

Joanna Urbanek

Uniwersytet Wrocławski

EWOLUCJA MODELI ORGANIZACYJNYCH W KORPORACJACH TRANSNARODOWYCH, A KORPORACJE TRANSNARODOWE PRZYSZŁOŚCI

1. Wstęp

W XXI wieku w gospodarce światowej dominującą i coraz większą rolę odgrywają korporacje transnarodowe. Już z samej definicji możemy stwierdzić, że ich działalność polega na uprawianiu stosunków międzynarodowych. Są to przedsiębiorstwa prowadzące działalność w co najmniej dwóch krajach oraz posiadające również w co najmniej dwóch krajach swoje filie lub oddziały.

Filie i oddziały mogą być w całości lub części własnością firmy macierzystej i od tego zależy sposób powiązań i zakres kontroli pomiędzy nimi a centralą [*Współczesna...* 1999, s. 13]. Znaczenie tych olbrzymich firm wynika nie tylko z ich potęgi ekonomicznej (np. już w 2000 r. łączna sprzedaż 63 tys. największych korporacji wyniosła 15 680 mld USD i przewyższyła 2,2 razy wolumen światowego eksportu [*Attacking...* 2000]) lecz również ze specyfiki międzynarodowego otoczenia, które wykazuje tendencje integracyjne, wspomagając ich struktury.

Dla tak dużych firm, które muszą jednocześnie optymalizować efektywność oraz umiejętność reagowania na sytuację na kilku lokalnych rynkach, problemem nie jest już stworzenie dalekowzrocznej strategii, lecz samo wprowadzenie jej w życie przez stworzenie koncepcji optymalnej struktury organizacyjnej.

Główny problem podejmowany w artykule dotyczy przemian dokonujących się w strukturach oraz strategiach korporacji transnarodowych. Bazując na istniejących modelach oraz zaobserwowanych zjawiskach we współczesnych przedsiębiorstwach, autor identyfikuje motywy transformacji w obrębie korporacji. Szczególny nacisk kładzie się na tendencje we współczesnej gospodarce światowej, takie jak zanikanie granic przedsiębiorstw międzynarodowych czy wymóg maksymalizowa-

nia elastyczności. Nacisk położono na zrozumienie oraz próby zmodyfikowania modelu transnarodowego jako najbardziej zaawansowanego.

2. Struktura organizacyjna

Przed analizą modeli organizacyjnych korporacji transnarodowych należy zdefiniować kilka pojęć, które zostaną przyjęte w dalszej części opracowania. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest formalnym systemem zasad, zadań oraz służbowych zależności, umożliwiających skuteczne koordynowanie oraz efektywne wykorzystanie zasobów i zdolności w realizacji strategii rozwoju [Zorska 2000, s. 172].

Przyjmujemy, że w przypadku korporacji transnarodowych jednostkami struktury organizacyjnej są:

- centrala macierzysta,
- zagraniczne filie (o pełnej i mieszanej własności),
- wspólne przedsięwzięcia oraz jednostki strategiczne.

Strukturę organizacyjną można badać z punktu widzenia różnych jej wymiarów. Należą do nich: konfiguracja, centralizacja, specjalizacja, standaryzacja, formalizacja. Wymiar konfiguracji przedstawia charakterystykę zależności jednostek struktury. Stopień centralizacji przedstawia rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w jednostkach, a wymiar specjalizacji ilustruje różnorodność wykonywanych przez nie funkcji. Charakterystyce ujednolicenia procedur i rozwiązań wewnątrz jednostek służy wymiar standaryzacji, a sposobowi odwzorowania struktury przy użyciu różnych narzędzi służy wymiar formalizacji [Podstawy... 1999, s. 234].

3. Słabość tradycyjnych struktur organizacyjnych w kontekście nowych strategii korporacji międzynarodowych

Podczas gdy strategie olbrzymich korporacji są coraz bardziej złożone i kompleksowe, myślenie strategiczne zaczyna prześcigać potencjał organizacyjny przedsiębiorstwa. A przecież oba te obszary są równie ważne, pomimo szeroko zakrojonych prób podporządkowania jednego do drugiego. Nie powinno się np. do sztywniej, wybranej wcześniej struktury formalnej przyporządkowywać optymalnych rozwiązań procesowych i odpowiedniej kultury organizacyjnej. Wybory strategii i struktury muszą być dokonywane **jednocześnie** z warunkiem użycia wielowymiarowości kryteriów. Niektórzy badacze w swoich pracach twierdzą nawet, że firma musi wyjść poza swoją strukturę i rozbudować wielowymiarowe i elastyczne **zdolności organizacyjne**. Kluczową kwestią pozostaje przy tym właściwe zmodyfikowanie organizacyjnej psychologii, czyli zoptymalizowanie procesów komunikacji i procesów decyzyjnych oraz norm działania kierownictwa. Wykształcając tę „fizjologię” przedsiębiorstwa, dostosowujemy do niego jednocześnie strukturę formalną,

czyli „anatomie”. Zmian zatem należy dokonywać od strony fizjologicznej, uzależniając od niej strukturę organizacyjną [Stonehouse, Hamill 2001]. W wyborze strategii i struktury organizacyjnej nie jest przy tym ważna zasada pierwszeństwa, lecz kwestia ich wzajemnego dopasowania, wspierania i tym samym skuteczności.

Głównym problemem korporacji międzynarodowych jest osiągnięcie równowagi organizacyjnej, przy jednoczesnych wymogach optymalizacji:

- efektywności firmy (często jest to presja na obniżanie kosztów),
- elastyczności (dopasowanie do lokalnych warunków),
- procesu ciągłego uczenia się (dynamika otoczenia).

Firma musi być zintegrowana globalnie, a jednocześnie musi mieć możliwość reagowania lokalnego. Wynika z tego, że należałoby znaleźć optimum między wymogami centralizacji i decentralizacji. Spełnienie tych wszystkich warunków jednocześnie zapewnia jedynie wielowymiarowa, elastyczna organizacja [Stonehouse, Hamill 2001]. Tradycyjne modele struktur organizacyjnych zakładają hierarchiczność ich części składowych. Jest to zatem system składający się z podporządkowanych służbowo podsystemów, z których każdy jest również zorganizowany hierarchicznie. Sztywność takiej piramidy dla korporacji międzynarodowej z centralą macierzystą na szczycie i filiami od spodu wyznaczają procesy kontrolne, rodzaj własności jednostek oraz pośrednie szczeble organizacyjne. Hierarchiczne struktury posądza się coraz częściej o przyczynę zmniejszenia efektywności wielu firm amerykańskich i japońskich (IBM, General Motors, Philips, Sony, Nissan). Alternatywą dla nich staje się tzw. heterarchia. Koncepcja ta zakłada, że przedsiębiorstwo musi się nieustannie dopasowywać do otoczenia, stale dokonując selekcji możliwych rozwiązań. Struktura nie jest statyczna, lecz płynna, a jej forma coraz bardziej płaska, co znaczy, że jej ruchome elementy są zintegrowane na płaszczyźnie horyzontalnej [Zorska 2000, s. 172]. Niezwykle ważne przy tym stają się spoiwa łączące jej elementy, którymi są np. wspólna misja, cele, wiedza, kultura organizacyjna. Heterarchiczne podejście jest stosowane coraz częściej w korporacjach transnarodowych (IBM, Matsushita, Dow Chemicals), gdyż kierunek, w którym zmierzają, jest zgodny z coraz szybszymi zmianami w otoczeniu międzynarodowym i korporacje są od nich ściśle zależne.

4. Modele korporacji transnarodowych

Wybór strategii przedsiębiorstwa, a co za tym idzie, jego modelu organizacyjnego w międzynarodowym otoczeniu jest ściśle związany z relacją między optymalizacją efektywności firmy (najczęściej związane jest to z naciskiem na obniżanie kosztu jednostkowego) a dostosowywaniem działalności (szczególnie produktu) do specyfiki lokalnych rynków. Wyróżniamy cztery rodzaje ponadgranicznych strategii korporacyjnych: wielonarodową/multinarodową, międzynarodową, glo-

balną, transnarodową. Odpowiadające im modele będą się charakteryzowały różnymi stopniami centralizacji, zróżnicowaniem struktur, zakresem kontroli, integracją działań, kulturą organizacyjną itp. Multinardowy model, jako najbardziej rozpowszechniony (co ulega zmianie), cechuje się największym zdecentralizowaniem oraz małą integracją działań. Struktura organizacyjna jest zróżnicowana geograficznie. Filie są traktowane jako niezależne przedsiębiorstwa, które ten charakter często zawdzięczają wcześniejszej odrębności (często ich aktywa są w części własnością innych podmiotów np. *joint ventures*). Model umożliwia dostosowanie do lokalnych rynków, gdyż pozycja filii jest bardzo silna i niejednokrotnie wciela w życie swoje własne strategie w stosunku do lokalnego rynku. Kontrola ma charakter osobisty, a kultura organizacyjna odgrywa drugorzędną rolę. Struktury tego rodzaju nazywane są również federacjami zdecentralizowanymi i powstały w okresie międzywojennym. Takie modele stosuje się najskuteczniej dla wyrobów wymagających dużego stopnia adaptacji do rynków lokalnych, np. dla artykułów spożywczych lub odzieży oraz usług.

W modelu międzynarodowym, zwanym inaczej **federacją skoordynowaną**, filie są bardziej uzależnione od centrali, a działania częściowo scentralizowane. Jest to wynikiem potrzeby dobrej komunikacji z filią i transferu technologii, kapitału oraz *know-how*. Przepływy zasobów, informacji oraz towarów są jednak w dużej mierze jednokierunkowe. Struktura organizacyjna dla stosowanej w tym przypadku strategii zróżnicowania produktu często oparta jest na działach produktowych o zasięgu krajowym lub regionalnym. W miarę pogłębiania się dywersyfikacji produktu wyodrębnia się jednostki strategiczne przyporządkowane do pokrewnych produktów. Model ten najczęściej występuje w gałęziach o dużej skali produkcji i wysokiej intensywności technologii, np. w przemyśle samochodowym, maszynowym lub chemicznym. Ten typ organizacji pojawił się po drugiej wojnie światowej jako wynik stopniowego znoszenia protekcyjnych instrumentów taryfowych oraz poprawy warunków transportu i komunikacji i odpowiadał głównie stylowi zarządzania Amerykanów.

Model globalny, przyporządkowany strategii globalnej i kosztowej, charakteryzuje się scentralizowaniem w centrali bądź w innej jednostce uznanej za optymalne miejsce wykonywania danej funkcji. Odgrywa ona kluczową rolę, pełniąc funkcję kontrolera, decydenta oraz źródła informacji. Filie służą głównie jako kanały dostaw towarów lub usług na obce rynki, które postrzegane są nieróżnorodnie. Przepływy zasobów i informacji są głównie jednokierunkowe, a działania wysoce zintegrowane. Z dużą presją na obniżanie kosztów jako źródło konkurencyjności następuje standaryzacja produktów oraz realizowanej strategii, stąd ich główne zastosowanie w branży samolotowej oraz branży półprzewodników. Warto podkreślić dużą wagę jednolitej kultury organizacyjnej, wspólnych wartości, oczekiwań, celów i misji. Tego typu modele skutecznie wdrażali japońscy menedżerowie w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych.

5. Model transnarodowy jako model zintegrowanej sieci

Obecnie osiągnięcie wspomnianych wcześniej celów przedsiębiorstwa międzynarodowego może okazać się niemożliwe w przypadku stosowania jednowymiarowej strategii i stwarzania sztywnych struktur organizacyjnych. Wynika to z faktu, że już same przyjęte cele są ze sobą sprzeczne, np. dostosowanie do lokalnych rynków oraz chęć ujednolicania pewnych standardów do pozyskiwania większej efektywności. W zdecentralizowanych strukturach istnieje niebezpieczeństwo dublowania działań, a w scentralizowanych – ryzyko krótkowzrocznego pomijania ważnych aspektów różnicowania poszczególnych rynków. Dochodzi do tego coraz wyższy stopień transnarodowości branż i sektorów gospodarki [Stonehouse, Hamill 2001, s. 259]. W związku z tym zaistniała konieczność stworzenia struktur najbardziej, jak tylko to możliwe, elastycznych. Sieć powiązań między poszczególnymi komórkami powinna być wielokierunkowa, a przepływy kapitału, zasobów czy informacji między nimi powinny mieć płynny charakter i nie napotykać na swojej drodze żadnych barier.

Funkcje komórek są dobierane na zasadzie największej efektywności i nie są z nimi związane na stałe. Na przykład centrala może powierzać swoim oddziałom sprawowanie kontroli nad danym procesem. W związku z tym nie można tu mówić o żadnej stałej formalnej strukturze organizacyjnej. Powiązania jednostek charakteryzują się dużym zakresem nieformalności, dużą zmiennością i elastycznością.

Filiom, oddziałom czy też obszarom geograficznym można przyporządkować (niekoniecznie na stałe!) różne role: rynków wiodących, kluczowych spółek-córek, centrów świadczeń. Spółka-córka może, w zależności od przydzielonych funkcji oraz znaczenia jej lokalnego otoczenia, przybierać postać: strategicznego przywódcy (partner dla centrali działający na jednym ze strategicznych rynków), współwzkonawcy (znaczny zakres kompetencji, lecz małe znaczenie rynku lokalnego), wykonawcy (niskie znaczenie rynku lokalnego i niski poziom kompetencji filii) oraz czarnej dziury (niekorzystna sytuacja przejawiająca się małymi kompetencjami wraz z strategicznym znaczeniem lokalnego otoczenia) [Rymarczyk 1996, s. 234].

Do najważniejszych cech przedsiębiorstwa transnarodowego należą:

1) elastyczna, zmienna struktura organizacyjna, do której przynależą zasady:

- różnicowania zadań wynikających z postrzegania różnic pomiędzy poszczególnymi jednostkami w aspekcie obszarów funkcjonalnych i geograficznych,
- współzależności jednostek (w przeciwieństwie do ich niezależności),
- koordynacji dzięki wspólnej wizji,
- nieustannych mechanizmów integracyjnych,

2) kompleksowo zintegrowana strategia, czyli równoważność i rozproszenie obszarów decyzyjnych:

- silne kierownictwo globalne do osiągania celów strategii konkurencji i do koordynacji działań,

- jednocześnie silne kierownictwo filii we wprowadzaniu lokalnych strategii,
- jednocześnie silne kierownictwo obszarów funkcjonalnych w ukierunkowaniu transferów wiedzy organizacyjnej poszczególnych jednostek.

Ponieważ nie można określić, jak powinna dokładnie wyglądać struktura organizacyjna firmy międzynarodowej, powyższe zasady stają się wytycznymi w jej konfigurowaniu. W zarządzaniu taką firmą niezbędna jest nowoczesna infrastruktura łącznościowa i przejrzysty system informacyjny. Podejmowane decyzje menedżmentu wynikają z procesu selektywnego wyboru opartego na kryteriach, które integrują racjonalność zadań i perspektyw [Rymarczyk 1996, s. 232]. Można stwierdzić, że menedżment otrzymuje bardzo trudne zadanie utrzymywania dynamicznej równowagi firmy przez wyważenie różnych układów w systemie korporacyjnym, takich jak: centralizacja–decentralizacja, wymiar globalny–lokalny, specjalizacja–elastyczność, standaryzacja–dostosowanie [Zorska 2000, s. 161]. Organizacyjne struktury transnarodowe stosowane są najczęściej w branżach: telekomunikacyjnej, farmaceutycznej, chemicznej, bankowej. Model transnarodowy z powodzeniem stosują np. firmy ABB, Unilever czy Nestle. Zarządzanie strategiczne w tych firmach jest stosowane metodą macierzową, tj. produktowo-geograficzną, np. w firmie ABB przez kilkunastoosobowy komitet wykonawczy, obradujący co 3 tygodnie w innym kraju. Od roku 1993 w firmie istnieją trzy działy regionalne i cztery branżowe [Zorska 2000, s. 163]. W Nestle podczas przebudowy organizacyjnej firmy w 1990 r., znaczna część funkcji centrali została przekazana filiom, a w kilku krajach utworzono jednostki strategiczne, koordynujące itd.

6. Zacieranie się granic wewnętrznych i zewnętrznych powiązań firmy

Charakterystykę zależności różnych obszarów wewnętrznych firmy można określać na wiele sposobów, biorąc pod uwagę wewnętrzny podział pracy, strukturę własności kapitału, np. jako wewnątrzorganizacyjną sieć ekonomicznej koordynacji, scharakteryzowanej wewnętrzną spójnością i relatywnie stałymi strukturami wymiany ekonomicznej, umiejscowionej w konkretnym czasie, przestrzeni oraz w kontekście instytucjonalnym [Easton, Araujo 1997, s. 67].

Niezależnie od tego, jak zdefiniujemy powiązania wewnątrz firmy, przy badaniu jej sieci powiązań musimy przyjąć założenie rozmywalności granic samej firmy w obecnym otoczeniu międzynarodowym w trzech aspektach: organizacyjnym, lokalizacyjnym, własnościowym [Ietto-Gillies 2002, s. 40]. Te trzy wymiary mogą być używane do analizy wyboru konfiguracji sieci w nich samych lub między nimi. Stały się one trudniejsze do jednoznacznego określenia, bo są elastyczne i rozszerzają swój zakres w różnych kierunkach.

Sposób powiązań służbowych i zakres odpowiedzialności pracowników uległ w ostatnich latach znacznym zmianom. Przede wszystkim zawiera się z pracownikami coraz więcej kontraktów nie tylko terminowych bądź ograniczonych tylko do wykonania danego zadania, lecz również zleca się czasowe prace na zewnątrz firmy. Stałe umowy o pracę ze stałym zakresem odpowiedzialności usztywniają strukturę i należy je uelastycznić, gdzie tylko to możliwe. Tendencję rozwojową można zaobserwować w coraz częstszym stosowaniu macierzowych struktur zarządzania. W rosnącym stopniu internacjonalizacji zaobserwować możemy kolejno przechodzenie od stałej umowy o pracę do pracy na odległość, zlecenia na zewnątrz (licencje, *franchising*) aż do umów między firmami typu poziomego (*alianse*, *joint ventures*) lub pionowego (np. umowy z dostawcami).

Geograficzny zarys struktury firmy może być określany np.:

- miejscem pracy pracowników,
- usytuowaniem jednostek produkcyjnych,
- lokalizacją kluczowych klientów firmy.

Jak wiemy, odkryto metodę pracy pracownika w domu, czy gdziekolwiek indziej poza firmą, przez nieograniczony dostęp do systemu, dzięki czemu też jego podporządkowanie poszczególnej jednostce lokalizacyjnej firmy nie musi mieć wcale miejsca. Umiejscowienie klientów czy innych kontrahentów firmy w dobie zakupów *on-line* oraz poprawy warunków transportu również zaczyna tracić swoje znaczenie. W okresie wzrastającej liczby fuzji i przejęć możemy mieć do czynienia z podziałem własności danych jednostek, np. filii. Poza tym często zawierane sojusze strategiczne czy umowy o partnerstwie mogą w efekcie skutkować nierównomiernością podziału własności lub jego niestałością w czasie.

7. Determinanty wyboru struktury organizacyjnej korporacji transnarodowych

Wybór struktury korporacji międzynarodowej z całą pewnością zależy od jej:

- 1) celów strategicznych, wszelkiego rodzaju ograniczeń i właściwego zakresu kontroli wewnętrznej,
- 2) trójwymiarowej, coraz trudniejszej do zdefiniowania charakterystyki organizacyjno-lokalizacyjno-własnościowej,
- 3) spuścizny historyczno-kulturowej.

Przedstawiając w pkt 4 różne modele korporacji międzynarodowych, można stwierdzić, że na kształt struktury organizacyjnej ma wpływ historia jej otoczenia i spuścizna administracyjna. Większość firm europejskich, których internacjonalizacja dokonywała się w latach dwudziestych i trzydziestych, czyli w okresie dużego protekcjonizmu, rozwinęło model wielonarodowy o znacznym zakresie odrębności jednostek. Dla firm amerykańskich okres największego rozwoju zbiegł się w latach

pięćdziesiątych i sześćdziesiątych z ich dużą przewagą technologiczną, co zdeterminowało powstanie struktur międzynarodowych. Skoordynowana federacja umożliwiała odpowiedni zakres centralizacji oraz przekazywanie filiom niezbędnej wiedzy i *know-how*. Scentralizowane struktury sieciowe, nastawione na uzyskanie przewagi kosztowej (model globalny) wprowadzono w japońskich korporacjach, których ekspansja przypadła na lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte [Stonehouse, Hamill 2001, s. 258].

8. Dominujące tendencje w rozwoju korporacji transnarodowych – korporacje transnarodowe przyszłości

Z punktu widzenia struktury korporacji transnarodowej zmieniającym się wymaganiom rynku najbardziej odpowiada model transnarodowy, opisany w pkt 4, umożliwia on bowiem uzyskanie możliwie najbardziej elastycznych struktur olbrzymich, międzynarodowych firm. Rozmywanie się granic wewnętrznych i zewnętrznych korporacji w różnych aspektach działalności uniemożliwia też utrzymanie sztywnych i hierarchicznych metod zarządzania. Konieczność ciągłych zmian i szybkich reakcji na informację powoduje spłaszczanie struktury organizacyjnej. Korporacja przyszłości, zgodnie z obecnymi tendencjami, będzie się charakteryzowała:

- płaską strukturą organizacyjną, czyli zminimalizowaną liczbą szczebli hierarchii, eliminacją kierowników niższego szczebla, przy czym struktura ta będzie zmienna i dopasowująca się do warunków w czasie, a obszary decyzyjne rozproszone i równoważne,
- elastycznym podziałem zadań pomiędzy jednostkami organizacji (filiami, centralą, *joint ventures*),
- dużym naciskiem na skuteczne zarządzanie informacją i wykorzystanie nowoczesnych systemów informacyjnych,
- ogromnym naciskiem na intensyfikację i rozbudowę elastycznych łańcuchów logistycznych, poszerzaniem sieci i budową optymalnych modeli zarządzania procesami logistycznymi (*supply chain management*),
- podejściem projektowym oraz zadaniowo-funkcjonalnym (praca na odległość tylko do momentu osiągnięcia jakiegoś celu itp.),
- dynamicznym wzrostem wskaźnika internacjonalizacji – angażowaniem środków coraz szerzej poza granicami kraju pochodzenia co jest wymogiem globalizacji. (tzw. wskaźnik internacjonalizacji [Globalizacja... 2002, s. 42] jest liczony jako średnia z trzech wskaźników: stosunku kapitału zagranicznego firmy do jej ogólnego kapitału, stosunku zagranicznej sprzedaży firmy do jej całkowitej sprzedaży, stosunku zatrudnienia za granicą do jej ogólnego zatrudnienia),
- skróceniem czasu wchodzenia na zagraniczne nowe rynki przez fuzje i przejęcia, które pozwalają nie tylko na szybką ekspansję, lecz również przez uzyska-

nie aktywów strategicznych firmy przejmowanej dają możliwość zwiększenia udziału w rynku światowym (np. w 1999 r. tego typu transakcje stanowiły około 90% przepływów ZIB między krajami OECD [*Globalizacja...* 2002, s. 43]).

- przenoszeniem obszarów działalności wymagających dużej pracochłonności (produkcja) do krajów niskich kosztów (Low Cost Countries), szczególnie do Azji (Chiny),
- wzrastającym wpływem na działania państw i organizacji międzynarodowych, co niesie ze sobą duże ryzyko, gdyż cele korporacji nie muszą pokrywać się z interesem danego kraju.

Na koniec warto dodać, że chyba najszybciej rozwijają się międzynarodowe korporacje handlowe, jako że reprezentują sektor usługowy, którego znaczenie wzrasta w miarę rozwoju gospodarczego. Firmy te specjalizują się w długookresowej działalności handlowej, prowadząc działalność importową oraz eksportową poza granicami kraju macierzystego i w różnych krajach mają różne nazwy (np. w Kanadzie „Trading Houses”, w Japonii „Sogo Shosha i Semen Shosha, w USA „Export Trading Company” [Bartosik 2003]). Tego typu korporacje budują z reguły ścisłe i trwałe więzi z bankami i wszelkiego rodzaju kontrahentami oraz podmiotami powiązanymi (dostawcy, klienci, agendy rządowe, laboratoria uniwersytetów itd.), a największe z nich działają we wszystkich możliwych obszarach branżowych. Firma handlowa staje się spoiwem całej grupy, w obrębie której działa zasada wzajemnych preferencji. Przewaga konkurencyjna tych firm polega na korzyściach skali, sile marketingowej, a warunkiem skutecznego funkcjonowania staje się ciągłe wdrażanie najnowszych systemów elektronicznego przekazu (sprzedaż *on-line*).

Literatura

- Attacking poverty*, World Development Report 2000/2001, World Bank 2000.
- Bartosik S., *Dziś i jutro międzynarodowych korporacji handlowych*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 4.
- Easton G., Araujo L., *Inter-firm responses to heterogeneity of demand over time*, Oxford University Press 1997.
- Globalizacja – mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, PWE, Warszawa 2002.
- Letto-Gillies G., *Transnational Corporations*, Routledge, London 2002.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red J. Lichtarski, AE, Wrocław 1999.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- Stonehouse G., Hamill J., *Globalizacja, strategia i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Współczesna gospodarka światowa*, red. A.B. Kisiel-Łowczyc, UG, Gdańsk 1999.
- Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2000.

**EVOLUTION OF ORGANISATIONAL MODELS
IN INTERNATIONAL CORPORATIONS
VERSUS INTERNATIONAL CORPORATIONS OF THE FUTURE**

Summary

The changes taking place within the structures and the strategies of international corporations are the main subjects raised in the article. Basing on the existing organisational models and having observed the contemporary companies the author of the paper identifies the incentives of transformation within international organisations. Tendencies in the contemporary world economy like vanishing of organisational boundaries and increasing flexibility requirement are especially highlighted. The stress has been put on understanding and modifying an international model, as the most sophisticated one.