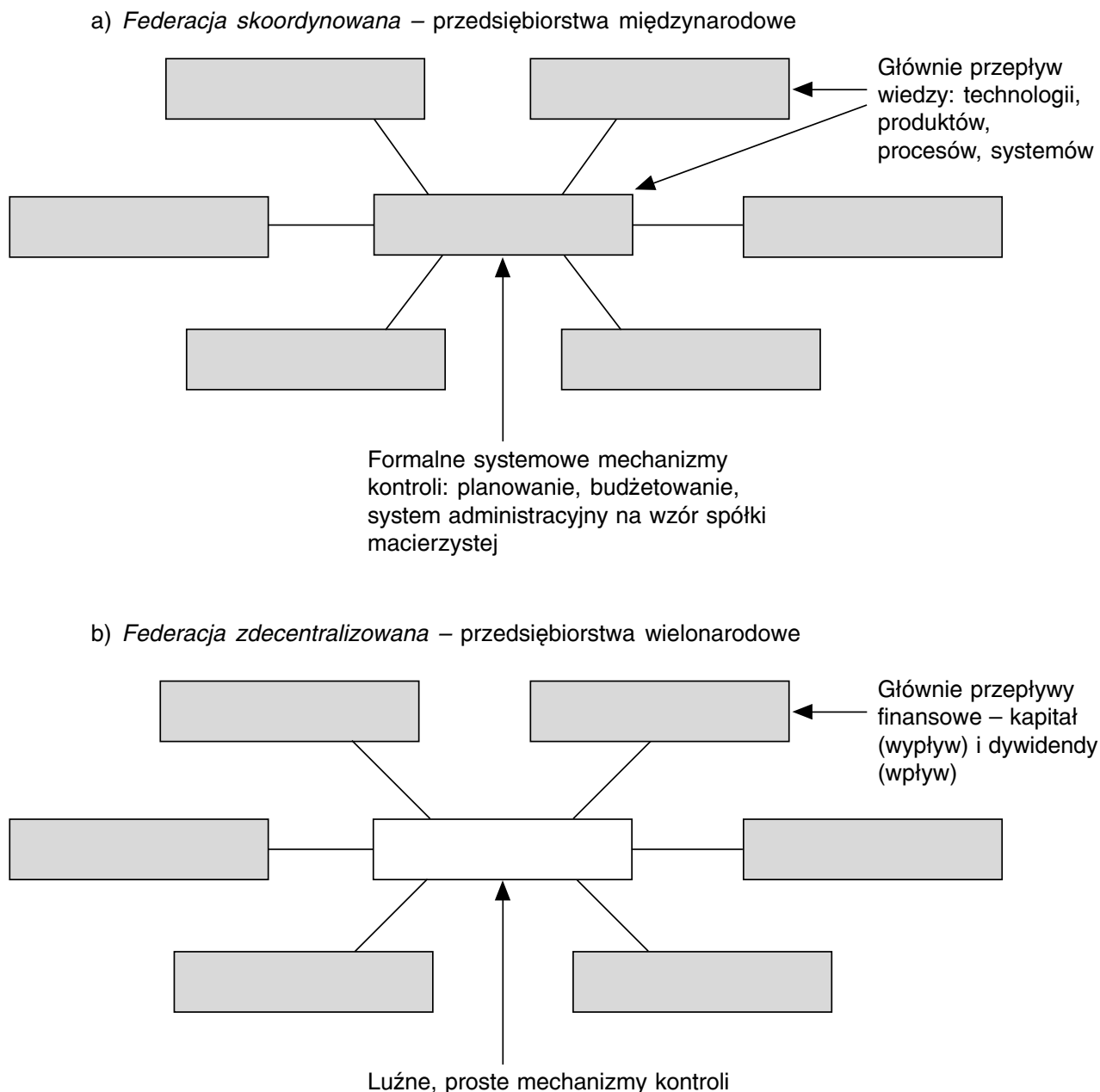
Tab. 1. Typologia przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych (według Bartletta i Ghoshala)

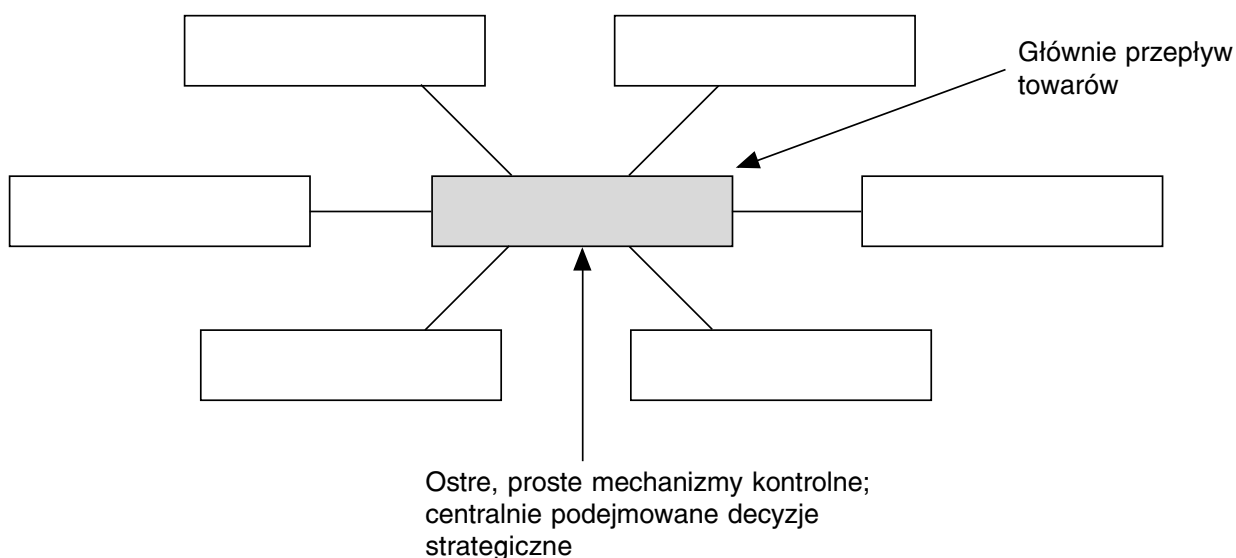
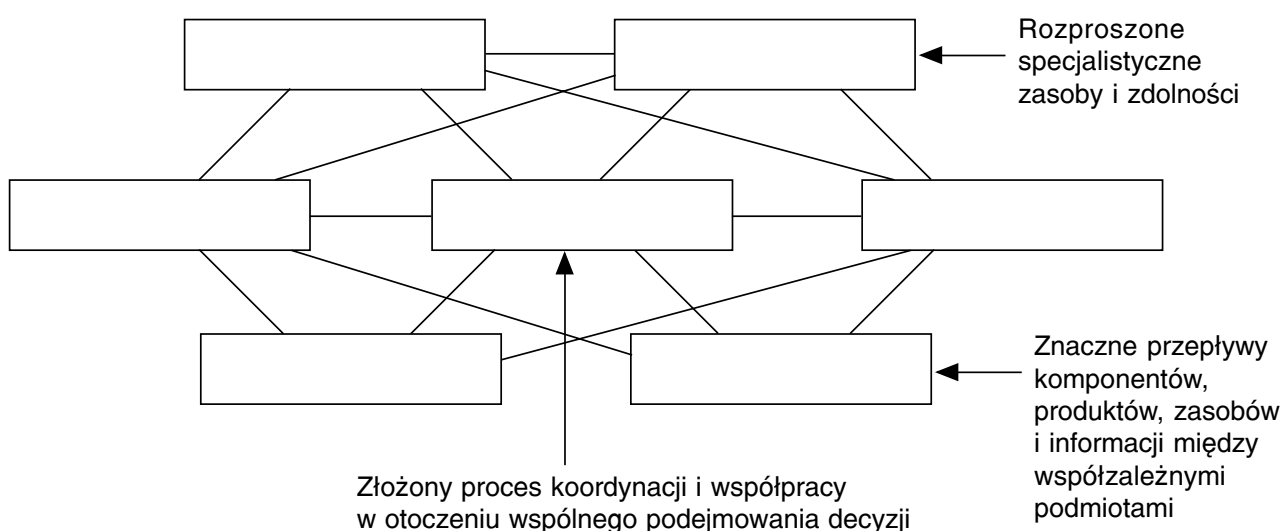
| Typy przedsiębiorstw | Przedsiębiorstwa międzynarodowe | Przedsiębiorstwa wielonarodowe | Przedsiębiorstwa globalne | Przedsiębiorstwa transnarodowe |
|--|--|---|--|---|
| Kluczowe umiejętności | zdolność do innowacji i transferu wiedzy | zdolność do reagowania na różnice lokalne | zdolność do integracji światowej działalności | zdolność do innowacji i integracji |
| Rozwój i dyfuzja wiedzy | wytwarzanie wiedzy w centrali i jej transfer do zagranicznych placówek | wytwarzanie i zapewnienie wiedzy w każdej jednostce | wytwarzanie i zapewnienie wiedzy w centrali | wspólny rozwój i wykorzystanie wiedzy |
| Rola placówek zagranicznych | dopasowanie i stosowanie kompetencji centralnych | rozpoznanie i wykorzystanie szans rynku lokalnego | przeniesienie strategii centralnych | zróżnicowany udział jednostek krajowych w zintegrowanej działalności na całym świecie |
| Konfiguracja wartości i umiejętności | podstawowe kompetencje zcentralizowane, pozostałe zdecentralizowane | zdecentralizowane i niezależne w ramach kraju | zcentralizowane i zorientowane na rynek światowy | rozproszone, współzależne i wyspecjalizowane |
| Konfiguracja i koordynacja działalności (por. ryc. 1) | skoordynowana federacja | zdecentralizowana federacja | zcentralizowana struktura węzłowa | zintegrowana sieć |

Źródło: opracowanie na podstawie M. Kutschker, S. Schmid, 2002

Wyróżnione przez Bartletta i Ghoshala cztery podstawowe typy przedsiębiorstw działających na arenie międzynarodowej (autorzy nazywają je archetypami) są wynikiem ich długoletnich studiów i obserwacji pięciu wielkich korporacji (m.in. Procter & Gamble, Unilever, General Electric, Philips Matsushita, Ericsson) oraz wywiadów przeprowadzonych z 236 menedżerami tych firm. Punktem wyjścia przy konstrukcji tych archetypów organizacyjnych była przyjęta przez menedżerów tych przedsiębiorstw strategia, co z kolei wpływa i decyduje o formie organizacyjnej tych firm. Modele konfiguracji i koordynacji tych firm przedstawia ryc. 1.

Ryc. 1. Modele konfiguracji organizacyjnej według Bartletta i Ghoshala



c) *Struktura scentralizowana węzłowa* – przedsiębiorstwa globalned) *Model zintegrowanej sieci* – przedsiębiorstwa transnarodowe

Źródło: na podstawie G. Stonehouse i in. 2001, s. 257 oraz M. Kutschker, S. Schmid 2002, s. 292

Nieco podobnie do C.A. Bartletta i S. Ghoshala przedstawia typologię firm według poziomu umiędzynarodowienia ich działalności J. Czupiał (1997, s. 58) w pracy dotyczącej organizacji przedsiębiorstw wielonarodowych. Autor ten, opierając się na ustaleniach R.D. Robinsona (1983), wyróżnia pięć typów przedsiębiorstw: firmy krajowe ze strategią eksportową, firmy międzynarodowe, firmy wielonarodowe, firmy transnarodowe i firmy ponadnarodowe. Inną koncepcją dotyczącą organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych jest wielostopniowa koncepcja H. Perlmuttera, szczegółowo przedstawiona w pracy M. Kutschkera, S. Schmidta (op. cit., s. 271–281), której autor klasyfikuje przedsiębiorstwa według orientacji i wyróżnia cztery ich typy: etnocentryczne, policentryczne, geocentryczne i regiocentryczne. Wszyscy autorzy typologii firm międzynarodowych starają się przedstawić takie ich cechy, które pozwoliłyby je odróżnić od pozostałych, a tym samym ułatwić zrozumienie ich funkcjonowania i relacji z otoczeniem.

Należy jednak zwrócić uwagę, że nie wszystkie sektory i działalności gospodarczej poddają się procesom globalizacji. C.A. Bartlett i S. Ghoshal (por. M. Kutschker, S. Schmid 2002, s. 285) argumentują, że strategia przedsiębiorstwa uzależniona jest od branży, w jakiej ono funkcjonuje. Wyróżniają nawet branże międzynarodowe, multinarodowe, globalne i transnarodowe. Wymagania branży decydują o tym, czy przedsiębiorstwa muszą przyjąć strategię globalną, wielonarodową czy transnarodową, żeby osiągnąć sukces rynkowy. Do działań (autorzy piszą: „branż”) najbardziej zintegrowanych globalnie zaliczają m.in. przemysł lotniczy, budowę maszyn, koleje, elektronikę i telekomunikację, przemysł farmaceutyczny.

4. Formy organizacyjne przedsiębiorstw działających na arenie międzynarodowej

Struktura organizacyjna i sposób grupowania jednostek organizacyjnych to jedne z najistotniejszych decyzji podejmowanych w projektowaniu firm międzynarodowych. Nie jest to po prostu decyzja, czy jednostki mają być pogrupowane według obszarów funkcjonalnych, czy według rynków, ale raczej decyzja, jak te dwa sposoby grupowania zintegrować. Ponadto dla firm międzynarodowych struktura organizacyjna ma bardzo duże znaczenie ze względu na odległość fizyczną między poszczególnymi jednostkami wchodzącymi w skład przedsiębiorstwa i związane z tym problemy koordynacji ich działań. Struktury globalnych organizacji muszą także uwzględniać potrzebę koordynacji i integracji geograficznie rozproszonych działań, umożliwiając jednocześnie reagowanie na lokalną sytuację w czasie i miejscu, w którym jest to wymagane. Alternatywną formę organizacji, będącą próbą pogodzenia tych sprzecznych kryteriów, stanowią struktury macierzowa i transnarodowa.

4.1. Rodzaje struktur przedsiębiorstw międzynarodowych według G. Stonehouse'a, J. Hamilla, D. Campbella i T. Purdiego

Według G. Stonehouse'a, J. Hamilla, D. Campbella i T. Purdiego (2001) firmy międzynarodowe mogą teoretycznie dokonać wyboru spośród wielu możliwych struktur organizacyjnych. Ich podstawowe warianty przedstawione przez G. Stonehouse'a i pozostałych współautorów (2001, s. 253) zawiera tab. 2. Każda z wyróżnionych przez autorów struktur jest zależna od stopnia zaangażowania firmy na rynkach międzynarodowych. Jest również rezultatem ewolucji struktury organizacyjnej pod wpływem wzrostu przedsiębiorstwa zarówno pod względem wielkości produkcji, jak i dywersyfikacji asortymentu oraz zasięgu przestrzennego rynków, na których ono działa. Autorzy wyodrębnili dwie grupy struktur: międzynarodowe i globalne. Punktem wyjścia do wyodrębnienia struktur międzynarodowych była pozycja oddziału międzynarodowego organizacji w stosunku do wydziałów wewnątrz krajowych. Podstawą wyróżnienia grupy struktur globalnych był sposób grupowania podstawowych jednostek organizacyjnych. Według tego kryterium wyróżnia się analogiczne rodzaje struktur jak przy strukturach przedsiębiorstw krajowych, a więc: struktury funkcjonalne, struktury produktowe, struktury regionalne.

W firmach na wczesnym etapie internacjonalizacji, kiedy produkcja zagraniczna jest minimalna, a rynki zagraniczne są zaopatrywane głównie w produkty krajowe i eksportowane, najczęściej spotyka się strukturę organizacyjną z wyodrębnionym działem eksportu, w celu kontrolowania i koordynowania zagranicznej sprzedaży. Wadą działów eksportu jest jednak konflikt interesów między zorientowanymi na kraj wydziałami produkcyjnymi a działem eksportowym oraz to, że działy eksportu mają doświadczenie jedynie w zagranicznej sprzedaży i są zazwyczaj złym narzędziem promowania ekspansji na rynkach zagranicznych poprzez licencjonowanie, podwykonawstwo i bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Żywot większości działów eksportu jest zatem raczej krótki. Dalsza ekspansja na rynkach zagranicznych poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne doprowadziła w większości firm międzynarodowych do zastąpienia działów eksportu wydziałami międzynarodowymi lub strukturą typu matka-córka.

Tab. 2. Rodzaje międzynarodowych i transnarodowych struktur organizacyjnych

| Rodzaj struktury | Cechy charakterystyczne |
|-------------------------------------|---|
| Struktury międzynarodowe | |
| Dział eksportu | Odpowiedzialność za sprzedaż zagraniczną zostaje przeniesiona z wydziałów zajmujących się produktami krajowymi do oddzielnego działu eksportu, podległego bezpośrednio dyrektorowi generalnemu grupy firm. |
| Struktura matka-córka | Spółka macierzysta funkcjonuje jako spółka holdingowa dla w dużej mierze autonomicznych zagranicznych spółek zależnych. Kierownictwo spółek zależnych podlega bezpośrednio dyrektorowi generalnemu, z wyjątkiem podległości nieformalnej i osobistej. Spółkom „córkom” przyznaje się znaczną niezależność operacyjną pod warunkiem osiągnięcia zadowalającej oceny wyników. |
| Międzynarodowa struktura wydziałowa | Odpowiedzialność za całość operacji zagranicznych zostaje przeniesiona do oddzielnego wydziału międzynarodowego, mającego siedzibę w centrali. Filie zagraniczne podlegają bezpośrednio centralnemu wydziałowi międzynarodowemu. |
| Struktury globalne | |
| Funkcjonalna | Odpowiedzialność za operacje zagraniczne zostaje przydzielona funkcjonalnym menedżerom liniowym w centrali. Filie zagraniczne podlegają bezpośrednio kierownikom z centrali (produkcja, marketing, zasoby ludzkie, finanse itd.). |
| Produktowa | Odpowiedzialność za operacje zagraniczne zostaje przydzielona bezpośrednio wydziałom produktowym mającym siedzibę w centrali. Filie zagraniczne podlegają bezpośrednio wydziałom produktowym. |
| Geograficzna/regionalna | Odpowiedzialność za operacje zagraniczne zostaje przydzielona kierownikom regionalnym. Filie zagraniczne podlegają bezpośrednio geograficznemu/regionalnemu wydziałowi mającemu siedzibę w centrali lub za granicą. |
| Macierzowa | Odpowiedzialność za operacje zagraniczne podzielona jest między wydziały produktowy i geograficzny. Filie zagraniczne podlegają bezpośrednio zarówno ośrodkom produktowym, jak i geograficznym. |

Źródło: G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001

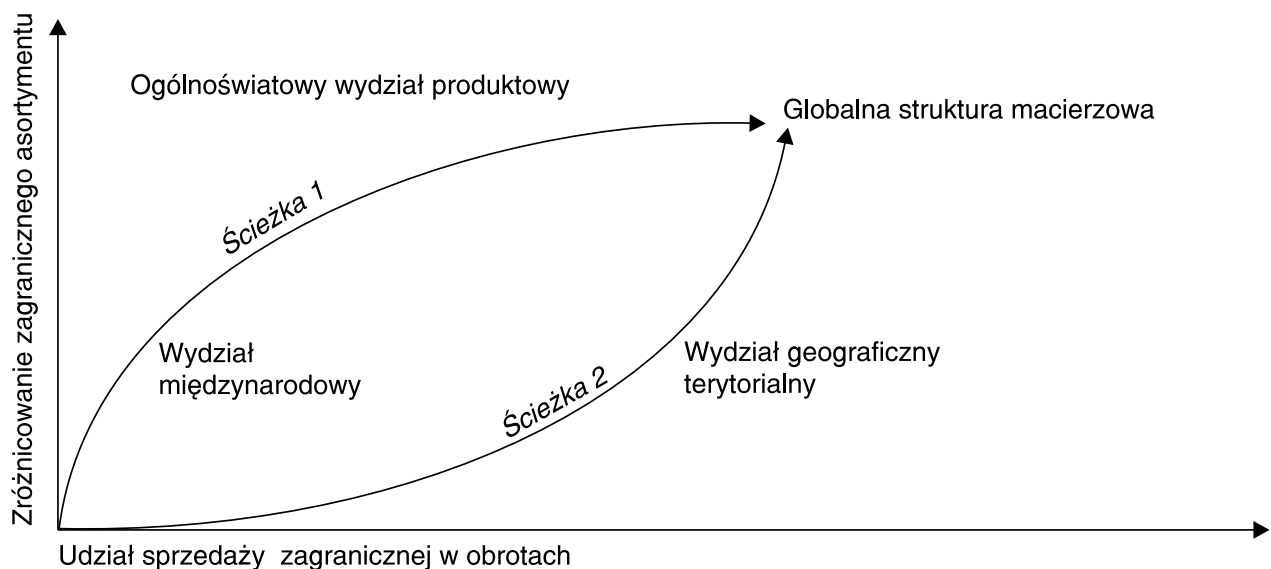
Wydział międzynarodowy stanowi więc punkt centralny rosnącego zagranicznego zaangażowania firmy poprzez zagraniczne inwestycje bezpośrednie, skupiając międzynarodową wiedzę i doświadczenie w jednym miejscu organizacyjnym firmy. Jego słabą stroną jest również konflikt interesów z krajowymi wydziałami produktowymi firmy. Natomiast struktura matka-córka występuje najczęściej w przedsiębiorstwach międzynarodowych nowych inwestorów zagranicznych, gdzie zagraniczna działalność nie ma kluczowego znaczenia dla spółki macierzystej, a także w firmach z szerokim frontem zagranicznych inwestycji bezpośrednich, ale o ograniczonych zasobach centralnych. Główną korzyścią struktury matka-córka jest to, że stymuluje ona innowacyjność i motywację filii, zastępując scentralizowaną kontrolę autonomią spółki „córkę”. Główną wadą tego rozwiązania jest brak globalnego planowania i koordynacji działalności.

Dalszy zagraniczny rozwój firmy poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne przynosi potrzebę ściślejszej kontroli i planowania działalności zagranicznej spółki macierzystej. W większości organizacji międzynarodowych prowadzi to do zastąpienia wydziałów międzynarodowych strukturami globalnymi, mającymi na celu zapewnienie lepszej koordynacji i integracji działań ogólnoswiatowych. Takie struktury globalne mogą być zorganizowane na bazie funkcjonalnych, produktowych lub geograficznych linii podporządkowania.

Próba skoordynowania i zintegrowania światowych funkcjonalnych, produktowych i geograficznych zakresów odpowiedzialności jest struktura macierzowa. W ramach struktury macierzowej odpowiedzialność za działalność zagraniczną jest podzielona między globalne produktowe i regionalne wydziały, a kierownicy filii podlegają dwóm szefom (co niestety wprowadza zamieszanie w hierarchii organizacyjnej). Do słabości globalnej struktury macierzowej można zaliczyć to, że trudno jest nią zarządzać ze względu na konflikty interesów między strukturami produktowymi a strukturami regionalnymi.

Proces kształtowania się globalnej struktury macierzowej najlepiej zilustrowali (por. ryc. 2) J.M. Stopford i L.T. Wells (1972, za: G. Stonehouse i in. 2001, s. 256). Określili oni tendencje rozwojowe w strukturach wielu firm międzynarodowych. Jeżeli za granicą sprzedawany jest ograniczony asortyment wyrobów, a sprzedaż zagraniczna stanowi ułamek ogólnego obrotu, wiele firm początkowo jest w stanie kierować swoją działalnością zagraniczną poprzez wydział międzynarodowy. Organizacje, które następnie rozszerzają zakres wyrobów oferowanych za granicą, zwykle powołują do życia światowy wydział produktowy. Te przedsiębiorstwa, które notują wzrost sprzedaży za granicą, nie rozszerzając asortymentu produktów, często robią to na bazie utworzonych struktur wydziału regionalnego. Kiedy sprzedaż zagraniczna osiąga wysoki udział w ogólnych obrotach firmy, która oferuje szeroki asortyment wyrobów, wówczas przedsiębiorstwa często wybierają strukturę macierzową. Przyjmuje się, że w dużym stopniu globalna struktura macierzowa jest rozwiązaniem złożonych problemów organizacji i kontroli w firmach transnarodowych.

Ryc. 2. Model rozwoju struktury firm międzynarodowych (według Stopforda i Wellsa)



Źródło: G. Stonehouse i in. 2001, s. 257

Jedną z głównych korzyści, jakie daje struktura macierzowa, jest to, że koordynacja i integracja działań na skalę globalną mogą zostać osiągnięte dzięki globalnym wydziałom produktowym. Natomiast zdolność reagowania na sytuację lokalną można osiągnąć poprzez globalne struktury regionalne lub geograficzne. Tak więc struktury macierzowe łączące w sobie wydziały produktowe z geograficznymi pozwalają na jednoczesne osiągnięcie globalnej koordynacji i stworzenie zdolności reagowania na sytuację w kraju.

Problemem nierozzerwalnie związanym z zarządzaniem w ramach takiej struktury jest m.in. dublowanie podległości w związku z faktem, że menedżerowie mają dwóch lub więcej szefów, których cele często są sprzeczne.

4.2. Struktury wielowymiarowe: macierzowe, tensorowe, projektowe

Z punktu widzenia dużych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach globalnych istotna jest szczegółowa charakterystyka struktur wielowymiarowych. Stanowią one kolejne ogniwo ewolucji struktur organizacyjnych, odpowiadające dalszemu wzrostowi przedsiębiorstw oraz rosnącej złożoności otoczenia. Zakres oddziaływania przedsiębiorstw jest coraz szerszy; niektóre z nich mają rynki zbytu na różnych kontynentach. Powstają ogromne korporacje międzynarodowe, angażujące kapitały finansowe i ludzkie. W turbulentnym otoczeniu gospodarczym, społecznym i politycznym dotychczasowe rozwiązania strukturalne (tj. struktury jednowymiarowe) nie zawsze są wystarczające dla uwzględnienia całej złożoności uwarunkowań.

Istota struktury wielowymiarowej polega na wyodrębnieniu i grupowaniu podstawowych podsystemów (najczęściej pionów) organizacyjnych z jednoczesnym wykorzystaniem dwóch (przy strukturze macierzowej), a nawet większej liczby kryteriów specjalizacji jako dominujących i równoważnych pod względem rangi. Ze względu na liczbę dominujących kryteriów strukturyzacji wyróżnia się struktury macierzowe (dwuwymiarowe – dwa dominujące kryteria) i tensorowe (trój- i więcej wymiarowe). Struktury macierzowe przybierają oczywiście różną formę w zależności od rodzaju stosowanych kryteriów (wymiarów). Mogą to być struktury funkcjonalno-obiektowe, funkcjonalno-regionalne czy regionalno-obiektowe (por. W. Wudarczyński 1996, s.74). W praktyce stosuje się także struktury macierzowe zawierające bardzo specyficznie kryterium strukturyzacji, polegające na tworzeniu tzw. grup (zespołów) projektowych. Wymiar ten może występować w różnych kombinacjach. W takich wypadkach mówimy o macierzowych strukturach projektowych.

Struktury tensorowe opierają się na większej liczbie dominujących i równorzędnych kryteriów strukturyzacji. Rozwiązania te odzwierciedlają najdalej posuniętą koncepcję strukturalną w kolejnych ogniwach ewolucji zmian organizacyjnych. W przypadku jednoczesnego wykorzystania trzech dominujących kryteriów strukturyzacji (funkcjonalnego, obiektowego i regionalnego) powstaje struktura trójwymiarowa, która przypomina kostkę. W strukturach wielowymiarowych jednostki organizacyjne niższych szczebli podlegają wielopunktowemu systemowi kierowania (np. dualnemu w strukturach macierzowych i potrójnemu w strukturach trójwymiarowych). Występujące problemy i konflikty są rozstrzygane na zasadzie równopartnerstwa przez kierowników reprezentujących różne wymiary organizacyjne. Znana metoda „zarządzania przez konflikty” jest silnie powiązana ze stosowaniem struktur wielowymiarowych.

Obecnie niewiele firm stosuje struktury tensorowe, gdyż nie zawsze spełnione są odpowiednie warunki wdrażania tych rozwiązań (wielkość przedsiębiorstwa, wyraźna dywersyfikacja obiektowa i regionalna). Ponadto wielowymiarowe rozwiązania organizacyjne stawiają pracownikom bardzo wysokie wymagania co do kwalifikacji i kultury organizacyjnej, co rzadko jest spełnione.

Przykładem tensorowej struktury organizacyjnej może być układ organizacyjny koncernu EXIDE Technologies. Jest to jeden z największych na świecie producentów urządzeń gromadzących zapasy energii elektrycznej i największy na świecie producent baterii kwasowo-ołowiowych używanych w sieciach energetycznych, w urządzeniach napędowych, transportowych oraz aplikacjach militarnych. Koncern zajmuje jedną z trzech pierwszych pozycji w rankingach światowych w każdym segmencie swojej działalności. Od 1996 r. jest obecny na rynku polskim w wyniku wykupienia ponad 99% udziałów w poznańskiej Centrze.

EXIDE Technologies jako największy producent akumulatorów na świecie posiada ponad 20-procentowy udział w rynku światowym i 40-procentowy w rynku europejskim. Roczna produkcja to ok. 50 mln sztuk (2001 r.). W ofercie handlowej znajduje się ponad 1400 typów akumulatorów, z których najbardziej znane to Centra Plus, Exide Standard, Armada, Super Heavy Duty i Exide Maxima. Wśród innych produktów koncernu znajdują się: baterie trakcyjne kwasowo-ołowiowe, baterie trakcyjne żelowe (tzw. bezobsługowe), baterie trakcyjne kwasowo-ołowiowe w standardzie brytyjskim, akumulatory wagonowe, baterie stacyjne, ładowarki bateryjne (prostowniki). W ciągłej sprzedaży są także akcesoria do baterii: systemy EUW do mieszania elektrolitu, systemy „bfs” do uzupełniania elektrolitu, akumetry – elektroniczne urządzenia ostrzegające przed nadmiernym rozładowaniem baterii, wtyki, gniazda i okablowanie. Produkty Exide są sprzedawane pod 28 markami, m.in.: American, BIG, Centra, Champion, Deta, Fulmen, Pacific Chloride, Sonnak, Sprinter, Tudor. Lista odbiorców produktów EXIDE Technologies obejmuje ponad 40 światowych producentów urządzeń transportowych i przemysłowych, m.in. Alcatel, BMW, BP Solar, Daimler Chrysler, Deutsche Telekom, Ericson, Fiat, Ford, Motorola, Nippon Telegraph Volkswagen. Działalność koncernu została podzielona na siedem podstawowych obszarów działalności, które nazwano globalnymi jednostkami biznesowymi GBU (*Global Business Units*):

- GBU 1 – Transportation (akumulatory rozruchowe)
- GBU 2 – Industrial (akumulatory trakcyjne)
- GBU 3 – Standby (akumulatory zasilania rezerwowego)
- GBU 4 – Plastics (obudowy plastikowe)
- GBU 5 – Recycling (utylicacja zużytych akumulatorów)
- GBU 6 – Charger Facilities (zakłady ładujące baterie)
- GBU 7 – Transportation Distribution Centers (centra dystrybucji).

Zakłady EXIDE znajdują się w 21 krajach, w organizacji koncernu wyodrębniono więc trzy obszary geograficzne: Stany Zjednoczone/Północna Ameryka, Europa i region Pacyfiku, obejmujący Azję i Australię. Przynależność tych zakładów do poszczególnych obszarów geograficznych jest następująca:

- 14 fabryk produkujących w obszarze GBU Industrial (4 w Ameryce Północnej, 8 w Europie i 2 w Azji);
- 13 fabryk produkujących w obszarze GBU Transportation (5 w Ameryce Północnej, 6 w Europie, w tym poznańska Centra, oraz 2 na Bliskim Wschodzie);
- 5 fabryk produkujących obudowy plastikowe GBU Plastics (1 w Ameryce Północnej, 4 w Europie);
- 10 zakładów zajmujących się recyklingiem baterii GBU Recycling (6 w Ameryce Północnej, 4 w Europie);
- 2 zakłady ładujące (tylko w Europie);
- 4 centra dystrybucji (3 w Ameryce Północnej, 1 w Europie).

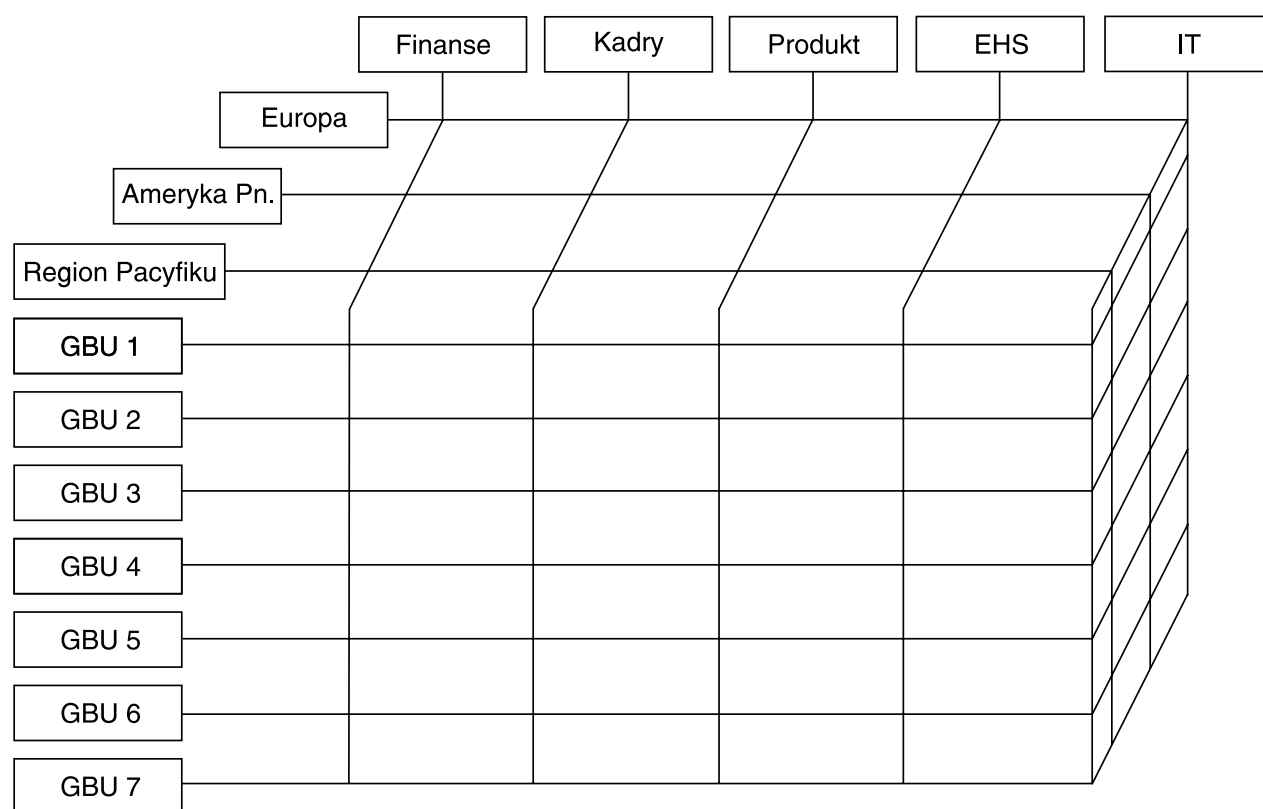
W strukturze organizacyjnej koncernu wyodrębniono ponadto pięć pionów funkcjonalnych, pełniących funkcje centralnych jednostek regulacyjnych w zakresie: finansów, zarządzania kadrami, produktów strategicznych, EHS – bezpieczeństwa oraz informatycznych systemów

przepływu informacji IT. Struktura organizacyjna EXIDE Technologies jest więc trójwymiarowa (tensorowa), gdyż została utworzona na podstawie trzech kryteriów:

1. obiektowe – podstawowe jednostki organizacyjne zostały wyodrębnione na podstawie dywersyfikacji asortymentu produkcji i zostały utworzone tzw. GBU;
2. regionalne – rozproszone w 21 krajach jednostki organizacyjne zostały zaliczone do wyróżnionych trzech obszarów geograficznych;
3. funkcjonalne – wszystkie jednostki organizacyjne zostały podporządkowane pięciu wyróżnionym obszarom funkcjonalnym.

Taka struktura jest zdeterminowana wielkością korporacji, która ma charakter transnarodowy, silnie zdywersyfikowaną działalność oraz zróżnicowane rynki zbytu, wykraczające poza granice jednego kontynentu, a więc globalne, a ponadto funkcjonuje w warunkach zmiennego otoczenia. Przedsiębiorstwa o takich cechach najczęściej więc przyjmują struktury wielowymiarowe. Schemat organizacji tensorowej EXIDE Technologies przedstawiono na ryc. 3.

Ryc. 3. Tensorowa struktura organizacyjna EXIDE Technologies



Źródło: opracowanie własne na podstawie bezpośrednich informacji z przedsiębiorstwa oraz www.exide.com

4.3. Rozwój transnarodowych struktur organizacyjnych

Słabość tradycyjnej struktury organizacyjnej w kontekście międzynarodowej i globalnej działalności gospodarczej stanowiły podstawę tezy C.A. Bartletta i S. Ghoshala (1995), że aby „zbudować wielowymiarowe i elastyczne zdolności strategiczne, firma musi wyjść poza strukturę i rozbudować swoje fundamentalne zdolności organizacyjne”. Bartlett i Ghoshal (1987, 1989, 1992, 1995 [w:] G. Stonehouse i in., 2001, s. 258) opracowali koncepcję transnarodowej firmy i transnarodowego zarządzania.

W miarę jak strategie globalne i transnarodowe stawały się coraz bardziej wyrafinowane, pojawił się problem organizacyjnej niezdolności do ich realizacji. Struktury macierzowe nie mogą być tu rozwiązaniem, ponieważ czasami prowadzą do licznych niepotrzebnych konfliktów i dezorganizacji.

Autorzy koncepcji zaproponowali odwrócenie tradycyjnej sekwencji organizacyjnej: zamiast poszukiwać „idealnej” struktury, należy zmodyfikować kulturę organizacyjną, a następnie wzbogacić procesy komunikacji i podejmowania decyzji. Dopiero wtedy te zmiany powinny zostać poddane konsolidacji i potwierdzone poprzez dostosowanie do nich formalnej struktury. Tworzenie firmy transnarodowej polega w większym stopniu na zbudowaniu kultury organizacyjnej na podstawie wspólnej wizji, położenia akcentu na zróżnicowanie i na koordynacji niż na bazie konkretnej struktury, w ramach której działają ostre mechanizmy kontrolne.

Według C.A. Bartletta i S. Ghoshala, odnoszące sukcesy korporacje międzynarodowe muszą „w całej międzynarodowej sieci jednocześnie optymalizować efektywność, umiejętność reagowania na sytuację oraz proces uczenia się”. Trudnością jest osiągnięcie „trójdrożnej równowagi w organizacyjnej perspektywie i potencjale pomiędzy produktem, obszarem funkcjonalnym a obszarem geograficznym” (op.cit). Problem bowiem nie polega na tym, czy organizacja ma być zintegrowana globalnie, czy też mieć zdolność reagowania na lokalną sytuację – chodzi o jedno i drugie. W związku z tym firma transnarodowa musi mieć charakter wielowymiarowy, co polega m.in. na tym, że:

- zadania są systematycznie różnicowane poprzez traktowanie poszczególnych przedsiębiorstw, obszarów funkcjonalnych i obszarów geograficznych w odmienny sposób i zezwalanie im na różną organizację;
- powiązania pomiędzy różnymi jednostkami firmy oparte są na współzależności, a nie na niezależności;
- koordynacja i dołączanie zróżnicowanych i współzależnych jednostek organizacyjnych są osiąganymi dzięki wspólnej wizji i mechanizmom integracyjnym.

Bartlett i Ghoshal rozwinęli model transnarodowy, twierdząc, że firmy transnarodowe mają zintegrowane sieci o trzech zasadniczych cechach:

- a) wielowymiarowym spojrzeniu – jest to stworzenie silnego kierownictwa globalnego, kierownictwa w filiach zagranicznych oraz kierownictwa obszarów funkcjonalnych, przy czym żadna grupa nie może zdobyć roli dominującej. Silne zarządzanie w sensie geograficznym, tj. w filiach zagranicznych, pozwala na reakcje na rynkach lokalnych, a silne zarządzanie globalne organizacją, oparte na standaryzowanych produktach globalnych, prowadzi do lepszej wydajności, racjonalizacji produkcji i tanich zakupów globalnych. Natomiast silne ogólnoswiatowe zarządzanie funkcjonalne potrzebne jest do tworzenia i przekazywania kluczowych kompetencji przy wykorzystaniu uczenia się organizacji;
- b) rozproszonych, współzależnych zdolnościach – w firmie transnarodowej centralizacja działań, które wymagają globalnej skali lub specjalistycznej wiedzy, nie jest konieczna. Skalę globalną osiąga się, przekształcając lokalny zakład w globalne centrum produkcyjne obsługujące wszystkie rynki światowe firmy. Konkretny ośrodek badawczo-rozwojowy może stać się centrum doskonalenia organizacyjnego całego przedsiębiorstwa. Lokalna grupa marketingowa ze sprawdzoną wiedzą merytoryczną może otrzymać zadanie opracowania globalnej strategii marketingowej konkretnego produktu. W ten sposób firma staje się zintegrowaną siecią (por. ryc. 1d) rozproszonych, ale współzależnych zdolności, które przynoszą korzyści całemu przedsiębiorstwu;

- c) elastycznych procesach integracyjnych – osiąga się to dzięki zastosowaniu trzech osobnych, ale współzależnych procesów kierowniczych:
- centralizacji, której podlegają grupy działające w ramach organizacji, pozwalającej naczelnemu kierownictwu na ingerencję w pewne decyzje w celach koordynacyjnych;
 - formalizacji, która umożliwia różnym jednostkom organizacji wpływ na kluczowe decyzje;
 - socjalizacji, będącej zestawem norm i procedur kulturowych stanowiących ramy dla delegowanych procesów decyzyjnych w kontekście całej organizacji.

4.4. Typologia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych (według M. Kutschkera i S. Schmida)

M. Kutschker i S. Schmid (2002), na podstawie licznych studiów literaturowych oraz analizy przypadków empirycznych, podjęli próbę typologii struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych. Podobnie jak w typologii G. Stonehouse i in. (patrz 4.1), przed dokonaniem typologii określili dwa kryteria, według których można jednoznacznie rozróżnić poszczególne typy struktur. Są nimi:

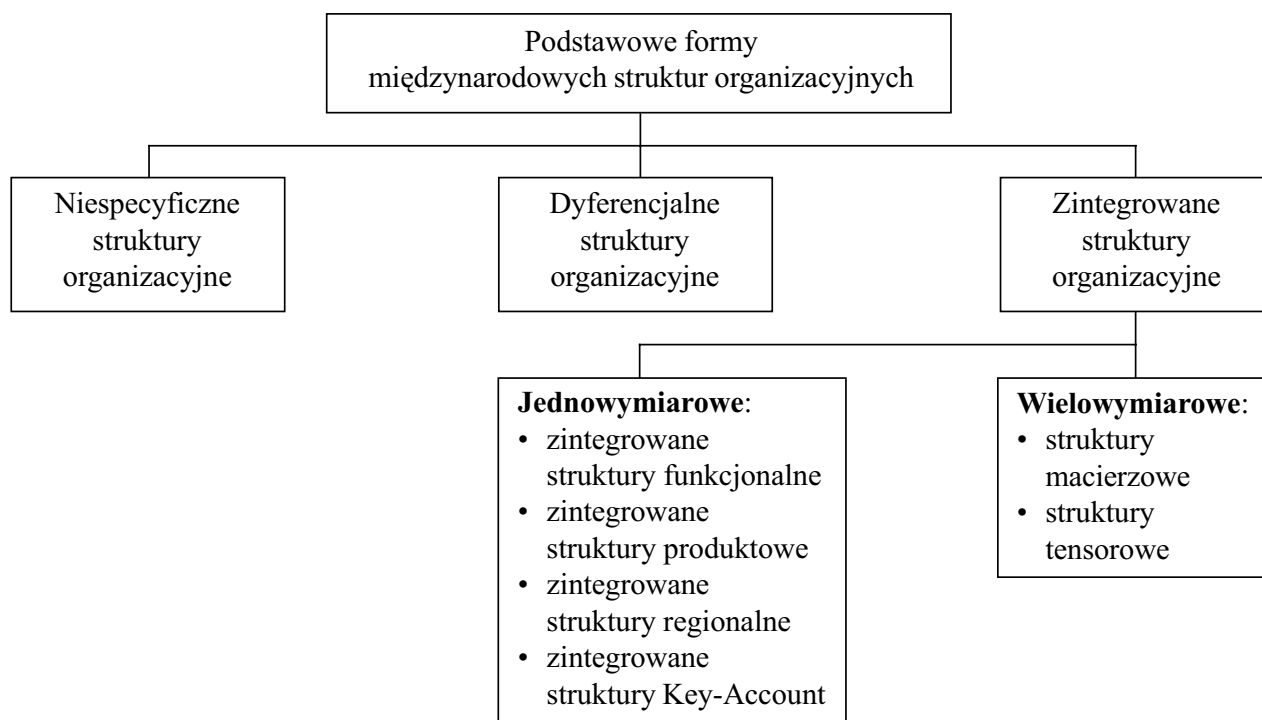
1. pozycja oddziału międzynarodowego organizacji w stosunku do wydziałów wewnątrz krajowych. Na tej podstawie autorzy wyróżnili:
 - struktury organizacyjne dyferencjalne – jeżeli wydział zagraniczny jest oddzielony od wydziałów wewnątrz krajowych (co można porównać ze strukturami międzynarodowymi w typologii G. Stonehouse i in.);
 - struktury organizacyjne zintegrowane, gdy wydziały wewnątrz krajowe i zagraniczne są organizacyjnie zintegrowane. G. Stonehouse i in. identyfikują takie struktury jako globalne;
2. sposób specjalizacji i grupowania podstawowych jednostek organizacyjnych. Typologia struktur według tego kryterium jest analogiczna jak w strukturach przedsiębiorstw krajowych, a więc wyróżnia się:
 - a) struktury funkcjonalne (lub organizację funkcjonalną);
 - b) struktury produktowe (lub organizację produktową);
 - c) struktury regionalne (lub organizację regionalną);
 - d) struktury Key-Account (lub organizacje kluczowych klientów).

Struktury b, c i d noszą w literaturze miano struktur obiektowych. Wyróżnione typy struktur nazywane są też strukturami dywizjonalnymi, choć ten termin dla oznaczenia tego rodzaju struktur organizacyjnych budzi wiele sporów.

Jako przykład dyferencjalnego typu struktury cytowani autorzy przedstawiają model „Międzynarodowej dywizji (wydziału)”. Natomiast typów struktur zintegrowanych jest stosunkowo wiele, gdyż jednocześnie do ich wyróżniania jest stosowane kryterium drugie: sposobu grupowania/specjalizacji podstawowych jednostek organizacyjnych. W wyniku takiej dwukryterialnej typologii cytowani autorzy wyróżniają: zintegrowane struktury funkcjonalne, produktowe, regionalne oraz kluczowych klientów, a także macierzowe i tensorowe. Oprócz tych dwóch podstawowych typów struktur organizacji międzynarodowych proponują wyróżnienie struktur „nie-specyficznych”, charakteryzujących przedsiębiorstwa, które dopiero rozpoczynają działalność na rynkach międzynarodowych. Jako modele tego rodzaju struktur autorzy wymieniają struktury przedsiębiorstw typu *direct reporting*, które mogą być identyfikowane ze strukturą odrębnego działu eksportu oraz strukturą typu matka-córka (patrz 4.1).

Na schemacie (ryc. 4) zaprezentowano podstawowe formy międzynarodowych struktur organizacyjnych zaproponowanych przez M. Kutschkera i S. Schmida (op. cit., s. 480).

Ryc. 4. Przegląd podstawowych form międzynarodowych struktur organizacyjnych



Źródło: M. Kutschker, S. Schmid, 2002, s. 480

Wydzielenie dwóch typów struktur według kryterium pozycji organizacyjnej wydziału zagranicznego, zaproponowanych przez cytowanych autorów, stanowi podstawową różnicę w porównaniu z analizą międzynarodowych struktur organizacyjnych przeprowadzoną przez G. Stonehouse'a, J. Hamilla, D. Campbella, T. Purdiego (2001) (patrz 4.1). Traktują oni struktury „niespecyficzne” oraz dyferencjalne w terminologii Kutschkera i Schmida jako struktury międzynarodowe, a struktury zintegrowane nazywane są przez nich globalnymi. Natomiast kolejną formą struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych, szczegółowo analizowaną przez M. Kutschkera i S. Schmida (a wspomnianą jedynie przez Stonehouse'a i in.), są struktury sieciowe.

4.5. Struktury sieciowe przedsiębiorstw międzynarodowych

Ponieważ sieć jest pojęciem bardzo szerokim, zatem dla potrzeb analizy struktur organizacyjnych w ujęciu sieciowym M. Kutschker i S. Schmid proponują traktowanie jako węzłów tylko organizacji czy jeszcze precyzyjniej: przedsiębiorstw bądź ich części składowych. Za relacje między tak zdefiniowanymi aktorami uznają oni wszelkie związki transakcyjne, powiązania informacyjno-komunikacyjne, siły wpływu oraz związki powiernicze.

M. Kutschker i S. Schmid stwierdzają, że struktury sieciowe charakteryzują właśnie niektóre przedsiębiorstwa międzynarodowe, przy czym tak ustrukturyzowane przedsiębiorstwa przekraczają granice przedsiębiorstw w klasycznym znaczeniu, ich granice są bowiem trudne do uchwycenia i często wyznaczone subiektywnie.

Następnie wyróżniają dwie różnego rodzaju struktury sieciowe:

- intraorganizacyjne struktury sieciowe, które można zaobserwować wewnątrz przedsiębiorstw. Tak ustrukturyzowane przedsiębiorstwa nazywane są również przedsiębiorstwami sieciowymi;
- interorganizacyjne struktury sieciowe, które wykraczają poza ramy (granice) przedsiębiorstw i które można utożsamiać z sieciami przedsiębiorstw.

A. Intraorganizacyjne struktury sieciowe

W ostatnim dziesięcioleciu w literaturze przedmiotu spotyka się wiele koncepcji, które traktują modele sieciowe jako struktury organizacyjne przyszłości. Najbardziej znaną jest zaprezentowana wcześniej koncepcja C.A. Bartletta i S. Ghoshala – organizacji transnarodowej w postaci modelu sieciowego. W pierwszym rzędzie Bartlett i Ghoshal odwołują się do strategii przedsiębiorstw międzynarodowych, gdyż jest ona nierozzerwalnie związana z kwestiami struktury oraz koordynacji działań.

Transnarodowa organizacja wyróżnia się tym, że takie samo na całym świecie traktowanie obszarów handlowych, funkcjonalnych, regionów czy spółek zależnych zostaje przeciwstawione zróżnicowanemu do nich podejściu. Autorzy koncepcji podkreślają, że różne jednostki organizacyjne otrzymują różne role. A zatem w organizacji transnarodowej tradycyjny model podporządkowania (podległości) hierarchicznej i jednokierunkowej zależności jednostek organizacyjnych jest zastępowany przez związki współzależności jednostek organizacyjnych. Do odzwierciedlenia takiej organizacji autorzy proponują model zintegrowanej sieci, w którym wszystkie jednostki są współzależne. Związki między centralą a podległymi spółkami funkcjonującymi na całym świecie są kształtowane poprzez intensywną wymianę materiałów, kapitału, technologii, współpracowników, wartości, norm i zdolności oraz przez kompleksową koordynację i kontrolę. Schemat sieci zintegrowanej został przedstawiony na ryc. 1d.

Charakterystyczne dla zintegrowanej sieci jest relatywne znaczenie centrali przedsiębiorstwa. Odchodzi się bowiem wyraźnie od koncepcji centralizacji, ale również od koncepcji decentralizacji, według której poszczególne jednostki organizacyjne miały dużą autonomię. W organizacjach transnarodowych pewne zasoby, zdolności i kompetencje mogą podlegać centralizacji, ale niekoniecznie muszą być ulokowane w centrali przedsiębiorstwa czy w spółce-matce. Równocześnie pewne zasoby, zdolności i kompetencje mogą być zdecentralizowane, i to nawet równoległe w kilku miejscach, lecz w taki sposób, żeby zostały zachowane całościowo związki współzależności.

W nawiązaniu do struktur macierzowych, Bartlett i Ghoshal zwracają uwagę, że w organizacji transnarodowej macierz organizacyjna powinna kształtować się w świadomości pracowników: w głowach pracowników powinny nieustannie łączyć się zróżnicowane perspektywy funkcjonalne, regionalne czy produktowe.

B. Interorganizacyjne struktury sieciowe lub sieci przedsiębiorstw

Pod pojęciem interorganizacyjnych struktur sieciowych autorzy rozumieją długotrwałe związki między dwoma lub kilkoma prawnie samodzielnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa te oddają część swojej niezależności, aby móc kooperować z innymi przedsiębiorstwami. Sieci powstają przy tym w wyniku działania dwóch podstawowych mechanizmów:

- sukcesywnego rozczłonkowania funkcji wewnątrzzakładowych;
- sukcesywnej integracji funkcji zewnętrznych.

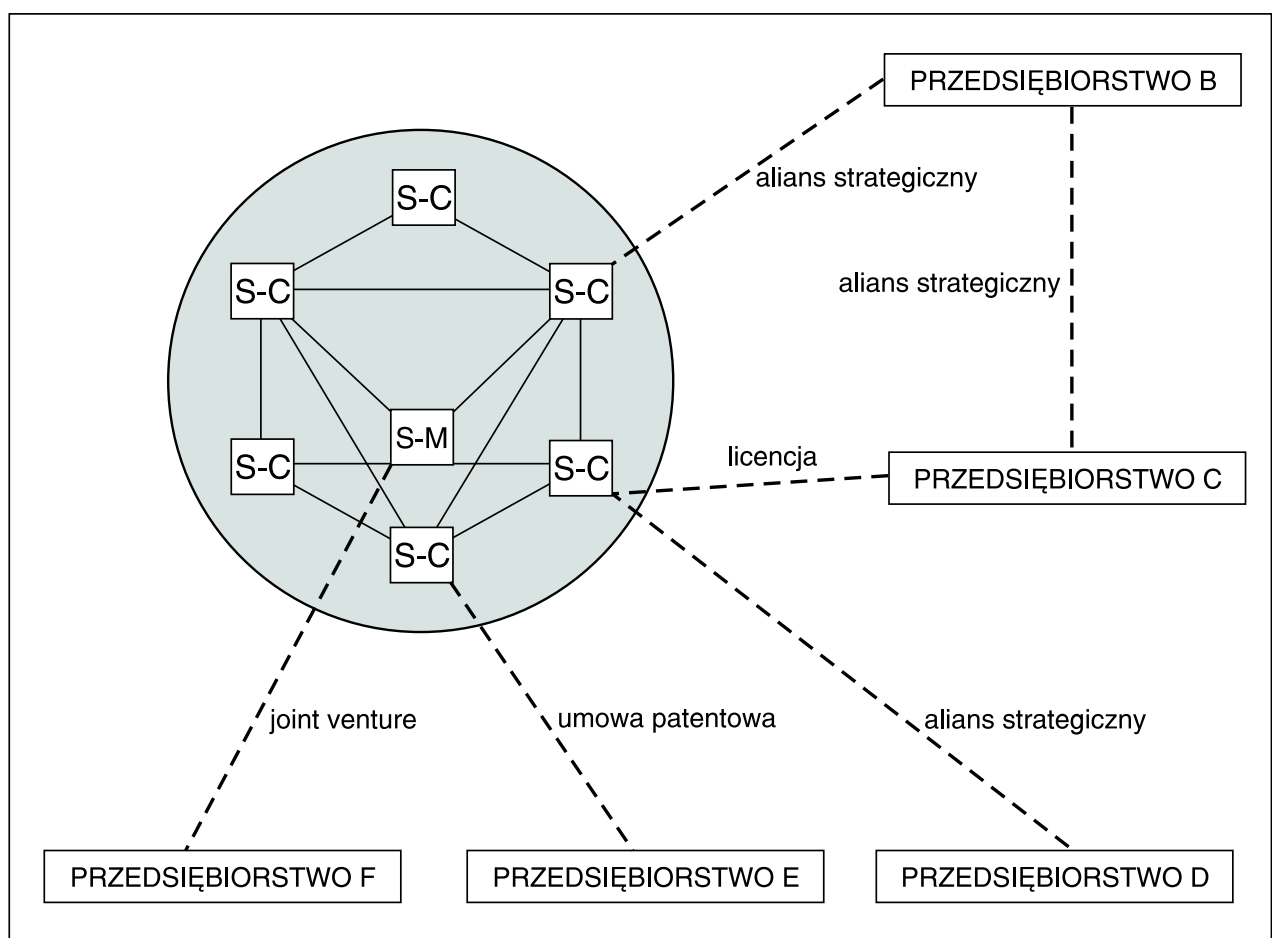
Pierwszy z tych mechanizmów nazywa się quasi-eksternalizacją, drugi – quasi-internalizacją. **Quasi-eksternalizacja** polega na wydzieleniu pewnych obszarów, funkcji lub procesów poza granice przedsiębiorstwa. Podporządkowane do tej pory wewnętrzne działy przedsiębiorstwa uzyskują prawną niezależność, co należy wiązać z tendencją do outsourcingu. W wyniku tak daleko idącej specjalizacji powstaje wiele małych przedsiębiorstw, które jednak nie mogłyby istnieć samodzielnie na rynku bez powiązań z przedsiębiorstwem, z którego się wydzieliły. Z tej przyczyny te małe zakłady są powiązane ze sobą w sieć partnerów i – mimo że są niezależne od siebie – pozostają w związkach kooperacyjnych. Taki układ identyfikuje się więc z quasi-eksternalizacją, która zmierza do tego, aby rozluźnić bądź znieść hierarchiczność powiązań.

Quasi-internalizacja oznacza, że dochodzi do nawiązania współpracy i kooperacji między niezależnymi dotychczas przedsiębiorstwami. Jako internalizację można jedynie traktować substytut powiązań wymiany rynkowej, gdyż w związkach tych unika się pełnej integracji poprzez podporządkowanie hierarchiczne. A zatem można jedynie mówić o quasi-internalizacji, a nie o internalizacji.

W obydwu wyróżnionych przypadkach interorganizacyjnych sieci występuje dosyć szerokie spektrum form kooperacji i współpracy między przedsiębiorstwami, od długoterminowych umów handlowych poczynając, poprzez systemy franchisingu, aż po joint venture i alianse strategiczne (szczegółowe ich omówienie można znaleźć np. u J. Cygler., 1999, s. 312). Na ryc. 5 przedstawiono schematy intra- i interorganizacyjnej struktury sieciowej.

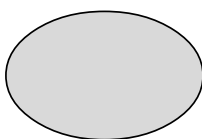
Ryc. 5. Struktury sieciowe intra- i interorganizacyjna

A. Sieć przedsiębiorstw – struktura interorganizacyjna



S-M spółka-matka, S-C spółka-córka

B. Przedsiębiorstwo sieciowe – struktura intraorganizacyjna



Źródło: na podstawie M. Kutschkera i S. Schmida 2002, s. 530

4.6. Wirtualne sieci przedsiębiorstw

Specjalną formę sieci interorganizacyjnej przedstawia model przedsiębiorstwa wirtualnego. W literaturze przedmiotu trudno znaleźć jednoznaczną definicję takiego przedsiębiorstwa, ale najczęściej traktuje się je jako sieć przedsiębiorstw, które podjęły decyzję o wspólnym wkroczeniu na rynek, przy czym jedno z nich przyjmuje rolę wiodącą i jego zadaniem jest kierowanie produkcją wszystkich uczestników. Ponieważ każde z przedsiębiorstw składowych tej wirtualnej sieci wnosi do wspólnego przedsięwzięcia swoje kluczowe kompetencje, to w wyniku powstaje to, co często określa się (za M. Kutschkerem i S. Schmidem 2002, s. 524) jako „szczytowe, doskonałe przedsiębiorstwo w danym czasie”. Klientom finalnym w ogóle nie jest znany udział pracy i zaangażowania w produkcji końcowym poszczególnych współproducentów, choć w rzeczywistości produkt ten jest wynikiem procesu, w którym uczestniczyło wielu różnych wytwórców.

O wirtualnych sieciach przedsiębiorstw można mówić wtedy, gdy spełnione są dwa warunki: 1. współpraca między uczestniczącymi przedsiębiorstwami ma charakter czasowy, przejściowy, 2. współpraca jest oparta na wysoko rozwiniętych technologiach informatycznych i telekomunikacyjnych.

Postęp w systemach informatycznych i komunikacyjnych doprowadził do zmniejszenia się dystansu geograficznego między przedsiębiorstwami w kontekście międzynarodowym. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa wirtualnego najlepiej obrazuje przykład przedsiębiorstwa wirtualnego Ambra.

„Ambra to firma-córka IBM sprzedająca komputery osobiste kompatybilne z IBM i działająca jako organizacja wirtualna. Firma została założona przez 80 osób w Raleigh, w Północnej Karolinie (Stany Zjednoczone). Pracownicy koordynowali działalność pięciu zakładów, z których żaden nie należał do Ambry. Te pięć zakładów potrzebowało ich wiedzy i umiejętności, żeby inne produkty i usługi móc wykonywać obok wykonywanych dla Ambry. Wearnes Technologies z Singapuru dbała o design, gotowe elementy i ich jakość. SCI Systeme montowała komputery na konkretne zamówienie. Agencja reklamowa Al dbała o marketing. Merisel przejęła zlecenia i zbył, a jeden z zakładów typu spn-off IBM-a zajmował się serwisem i obsługą klientów. Kiedy jednak w 1994 r. średni zysk obniżył się, Ambra zakończyła działalność” (za M. Kutschkerem i S. Schmidem 2002, s. 524).

5. Podsumowanie

W pracy dokonano analizy wielu podstawowych wariantów struktur organizacyjnych, które mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na współczesnej arenie międzynarodowej. W przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych struktura zależna jest od stopnia inernacjonalizacji działalności i przyjętej strategii. Powiązania między strategią przedsiębiorstwa a rodzajem działalności międzynarodowej szczegółowo przedstawiła A. Zorska (1998, za A. Wielońskim 2004, s. 45). Przedsiębiorstwa międzynarodowe mogą przyjmować struktury organizacyjne z wydzielonym działem eksportu, struktury typu matka-córka lub międzynarodowe struktury wydziałowe, szczegółowo omówione w rozdz. 4.1. Przedsiębiorstwa o wyższym stopniu internacjonalizacji działalności przyjmują struktury globalne: funkcjonalne, produktowe, regionalne i wielowymiarowe – macierzowe lub tensorowe. Etapowość rozwoju struktur przedsiębiorstw międzynarodowych w sposób syntetyczny prezentuje model J.M. Stopforda i L.T. Wellsa (rozd. 4.2). Struktury globalne należy odróżnić od struktur organizacji transnarodowych, które według C.A. Bartletta i S. Ghoshala cechuje globalna integracja oraz zdolność reagowania na sytuację lokalną. Autorzy koncepcji organizacji transnarodowej podkreślają jej wielowymiarowość, wyrażającą się zróżnicowaniem organizacyjnym poszczególnych

przedsiębiorstw i obszarów funkcjonalnych lub geograficznych, ale także współzależnością między nimi oraz integracją działań poprzez silne kierownictwo i jasno wyartykułowaną strategię nadrzędną. Struktury takich przedsiębiorstw transnarodowych formalnie przybierają kształt struktur macierzowych, zapewniających integrację i koordynację działań dzięki połączeniu globalnych wydziałów produktowych z regionalnymi. Natomiast ze względu na takie cechy, jak elastyczne procesy integracyjne, współzależność i rozproszenie zdolności oraz wielowymiarowe spojrzenie, przedsiębiorstwa transnarodowe przybierają konfigurację zintegrowanych sieci. M. Kutschker i S. Schmid zwracają ponadto uwagę (patrz rozdz. 4.4.), że struktury sieciowe mogą występować w różnych wariantach: intra- lub interorganizacyjnych bądź wirtualnych.

Podsumowując, należy stwierdzić, że istnieje wiele możliwych form organizacyjnych przedsiębiorstw działających na arenie międzynarodowej, których struktury mogą przyjmować bardzo zróżnicowane konfiguracje, uzależnione od wielu czynników. Można przyjąć, że z punktu widzenia firmy międzynarodowej najistotniejszym z tych czynników jest przyjęta strategia, ale równie ważny jest rodzaj działalności.

Literatura

1. Cygler J., *Wpływ polsko-zagranicznych aliansów strategicznych na strategię rynkową oraz system zarządzania partnerów polskich* [w:] M. Haffer, S. Sudoł (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Uniwersytet M. Kopernika, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Toruń 1999, s. 311–317.
2. Czupiał J., *Organizacja przedsiębiorstw wielonarodowych* [w:] L. Olszewski, J. Mozrzyński (red.), *Struktury przemysłowe w gospodarce. Aspekty ekonomiczne, społeczno-kulturowe i polityczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997, s. 53–60.
3. Kutschker M., Schmid S., *Internationales Management*, Katolische Universität Eichstätt, R. Oldenbourg Verlag München, Wien 2002.
4. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
5. Wieloński A., *Lokalizacja działalności gospodarczej*, Uniwersytet Warszawski, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych, Warszawa 2004.
6. Wudarczewski W., *Rodzaje struktur organizacyjnych przedsiębiorstw* [w:] R. Krupski, M. Przybyła (red.), *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wydawnictwo PAN, Wrocław-Warszawa-Kraków 1996, s. 51–90.
7. www.exideworld.com
8. Yip G.S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.

Global Strategies and New Organisational Forms of Transnational Enterprises

The paper presents an analysis of many basic variants of organisational structures that can be applied by enterprises operating in today's international arena. In the case of international firms, the structure depends on the level of internationalisation of their operations and the strategy adopted: multinational, global or transnational. As an example a tensor structure is presented, based on empirical studies of the organisational structure of the corporation EXIDE Technologies. Global structures should be distinguished from those of transnational organisations, whose features, according to Bartlett and Ghoshal's conception, are global integration and the ability to respond to a local situation. The structures of such transnational corporations assume formally a multidimensional shape which ensures the integration and co-ordination of operations through a combination of global departments manufacturing particular lines of products with regional ones. On the other hand, owing to flexible integration processes, interdependence and dispersal of skills, and a multidimensional perspective, transnational enterprises assume the configuration of integrated networks.