

Estera Piwoni-Krzeszowska, Agnieszka Łakoma

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM GLOBALNYM NA PRZYKŁADZIE KONCERNU DELAVAL

Streszczenie: Zarządzanie przedsiębiorstwami globalnymi jest determinowane licznymi uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi, które są specyficzne dla poszczególnych rynków. W konsekwencji te same sytuacje zarządzania zakładami zależnymi w różnych państwach kształtuje się w odmienny sposób, co stwarza dodatkowe problemy koordynacji działalności i kompatybilności podejmowanych rozwiązań w zakresie zarządzania firmą międzynarodową.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo globalne, globalizacja, uwarunkowania zarządzania.

1. Wstęp

Przeobrażenia gospodarki świata – jakich współczesne przedsiębiorstwa są świadkami i uczestnikami – powodują, że prowadzenie działalności gospodarczej odbywa się w warunkach narastającej niepewności, złożoności, wieloznaczności, a czasami również nieokreśloności zagrożeń i szans. Sytuacja ta sprawia, iż zarówno firmy lokalne, jak i koncerny międzynarodowe funkcjonują na turbulentnym rynku. Wydaje się jednak, że owa burzliwość jest szczególnie ważna dla przedsiębiorstw globalnych, gdyż jakakolwiek zmiana w jakimkolwiek obrębie organizacji międzynarodowej pociąga za sobą konieczność natychmiastowych zmian w innych obszarach, których działalność z zasady jest determinowana specyficznymi uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi. W kontekście tym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie podstawowych determinant zarządzania przedsiębiorstwem globalnym. Dla realizacji niniejszego zadania została wykorzystana metoda egzemplifikacji, a konkretnie przykład koncernu DeLaval.

2. Globalizacja główną tendencją współczesnej gospodarki

Globalizacja jest już praktycznie stałą tendencją współczesnej gospodarki. Jej przejawem jest dążenie przedsiębiorstw do korzystania z globalnej skali działania oraz różnic w kosztach prowadzenia działalności w różnych regionach świata. W tym celu firmy dokonują dekompozycji łańcucha wartości, lokując różne etapy i fazy

procesów w różnych częściach świata [Romanowska 2007]. Może ona zatem dotyczyć rynków i sektorów. Globalizacja rynków ma charakter wąski [Stabryła 2007, s. 42] i oznacza przejmowanie, a nawet kreowanie globalnych segmentów lub klientów. Rynki są określane przez klientów i ich potrzeby. To, czy rynek jest globalny, zależy od tego, czy potrzeby nabywców dotyczące danego produktu lub usługi są podobne na całym świecie [Stonehouse i in. 2001, s. 23]. Zatem globalny rynek jest wspólnym rynkiem, na którym ludzie – bez względu na to, gdzie mieszkają – pragną tych samych produktów i tego samego stylu życia, a globalne przedsiębiorstwa muszą pominąć różnice pomiędzy krajami oraz kulturami i zamiast tego koncentrować się na zaspokajaniu uniwersalnych potrzeb konsumentów [Kotler 1994, s. 388]. Natomiast globalizacja sektora – w sensie szerokim – polega na wykorzystaniu zdolności przedsiębiorstw do konfigurowania i koordynowania swoich działań zmierzających do zwiększenia wartości dodanej ponad granicami państw. Przy czym konfiguracja działań odnosi się do miejsca i liczby krajów, w których prowadzona jest działalność, a koordynacja zajmuje się zarządzaniem rozproszonymi działaniami międzynarodowymi i powiązaniem między nimi [Stonehouse i in. 2001, s. 24]. Zatem przedsiębiorstwa działające globalnie, budując swoją przewagę konkurencyjną głównie na korzyściach skali – które są osiąganymi dzięki masowej sprzedaży standardowych produktów, mają orientację geocentryczną.

Gospodarka i społeczeństwa czerpią liczne korzyści z zachodzącego procesu globalizacji. Należy jednak pamiętać, że powoduje on również wiele negatywnych skutków. Główne pluse i minusy globalizacji są zaprezentowane w tab. 1.

Tabela 1. Syntetyczna ocena kosztów i korzyści globalizacji

Główne koszty globalizacji	Główne korzyści globalizacji
<ul style="list-style-type: none"> ● wzrost przestępczości międzynarodowej ● spadające znaczenie rządów narodowych ● rozprzestrzenianie się kryzysów gospodarczych ● uzależnienie społeczeństw i przedsiębiorstw od produktów IT ● rosnąca ilościowo i jakościowo konkurencja międzynarodowa ● rosnące ryzyko i nasilająca się niepewność funkcjonowania przedsiębiorstw i społeczeństw ● wzrost konsumpcjonizmu 	<ul style="list-style-type: none"> ● stopniowe zanikanie barier we współpracy międzynarodowej ● przyspieszona dyfuzja postępu naukowo-technologicznego ● rosnąca elastyczność przedsiębiorstw i społeczeństw ● wzrost wydajności i konkurencyjności przedsiębiorstw ● spadek kosztów komunikacji ● wyłanianie się nowych rynków i podmiotów gospodarczych ● wzrost jakości i dostępności produktów oraz usług

Źródło: opracowanie własne (por. [Flejterski, Wahl 2003, s. 204]).

Wydaje się jednak, że korzyści globalizacji są istotniejsze od zagrożeń z nią związanych. Za przyjęciem tego twierdzenia przemawia stale rosnący poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Liczba firm międzynarodowych w latach 1996-

-2000 wzrosła o 50%, a 75% handlu światowego realizuje się za pośrednictwem korporacji międzynarodowych [Pierścionek 2003, s. 459], których wewnętrzne obroty pomiędzy filiami wykazują również tendencję wzrostową. Należy jednak podkreślić, że proces internacjonalizacji jest etapem poprzedzającym działalność prawdziwie globalną, której przejawem jest funkcjonowanie na całym świecie, tj. w różnych strefach czasowych i geograficznych [Lovelock 1996, s. 65], co wiąże się z występowaniem odmiennych, charakterystycznych dla danego obszaru determinant zarządzania przedsiębiorstwem, a przykładem firmy funkcjonującej w takich warunkach jest koncern DeLaval.

3. Działalność koncernu DeLaval na rynku globalnym

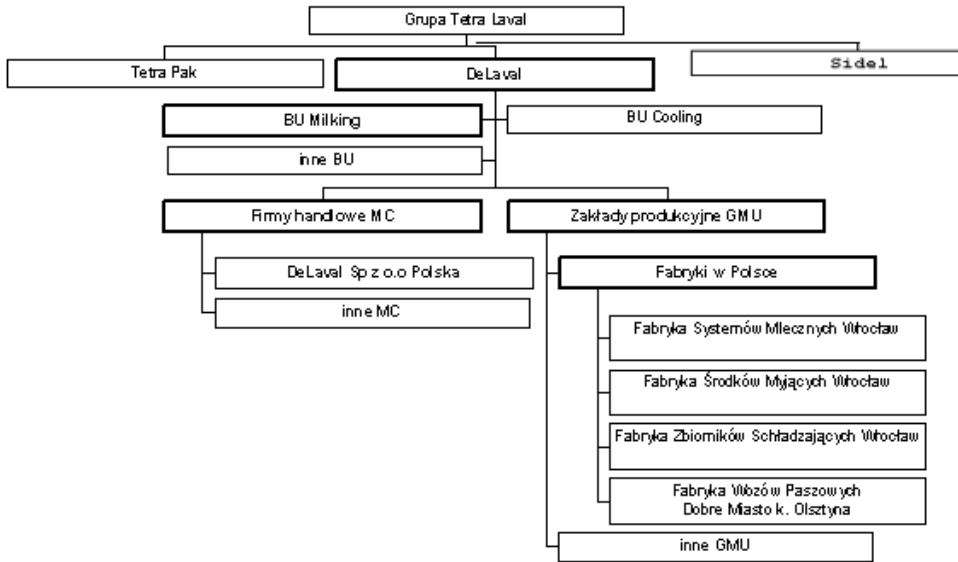
DeLaval, Tetra Pak oraz Sidel wchodzi w skład grupy Tetra Laval i mają fabryki oraz przedstawicieli handlowych na wszystkich kontynentach.

Firma Tetra Pak powstała w roku 1951 w Lund w Szwecji. Przedsiębiorstwo projektuje, produkuje i dostarcza klientom na całym świecie kompletne linie procesowe, linie do formowania i napełniania opakowań, urządzenia do pakowania zbiorczego, które ułatwiają dalszą dystrybucję żywności oraz systemy zarządzania produkcją – od momentu pozyskiwania i wstępnego przetwarzania surowców do końcowego procesu dystrybucji gotowych produktów. Unikatowe rozwiązania firmy Tetra Pak zmieniły sposób pakowania i dystrybuowania żywności na całym świecie.

Tetra Pak dostarcza urządzenia producentom mleka i soków, ale także serów, lodów i żywności gotowej. Innymi produktami, dla których oferuje nowatorskie rozwiązania procesowe i opakowaniowe, są m.in. zupy, sosy i desery, wino, produkty na bazie pomidorów. Firma opracowała różnorodne systemy pakowania odpowiadające zróżnicowanym potrzebom rynku. Swoim klientom Tetra Pak oferuje także wiele usług związanych z planowaniem i monitorowaniem produkcji, logistyką oraz wsparciem marketingowym. Zapewnia również odpowiedni serwis techniczny oraz szkolenia.

Dziś Tetra Pak działa w ponad 150 krajach na wszystkich kontynentach. Na całym świecie pracuje ponad 9140 maszyn pakujących Tetra Pak. Wytwarzają one codziennie ok. 375 mln opakowań. Pomimo tak imponującego rozwoju Tetra Pak zachował profil przedsiębiorstwa rodzinnego, a główna siedziba znajduje się ciągle w miejscu powstania firmy, tj. w Lund.

Sidel z kolei jest jednym z największych światowych dostawców kompletnych linii pakujących dla płynnych produktów spożywczych. Sidel projektuje rozwiązania dla opakowań plastikowych, metalowych puszek i opakowań szklanych dla wszelkiego rodzaju napojów – od piwa do produktów wrażliwych, do wszelkich zastosowań, od standardowego do aseptycznego rozlewu. Sidel współpracuje z największymi, globalnymi producentami żywności, w tym z takimi, jak Coca-Cola, PepsiCo, Danone, Nestle, Heineken, a jego urządzenia można już nabyć w 191 krajach.



Rys. 1. Schemat organizacyjny grupy Tetra Laval

Źródło: informacje wewnętrzne Tetra Laval.

Główna siedziba firmy DeLaval znajduje się w Tumbie pod Sztokholmem. Za rozwój i sprzedaż poszczególnych grup produktów odpowiadają Business Units (BU), które mieszczą się w różnych krajach. BU zlecają produkcję wyrobów fabrykom DeLaval (*General Manufacturing Unit* – GMU), które swoje produkty sprzedają do wewnętrznych hurtowni (centrów dystrybucyjnych). Sprzedaż produktów odbywa się za pośrednictwem sieci dystrybucyjnej (*Market Company* – MC), która w różnych krajach może przybierać odmienną postać w zależności od takich parametrów, jak ilość i wielkość gospodarstw rolnych, nasilenie konkurencji, uwarunkowania kulturowe.

Kluczowymi produktami DeLaval są: kubki udojowe, kolektory plastikowe i stalowe, pompy próżniowe, agregaty próżniowe, tłumiki hałasu, zbiorniki próżniowe, jednostki końcowe, bańki udojowe, pokrywy baniek, klamry/obejmy, pompy mleczne, podzespoły VMS, milkoskopy (mierniki udoju mleka), części plastikowe, detergenty, środki myjące, zbiorniki schładzające do mleka (otwarte i zamknięte) oraz wozy paszowe.

W swojej działalności DeLaval koncentruje się zarówno na szerokim asortymencie związanym z produkcją mleka, jak i na potrzebach indywidualnych producentów wyrobów mlecznych i jest uważany za technologicznego lidera rynku osprzętu dla przemysłu mleczarskiego.

DeLaval prowadzi działalność na ponad 115 rynkach i ma ponad 50-procentowy udział w światowej sprzedaży wyposażenia do udoju. Współcześnie systemy udo-

jowe DeLaval mają wiele dodatkowych funkcji integrujących nie tylko sam proces udoju mleka, ale również całokształt zarządzania gospodarstwem. Jak przystało na przodującego producenta sprzętu, systemów i wyposażenia dla gospodarstw produkujących mleko, DeLaval stara się sprostać przyszłości, przewidując nowe potrzeby hodowców na całym świecie. DeLaval dostarcza wszystkich urządzeń potrzebnych do prowadzenia nowoczesnego chowu zarówno w małych gospodarstwach rolnych, jak i w dużych przemysłowych fermach krów mlecznych. Firma oferuje ponadto przez sieć autoryzowanych dealerów profesjonalne usługi w zakresie montażu i serwisu urządzeń oraz szkolenia i doradztwo.

W Polsce DeLaval rozpoczął działalność już w 1926 r., zakładając w Poznaniu biuro handlowe. Podstawowym wyrobem sprzedawanym na polskim rynku była ręczna wirówka do mleka wynaleziona przez Gustafa de Lavalą i przeznaczona dla gospodarstw wiejskich. Działalność biura została przerwana przez wybuch drugiej wojny światowej.

Na początku lat 70. wrocławska Fabryka Maszyn Rolniczych „Agromet – Archimedes” zakupiła licencję od ówczesnej Alfa Laval na produkcję dojarek bańkowych, przewodowych i hal udojowych. Stworzyło to możliwość dostępu polskiego producenta mleka do nowoczesnej technologii.

W 1991 r., po przerwie trwającej ponad pół wieku, DeLaval powróciła do Polski, zakładając z FMR „Agromet – Archimedes” spółkę pod nazwą Alfa Laval Agri Polska sp. z o. o. Otworzyło to nowy rozdział w produkcji urządzeń do pozyskiwania mleka w Polsce. Firma postawiła sobie za zadanie kontynuowanie i unowocześnianie dotychczasowej produkcji we własnej fabryce we Wrocławiu oraz poszerzenie asortymentu produkcyjnego o urządzenia do schładzania mleka, mierniki udoju, wyroby z tworzyw sztucznych, detergenty i wiele innych.

W 1993 r. firma stała się w 100% własnością szwedzkiej grupy Tetra Laval. Rok 1994 zaowocował *joint venture* pomiędzy Alfa Laval Agri Polska a francuską firmą Prominox. Dzięki tej współpracy we wrocławskiej fabryce rozpoczęto produkcję zbiorników schładzających do mleka.

W styczniu 1998 r. Alfa Laval Agri Polska sp. z o. o. dokonała podziału na przedsiębiorstwo produkcyjne pod nazwą Alfa Laval Agri Wrocław sp. z o. o. i firmę handlową Alfa Laval Agri Polska sp. z o. o. W kwietniu 1999 r. otwarto nowoczesną fabrykę środków myjących, a w listopadzie nową fabrykę zbiorników schładzających do mleka. 1 stycznia 2000 r. zainaugurował swoją działalność oddział w Dobrym Mieście, produkujący wozy paszowe OptiMix. Na początek 2005 r. we Wrocławiu otworzono nową fabrykę zbiorników schładzających, która produkuje pełną gamę zbiorników otwartych i zamkniętych o pojemnościach do 32 000 l.

W związku ze zmianami w organizacji 14 kwietnia 2000 r. Alfa Laval Agri zmieniła nazwę na DeLaval. W Polsce zmiana ta wyraziła się powstaniem firm:

- DeLaval sp. z o. o. (spółka handlowa),
- DeLaval Operation sp. z o. o. (przedsiębiorstwo produkcyjne).

W ciągu wieloletniej działalności w Polsce DeLaval zbudowała sprawnie funkcjonującą sieć sprzedaży towarów i usług. Sprzedażą i instalacją urządzeń oraz ich obsługą serwisową zajmują się autoryzowani dealerzy DeLaval. Na terenie całego kraju DeLaval sp. z o. o. dysponuje siecią 50 dealerów zatrudniających łącznie ok. 150 pracowników serwisowych. Dodatkowo sprzedażą towarów zajmuje się ponad 200 autoryzowanych punktów sprzedaży. Praca dealerów wspierana jest przez 30 przedstawicieli handlowych DeLaval.

Aktualnie DeLaval Operations sp. z o. o. zatrudnia ok. 350 wysoko wykwalifikowanych pracowników, z których ponad połowa jest zatrudniona bezpośrednio przy produkcji. W jej skład wchodzi:

- Fabryka Urządzeń Udojowych,
- Fabryka Zbiorników Schładzających,
- Fabryka Środków Myjących,
- Fabryka Wozów Paszowych.

Najnowszym trendem rozwoju DeLaval jest ekspansja na rynki azjatyckie, co zaowocowało w roku 2004 otwarciem fabryk w Chinach i Indiach.

4. Zewnętrzne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem globalnym na przykładzie koncernu DeLaval

Realizacja funkcji zarządzania w globalnym przedsiębiorstwie DeLaval jest determinowana specyfiką warunków społecznych i gospodarczych krajów, w których prowadzi działalność. Owo zróżnicowanie w dalszej części artykułu zostanie zaprezentowane na przykładzie trzech państw, tj. Polski, Szwecji i Chin.

Tabela 2. Zewnętrzne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem globalnym DeLaval

Determinanta	Polska	Szwecja	Chiny
Polityka państwa wobec prowadzenia międzynarodowej działalności gospodarczej	oficjalne sprzyjanie władzy, natomiast w opiniach przedsiębiorstw niesprzyjająca polityka państwa, głównie ze względu na biurokrację	bardzo sprzyjająca polityka państwa	sprzyjająca polityka państwa, ale pod warunkiem respektowania ustroju politycznego
Wykształcenie społeczeństwa	relatywnie wysoki poziom wiedzy specjalistycznej i menedżerskiej	relatywnie wysoki poziom wiedzy specjalistycznej i menedżerskiej	relatywnie ograniczony poziom wiedzy specjalistycznej i umiejętności menedżerskich
Stopień akceptacji różnorodności społeczeństwa	relatywnie niski	bardzo wysoki	relatywnie niski
Infrastruktura	niedostatecznie rozwinięta	bardzo dobrze rozwinięta	dobrze rozwinięta

Źródło: opracowanie własne.

Polityka państwa wobec prowadzenia międzynarodowej działalności gospodarczej jest jedną z głównych determinant zarządzania przedsiębiorstwem globalnym. Polityka władz szwedzkich generalnie sprzyja prowadzeniu międzynarodowej działalności. Wynika to z faktu, że Szwecja od wielu lat należy do struktur międzynarodowych i wiele krajowych firm rozwinęło się w koncerny światowe. Natomiast bardzo ciekawe podejście w tym względzie ujawniają władze Chin. W rzeczywistości kraj ten z jednej strony otwarty jest na nowych inwestorów i tworzy dla nich dogodne warunki, z drugiej zaś władze bezwzględnie wymagają respektowania panującego ustroju politycznego. Niemniej zdają sobie sprawę z tego, że podtrzymywanie boomu gospodarczego wymaga inwestycji zagranicznych, a one z kolei przyjaznej inwestorom polityki gospodarczej. Jako przykład można podać fakt, iż w Chinach obcokrajowcy nie mogą prowadzić samochodów. Jednak rząd rozwiązał ten problem, dotując zakup taksówek przez obywateli chińskich, co sprawia, że transport ten jest bardzo tani, a dodatkowo jest źródłem zatrudnienia dla wielu ludzi. Uważa się, iż z porównywanych państw najmniej sprzyjającą politykę państwa wobec prowadzenia międzynarodowej działalności gospodarczej realizuje Polska. Powodów takiej sytuacji jest wiele, a głównymi mogą być relatywnie niewielkie doświadczenie w tej sferze oraz – a może przede wszystkim – biurokratyczne przeszkody prowadzenia działalności gospodarczej, w tym często determinowane prawem. Uwzględniając powyżej opisane różnice, menedżerowie koncernu DeLaval zarządzający fabrykami w Szwecji powinni zwracać szczególną uwagę na wizję rozwoju, w Polsce – na kształtowanie kapitału relacyjnego, a w Chinach – na organizację i kontrolę pracy podwładnych.

W warunkach współczesnej gospodarki opartej na wiedzy bardzo istotną determinantą zarządzania w przedsiębiorstwie globalnym jest poziom wykształcenia społeczeństwa kraju, na terenie którego prowadzona jest działalność gospodarcza. Zarówno w Szwecji, jak i w Polsce poziom ten wydaje się odpowiedni, i to w zakresie wiedzy zarówno specjalistycznej, jak i menedżerskiej. Stan taki stwarza stosunkowo korzystne warunki do rozwoju *know-how*. Powoduje również konieczność wykorzystania nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania. Natomiast Chiny, o ile dysponują wręcz niewyczerpalnym potencjałem pracowników produkcyjnych, to dobrze wykształconych specjalistów i menedżerów jest relatywnie bardzo mało. Ma to oczywiście związek z wcześniejszym ubóstwem tego kraju z jednej strony, z drugiej zaś – z polityką państwa niepopierającą podnoszenia kwalifikacji i zdobywania nowych umiejętności przez społeczeństwo. Istnieje oczywiście niewielka grupa zamożnych, dobrze wykształconych – najczęściej na zagranicznych uczelniach – ludzi, jednak prowadzą oni najczęściej rodzinne biznesy. Nie bez znaczenia jest fakt, że szybko bogacące się społeczeństwo chińskie intensywnie inwestuje w rozwój nauki, co w konsekwencji wpływa pozytywnie na poziom wykształcenia. Jednak realia rynku chińskiego powodują, że wykorzystywane przez menedżerów metody zarządzania muszą koncentrować się na kierowaniu zasobem ludzkim.

Stopień akceptacji różnorodności społeczeństwa zarówno w Polsce, jak i w Chinach jest relatywnie niski. Odmienne są jednak przesłanki tegoż stanu. O ile w Chinach powodów nieakceptacji odmienności można upatrywać w panującym ustroju politycznym, który popiera równość i jednolitość społeczną jako przejaw tzw. sprawiedliwości społecznej, o tyle w Polsce stan ten aktualnie wydaje się wynikiem zakorzenionych w społeczeństwie uprzedzeń o podłożu historycznym. Zdecydowanie odmienne warunki w tym względzie panują w Szwecji, której społeczeństwo charakteryzuje się stosunkowo dużym stopniem akceptacji odmienności pochodzenia, statusu społecznego i majątkowego czy wreszcie aspektów związanych z wyznaniem. Odmienność tych warunków powoduje, że menedżerowie, pomimo pracy w tym samym koncernie, muszą stosować zdecydowanie różne style zarządzania.

Sądzi się, że z punktu widzenia zarządzania działalnością gospodarczą bardzo istotny jest również poziom rozwoju infrastruktury. Sytuacja ta najgorzej wygląda w Polsce, chociaż należy podkreślić, że jednak w kraju tym następują – wprawdzie zbyt powolne, lecz mimo wszystko zmierzające w odpowiednim kierunku – zmiany. Problemy z infrastrukturą praktycznie nie występują zaś w Szwecji, co jest jednym z czynników pozwalających zakwalifikować to państwo do rozwiniętych systemów gospodarczych. Natomiast w Chinach obserwuje się imponujący rozwój infrastruktury, który można uznać za zadowalający, a co jeszcze istotniejsze – rokujący dalszą i szybką poprawę w tym względzie. W aspekcie działalności globalnej różny poziom rozwoju infrastruktury powoduje konieczność przyjmowania odmiennych rozwiązań w zakresie organizacji zadań przedsiębiorstwa, co dodatkowo sprawia, że zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym jest skomplikowane.

5. Wewnętrzne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem globalnym na przykładzie koncernu DeLaval

Zarządzanie przedsiębiorstwem, jakim jest DeLaval, jest uwarunkowane także rozmaitymi determinantami wewnętrznymi, które to z kolei są uzależnione od specyfiki kraju funkcjonowania, a głównymi z nich są:

- kultura organizacyjna,
- koszty funkcjonowania,
- wydajność pracy,
- logistyka.

Analizy kultury przedsiębiorstw koncernu DeLaval w różnych krajach dokonano na podstawie typologii zaproponowanej przez M. Gabletę [1998]. Biorąc pod uwagę skłonność do ryzyka, stwierdzono, że zarówno w Polsce, jak i w Szwecji istnieje tendencja do poszukiwania zmian, eksperymentowania i innowacyjności, natomiast w Chinach cechuje ją większa zachowawczość oraz przywiązanie do sprawdzonych praktyk. Kolejnym kryterium może być stopień akceptacji stanu aktualnego. W tym aspekcie kulturę organizacyjną w Polsce i Szwecji uznano za przedsiębiorczą, czyli

nastawioną na działanie i zmiany oraz poszukiwanie nowych możliwości, z kolei w Chinach jest ona bardziej konserwatywna, czyli charakteryzująca się akceptacją stanu obecnego, przywiązaniem do sprawdzonych metod wytwarzania i naciskiem na stabilność. Kulturę organizacyjną w polskich przedsiębiorstwach można określić jako zorientowaną na indywidualizm, czyli taką, w której cele jednostkowe dominują nad grupowymi. Odmienna – kolektywna orientacja jest charakterystyczna dla dwóch pozostałych krajów, jednak ma ona różne korzenie. W Szwecji kolektywizm jest następstwem pielęgnowania więzi między pracownikami, natomiast w Chinach wynika głównie z nakazu. Analizując motywację pracowników, można stwierdzić, że w Chinach ma ona raczej charakter finansowy (tzw. męska motywacja), może to wynikać z ubóstwa, w obliczu którego pieniądze są postrzegane jako najskuteczniejszy motywator. W Polsce również dominują motywatory „męskie”, aczkolwiek w ostatnich latach wzrasta znaczenie motywowania przez dobrą atmosferę w pracy, zaufanie i pomoc. Ten drugi typ motywacji – „kobiecy”, jest rozpowszechniony w zakładach szwedzkich. Kreatywności i innowacyjności z pewnością sprzyja podejście do pracownika oparte na zaufaniu, czego nie obserwuje się w kulturze organizacyjnej w Chinach. Odmienność kulturowa powoduje, że menedżerowie zarządzający w Polsce i w Szwecji mają możliwość stosowania partnerskiego i demokratycznego stylu kierowania, w stosunku do pracowników chińskich zaś konieczne wydaje się podejście nakazowe.

Prowadzenie działalności na terytorium różnych państw powoduje konieczność ponoszenia różnych kosztów pozyskiwania i wykorzystania zasobów organizacji. Przedsiębiorstwo DeLaval największe koszty w tym względzie ponosi na terenie Szwecji, relatywnie niższe w Polsce i najniższe w Chinach. Sytuacja ta jest konsekwencją rozwoju systemów gospodarczych poszczególnych państw. Szwecja, będąc krajem najbardziej rozwiniętym, charakteryzuje się szczególnie wysokimi kosztami pracy. W Chinach – wręcz przeciwnie – ze względu na dostępność siły roboczej koszty jej wykorzystania są stosunkowo bardzo niskie. Dlatego też menedżerowie DeLaval zarządzający przedsiębiorstwami w Polsce i w Szwecji dążą do realizacji zadań determinujących rozwój firmy, w tym przede wszystkim rozwiązań innowacyjnych. Natomiast zarządzanie zakładami DeLaval w Chinach koncentruje się na minimalizacji kosztów produkcji.

W aspekcie kosztów istotna jest również wydajność wykonywanej pracy. Najmniejsza wydajność jest w Szwecji, co wynika głównie z kultury pracy. Szwecja, z racji tego, że należy do najbardziej rozwiniętych gospodarczo krajów w Europie, zapewnia specyficzne warunki pracy, np. skrócenie pracy w piątek, które sprzyjają obniżeniu wydajności pracy zarówno fizycznej, jak i umysłowej. Wydajność pracy w Polsce wydaje się zadowalająca, ale z pewnością najwyższa jest w Chinach. Należy jednak zaznaczyć, że zależy ona od rodzaju wykonywanej pracy, tj. najwyższa jest wówczas, gdy dotyczy prostych powtarzalnych czynności, które nie wymagają kreatywności, a prac fizycznych. Natomiast uważa się ją za niewystarczającą w obszarze pracy twórczej, tzn. umysłowej. Z tego też powodu, zarządzając zakładami

europejskimi, DeLaval musi zwracać szczególną uwagę na motywowanie pracowników, w tym przede wszystkim na pożądane przez zatrudnionych wykorzystanie bodźców pozapłacowych. Natomiast w Chinach głównym motywatorem zwiększania wydajności jest zastosowanie bodźców finansowych.

W zależności od państwa w przedsiębiorstwie DeLaval występują odmienne problemy w zakresie zarządzania logistyką, i to zarówno surowców, półproduktów, jak i wyrobów gotowych. Największe problemy logistyczne są w Chinach, nie ze względu na rozwój infrastruktury, gdyż ta jest na relatywnie zadowalającym poziomie, lecz głównie za sprawą słabo rozwiniętego zaplecza transportowego. Istotne są również duże odległości, na jakie transportowane są detale, co powoduje wzrost kosztów funkcjonowania. Jest on jednak rekompensowany dostępnością i tanią siłą roboczą. Obserwuje się jednak stosunkowo szybki rozwój zaplecza logistycznego. Natomiast logistyka w Szwecji charakteryzuje się bardzo wysokim poziomem. W Polsce zaś wydaje się zadowalająca i stale się rozwija. Na jej poprawę istotnie wpływa obecność na polskim rynku wielu zagranicznych przewoźników. Logistyka jest istotną determinantą zarządzania globalnym przedsiębiorstwem, aczkolwiek w przypadku DeLaval nie różnicuje rozwiązań w poszczególnych krajach. Powodem tego jest przyjęcie standardów logistycznych w całym koncernie.

6. Zakończenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem globalnym – a takim jakim jest koncern DeLaval – jest determinowane różnymi uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi, które są specyficzne dla poszczególnych krajów. Głównymi konsekwencjami tej sytuacji są problemy koordynacji działalności i kompatybilności podejmowanych rozwiązań w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem.

Literatura

- Flejterski S., Wahl P., *Ekonomia globalna, synteza*, Difin, Warszawa 2003.
- Gableta M. (red.), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, AE, Wrocław 1998.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994.
- Lovelock C., Yip G., *Developing global strategies for services business*, „California Management Review”, Winter 1996, vol. 38.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- Romanowska M., *Trwałe tendencje w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2007 nr 1.
- Stabryła A., *Formuła globalizacji w planowaniu strategicznym*, [w:] *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2001.

Źródło internetowe

[1] www.delaval.com.pl.

CONDITIONS OF GLOBAL ENTERPRISE'S MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF DELAVAL CONCERN

Summary: The management of global enterprises is determined by a lot of internal and external conditions specific for particular markets. Consequently, the management of dependent companies in different countries is created in a different way what makes additional difficulties in the activity coordination and the compatibility of solutions concerning international enterprise management.