PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa

pod redakcją
Jana Skalika
Adeli Barabasz

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska, Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kożuch, Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit, Kazimierz Zimniewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities http://cejsh.icm.edu.pl oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp **9**

Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych 11
Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania deskryptywno-epistemologiczne) 21
Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne 29
Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się 38
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling 45
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku 54
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych 63
Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa 77
Marcin Gałuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów 85
Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach 94
Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji 102
Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie 110
Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna *versus* ewoluująca – przeszkody i bariery 120
Marcin Komańda: Koncepcja *sustainable enterprise* jako podstawa nadzoru korporacyjnego 127
Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach 134
Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych 144
Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych 152
Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi 166
Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce 171

Tomasz Małkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym 178
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym 186
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych 200
Katarzyna Piwowar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty" 210
Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu 219
Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi 228
Katarzyna Szelągowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań 237
Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego 246
Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw 255

Summaries

Anna Adamik: From cooperation to coopetition – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management 20
Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration) 28
Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations 37
Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning 44
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling 53
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study 62
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks 76
Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise 84
Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking 93

Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises 101
Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible..... 109
Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise 119
Małgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers 126
Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance..... 133
Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations..... 143
Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets 151
Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research 160
Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management 170
Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland 177
Tomasz Małkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing 185
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model 199
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems..... 209
Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations 218
Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success..... 227
Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development 236
Katarzyna Szelągowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report.... 245
Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment 254
Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees 264

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 217
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa ISSN 1899-3192

Janusz Kraśniak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ROZWÓJ STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW FUNKCJONUJĄCYCH NA RYNKACH MIĘDZYNARODOWYCH

Streszczenie: W artykule zaprezentowano tendencje rozwojowe oraz rozwiązania strukturalne przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych. Podjęto także próbę analizy i identyfikacji cech struktury transnarodowej w Exide Technologies.

Słowa kluczowe: struktury organizacyjne, internacjonalizacja, rozwój.

1. Wstęp

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa ma charakter dynamiczny i zmienia się pod wpływem różnorodnych czynników. Kształt rozwiązania strukturalnego oraz sposób departamentalizacji jednostek organizacyjnych jest jedną z istotniejszych decyzji podejmowanych przy projektowaniu przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych. Struktury organizacyjne tych przedsiębiorstw muszą uwzględniać potrzebę koordynacji i integracji geograficznie rozproszonych działań, jednocześnie umożliwiając reagowanie na lokalną sytuację. W miarę wzrostu poziomu umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw następuje zmiana ich struktur. Ukierunkowany proces takich zmian określa się mianem rozwoju struktur organizacyjnych. Celem artykułu jest prezentacja rozwiązań strukturalnych, będących odzwierciedleniem tendencji rozwojowych struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.

2. Typologia przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych

Jedną z najbardziej znanych typologii przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych jest typologia zaprezentowana przez Ch.A. Bartletta i S. Ghoshala. Na podstawie obserwacji funkcjonowania wielkich korporacji (m.in. P&G, General Electric, Philips, Ericsson, Unilever) oraz wywiadów przeprowadzonych

z 236 menedżerami tych firm wyróżnili ze względu na charakter ich działalności: przedsiębiorstwa międzynarodowe, wielonarodowe, globalne i transnarodowe. Na uwagę zasługuje również typologia przedsiębiorstw według poziomu ich umiędzynarodowienia przedstawiona przez R.D. Robinson [Olszewski, Mozrzymas 1997, s. 58]. Wyróżniono tutaj sześć typów przedsiębiorstw: firmy krajowe, firmy krajowe ze strategią eksportową, międzynarodowe, wielonarodowe, transnarodowe i ponadnarodowe. Z kolei H. Perlmutter przedstawił wielostopniową koncepcję, w której klasyfikuje przedsiębiorstwa według ich orientacji i wyróżnia: przedsiębiorstwa etnocentryczne, policentryczne, geocentryczne i regiocentryczne. Orientacja etnocentryczna dominuje w początkowych stadiach umiędzynarodowienia działalności. Dla wielu przedsiębiorstw orientacja policentryczna stanowi drugi etap umiędzynarodowienia. Natomiast orientacje geocentryczne i regiocentryczne charakterystyczne są dla kolejnych etapów internacjonalizacji działalności.

3. Struktury organizacyjne przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych

Typologię struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych przedstawili G. Stonehause, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie [2001, s. 253]. Wyróżnili struktury międzynarodowe (tj. strukturę z działem eksportu, „matka – córka" i międzynarodową strukturę wydziałową) oraz struktury globalne (tj. strukturę funkcjonalną, produktową, geograficzno-regionalną oraz macierzową).

Także M. Kutscher i S. Schmid na podstawie studiów literaturowych oraz badań empirycznych podjęli próbę typologii struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych [Kutscher, Schmid 2002, s. 480]. Do identyfikacji struktur wykorzystano dwa kryteria:

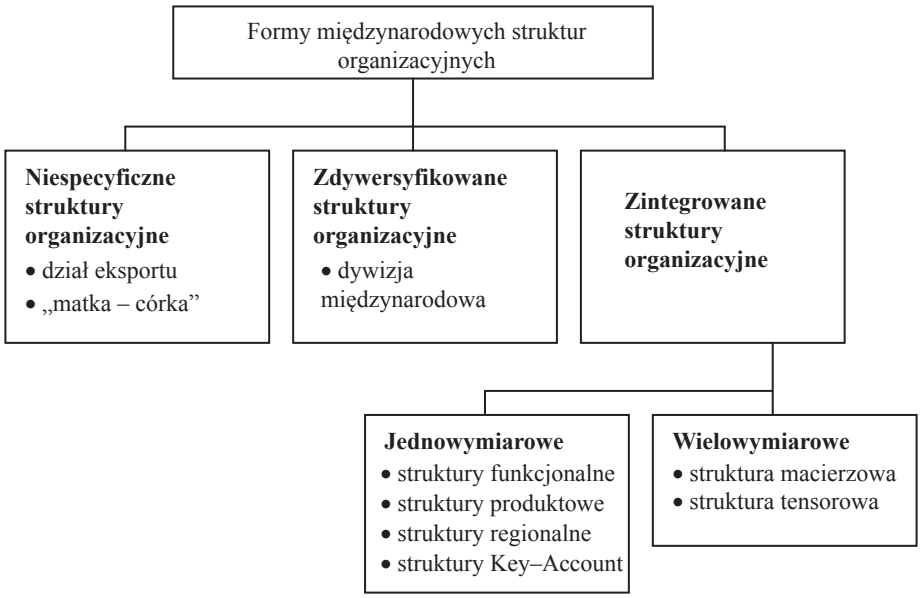
- Pozycję oddziału zagranicznego w stosunku do jednostek wewnątrzkrajowych. Na tej podstawie wyróżniono:

  a) zdywersyfikowane struktury organizacyjne: jeżeli oddział zagraniczny jest wyraźnie oddzielony od jednostek wewnątrzkrajowych,

  b) zintegrowane struktury organizacyjne: jeżeli występuje pełna integracja jednostek krajowych i zagranicznych.
- Sposób specjalizacji i grupowania podstawowych jednostek. Na tej podstawie wyróżniono struktury: funkcjonalne, produktowe, regionalne, Key–Account, macierzowe i tensorowe.

Oprócz dwóch podstawowych grup form struktur organizacyjnych (zdywersyfikowanych i zintegrowanych struktur organizacyjnych) autorzy wyróżnili jeszcze niespecyficzne struktury organizacyjne, charakteryzujące przedsiębiorstwa, które rozpoczynają dopiero działalność na rynkach międzynarodowych. Do tych struktur zaliczono struktury przedsiębiorstw *direct reporting*, które mogą być utożsamiane

ze strukturą z odrębnym działem eksportu oraz strukturą „matka – córka". Klasyfikację struktur M. Kutschera i S. Schmida przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Podstawowe formy międzynarodowych struktur organizacyjnych

Źródło: [Kutscher, Schmid 2002, s. 480].

Wydzielenie dwóch grup form struktur organizacyjnych według kryterium pozycji oddziału zagranicznego w stosunku do jednostek wewnątrzkrajowych stanowi podstawową różnicę w porównaniu z analizą międzynarodowych struktur organizacyjnych, którą przeprowadzili G. Stonehause, J. Hamill, D. Campbell i T. Purdie. Traktują oni struktury niespecyficzne oraz zdywersyfikowane w typologii M. Kutschera i S. Schmida jako struktury międzynarodowe, a struktury zintegrowane są nazywane przez nich strukturami globalnymi.

Analiza rozwiązań strukturalnych przedsiębiorstw wykorzystywanych w różnych stadiach umiędzynarodowienia działalności pozwala na sformułowanie tezy, że wraz z rosnącym poziomem internacjonalizacji[1] wzmaga się konieczność kształtowania struktur organizacyjnych zorientowanych globalnie [Rymarczyk 2004, s. 213; Stopford, Wells 1972, s. 111; Stonehause i in., 2001, s. 253, Kutscher, Schmid 2002, s. 480]. Jeżeli za granicą sprzedawany jest ograniczony asortyment produktów i kiedy sprzedaż zagraniczna stanowi niewielką część ogólnego obrotu, to wie-

[1] Internacjonalizacja oznacza rozszerzenie działalności krajowych przedsiębiorstw za granicą. Globalizacja natomiast stanowi wyższy, bardziej zaawansowany i złożony etap procesu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej.

le przedsiębiorstw jest w stanie kierować swoją działalnością zagraniczną poprzez dział eksportu i dywizje międzynarodowe. Dalszy rozwój odbywa się w wyniku globalizacji rozwiązań strukturalnych, tj. nadawanie strukturze organizacyjnej cech globalnych struktur funkcjonalnych, poprzez produktowe i regionalne, do globalnych struktur wielowymiarowych.

4. Cechy struktur transnarodowych

Bartlett i Ghoshal twierdzą, że sektory gospodarki z międzynarodowych, wielonarodowych i globalnych przekształcają się w transnarodowe [Bartlett, Ghoshal 1995, s. 125]. Zmiany zachodzące w otoczeniu wymuszają konieczność przekształcania organizacji gospodarczych poprzez nadawanie im cech struktur transnarodowych. Według Bartletta i Ghoshala odnoszące sukces przedsiębiorstwa transnarodowe muszą „w całej międzynarodowej sieci jednocześnie optymalizować efektywność, umiejętność reagowania na sytuację oraz proces uczenia się". Problem polega na osiągnięciu „trójnożnej równowagi w organizacyjnej perspektywie i potencjale pomiędzy produktem, obszarem funkcjonalnym a obszarem geograficznym" [Stonehause i in. 2001, s. 259]. Problem ten można rozwiązać poprzez wykorzystanie wielowymiarowej struktury, która ułatwia jednoczesną realizację tych trzech aspektów kierowania.

Bartlett i Ghoshal rozwinęli model przedsiębiorstwa transnarodowego, wskazując na jego trzy zasadnicze cechy:

- wielowymiarowe spojrzenie,
- rozproszone, niezależne zdolności,
- elastyczne procesy integracyjne uzyskane dzięki wykorzystaniu centralizacji, formalizacji i socjalizacji.

5. Cechy struktury transnarodowej na przykładzie Exide Technologies

W strukturze organizacyjnej Exide Technologies można wyróżnić siedem podstawowych obszarów działalności, które nazwano globalnymi jednostkami biznesu – GBU:

GBU 1 – Transportation (akumulatory rozruchowe) – 11 zakładów,

GBU 2 – Industrial Energy (akumulatory przemysłowe) – 14 zakładów,

GBU 3 – Plastics (obudowy plastikowe) – 5 zakładów,

GBU 4 – Recycling (utylizacja zużytych akumulatorów) – 10 zakładów,

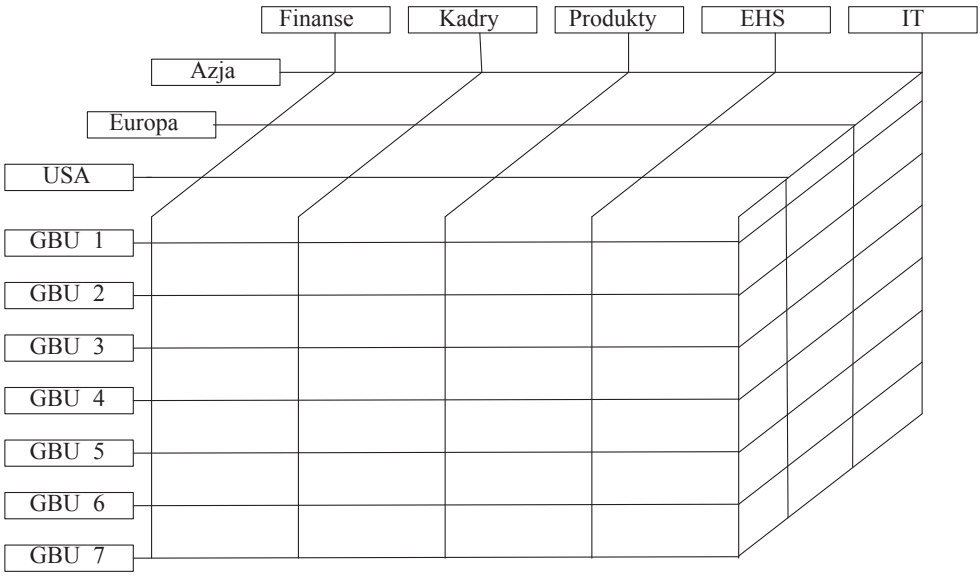
GBU 5 – Charger Facilities (zakłady ładujące baterie) – 3 zakłady,

GBU 6 – Transportation Distribution Centres (centra dystrybucji akumulatorów rozruchowych) – 19 zakładów,

GBU 7 − Industrial Energy Distribution Centres (centra dystrybucji akumulatorów przemysłowych) – 3 zakłady.

W strukturze organizacyjnej koncernu wyodrębniono ponadto 5 pionów funkcjonalnych, pełniących zadania centralnych jednostek regulacyjnych w zakresie: finansów, zarządzania kadrami, produktów strategicznych, EHS – bezpieczeństwa oraz informatycznych systemów przepływu informacji IT.

Struktura organizacyjna Exide Technologies jest zatem trójwymiarowa (tensorowa) – rys. 2, gdyż wyodrębnienia podstawowych jednostek dokonano na podstawie trzech kryteriów: kryterium produktowego, regionalnego i funkcjonalnego.



Rys. 2. Struktura organizacyjna Exide Technologies

Źródło: opracowanie na podstawie: [www.exide.com; Tobolska 2005, s. 53].

W postępowaniu badawczym podjęto także próbę analizy i identyfikacji pozostałych cech struktury transnarodowej koncernu Exide Technologies. Pod uwagę wzięto następujące cechy [Tobolska 2005, s. 57-59]:

1. Optymalizowanie efektywności w całym przedsiębiorstwie, w jego międzynarodowej sieci poprzez:

– zintegrowanie działań przez globalne kierownictwo:
  w Exide Technologies można dostrzec zintegrowanie działań przez globalne kierownictwo np. w dziedzinie inwestycji (zakup takich samych maszyn dla wszystkich fabryk na świecie należących do koncernu), sprzedaży, jakości,
– zapewnienie globalnych oszczędności:
  stosowane są takie same wskaźniki oszczędności i taki sam system ich mierzenia, np. poziom braków, definicja kosztów jakości,
– określenie przez naczelne kierownictwo nadrzędnej strategii organizacji:

nadrzędna strategia określona jest w polityce jakości; nadrzędny cel to satysfakcja klienta,

– zapewnienie współzależności pomiędzy funkcjonalnymi i regionalnymi elementami struktury:
  każda jednostka organizacyjna ma swojego „Country Controllera", któremu jest podporządkowana funkcjonalnie w zakresie np. finansów, kadr itd., ale jednocześnie podlega kierownictwu obszaru geograficznego, np. USA lub Europy.

2. Umiejętność reagowania na lokalną sytuację poprzez:

– silne kierownictwo regionalne zapewniające zdolność reagowania na różnice lokalne:
  w ramach koncernu można zwiększyć produkcję w fabryce lokalnej po uprzedniej akceptacji kierownictwa centralnego; można też korzystać z pomocy innych oddziałów koncernu poprzez transfery produktów gotowych,
– zadania menedżerów regionalnych, polegające na tworzeniu cech konkurencyjności lokalnej jako wkładu w konkurencyjność całej organizacji.

3. Proces uczenia się poprzez:

– dbałość o transfer wiedzy przez kierownictwo funkcjonalne:
  transfer wiedzy odbywa się poprzez system *best pracsis*, polegający na tym, że jednostka organizacyjna, która opracuje i wdroży innowację, zobowiązana jest do udostępnienia wiedzy o niej innym jednostkom koncernu,
– stworzenie przez menedżerów funkcjonalnych możliwości uczenia się i innowacyjności w każdej sferze funkcjonowania firmy:
  na podstawie „matryc umiejętności" i dokonywanych ocen opracowuje się system niezbędnych szkoleń.

4. Traktowanie poszczególnych oddziałów i obszarów funkcjonalnych (geograficznych) w różny sposób − zezwalanie na wykorzystanie różnych rozwiązań organizacyjnych.

5. Współzależność powiązań pomiędzy różnymi jednostkami firmy:
  każda jednostka wnosi odrębny udział na rzecz całości, tzn. na produkt finalny koncernu składać się mogą produkty finalne poszczególnych oddziałów.

6. Wspólna wizja i koordynacja umożliwiająca integrację i włączanie różnych jednostek organizacyjnych:
  do realizacji tego przedsięwzięcia, polegającego na dostarczaniu akumulatorów kluczowemu klientowi, jakim jest np. Ford, zaangażowano oddziały koncernu w Polsce, Francji i USA, przy czym jest wyłaniany lider, który koordynuje współpracę i dba o realizację ostatecznego celu, jakim jest satysfakcja klienta.

Obserwacja praktyki gospodarczej dowodzi jednak, że wiele firm wcześniej wykorzystujących struktury wielowymiarowe (Philips, Citibank) zrezygnowało z takich rozwiązań strukturalnych. Miało to związek z problemami z zarządzaniem w ramach takiej struktury (nakładanie się zakresów odpowiedzialności, skomplikowana sieć komunikacyjna, dublowanie działań, konflikty interesów mogące prowadzić do permanentnej walki o władzę, dominacja „silniejszego" wymiaru, ko-

nieczność zawierania wielu kompromisów czy zwiększone koszty administracyjne). Problemy związane z funkcjonowaniem struktur wielowymiarowych doprowadziły do tego, że część badaczy zakwestionowała zasadność szerszego stosowania wielowymiarowych rozwiązań strukturalnych jako trwałej formy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, mogącej zastąpić struktury z dywizją międzynarodową, struktury produktowe czy struktury regionalne. Struktury wielowymiarowe powinny być raczej traktowane jako element innych dominujących form strukturalnych, wykorzystywanych na przykład do rozwiązywania specyficznych problemów realizowanych w ramach projektu [Kutscher, Schmid 2002, s. 513].

6. Podsumowanie

Analiza zmian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- poziom internacjonalizacji przedsiębiorstw jest zróżnicowany, co pozwala na wyróżnienie wielu typów przedsiębiorstw: firmy krajowe, firmy krajowe ze strategią eksportową, firmy międzynarodowe, firmy wielonarodowe, firmy transnarodowe, firmy globalne i firmy ponadnarodowe,
- rosnący poziom internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa wymaga rozwoju struktur organizacyjnych: od struktur z działem eksportu, poprzez dywizje międzynarodowe, do struktur zorientowanych globalnie i transnarodowo.

Literatura

Bartlett Ch.A., Ghoshal S., *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, R.D. Irwin, Homewood 1995.

Kutscher M., Schmid S., *Internationales Management*, Katolische Universität Eichstat, R. Oldenbourg Verlag, München − Wien 2002.

Olszewski L., Mozrzymas J. (red.), *Struktury przemysłowe w gospodarce. Aspekty ekonomiczne, społeczno – kulturowe i polityczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997.

Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.

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

Stopford J., Wells L.T., *Managing in Multinational Enterprise*, Longman, Boston 1972.

Tobolska A., *Globalizacja jako czynnik determinujący struktury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych*, Poznań 2005.

Yip G.S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OPERATING AT INTERNATIONAL MARKETS

Summary: The subject of the article is the typology of the international companies and attributes of the transnational structure according to Barlett and Ghoshal. The author has tried to analyze and identify the attributes of Exide Technologies' transnational structure. Exide Technologies is the transnational corporation with the typical attributes for this kind of the organizational solutions.

Keywords: organizational structure, international, development.