

**Artur Klimek**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## WYZWANIA STRATEGICZNE STOJĄCE PRZED KORPORACJAMI Z KRAJÓW WSCHODZĄCYCH

---

**Streszczenie:** Niniejsze opracowanie zostało poświęcone identyfikacji obszarów, które stanowią o przyszłym rozwoju korporacji transnarodowych z krajów wschodzących (WKTN). Przeprowadzona została analiza potencjalnych wyzwań i ich wpływu na działalność szczególnej grupy firm, jakimi są WKTN. Możliwe zagrożenia zostały podzielone na dwie grupy – wewnętrzne i zewnętrzne. Zgodnie z sugestią autora WKTN powinny skupiać się na realizacji długofalowych strategii opartych na wewnętrznych wyzwaniach. Treść artykułu została również wzbogacona o empiryczne przykłady firm, które w sposób umiejętny przezwyciężają problemy w procesie umiędzynarodowienia.

**Słowa kluczowe:** korporacje transnarodowe, kraje wschodzące, internacjonalizacja.

### 1. Wstęp

Zjawisko ekspansji firm z krajów słabiej rozwiniętych w ostatnich latach nabiera tempa. Można wręcz pokusić się o stwierdzenie, że następuje zmiana postrzegania roli nowych korporacji transnarodowych w gospodarce światowej. Szczególną uwagę zwracają transakcje, których przedmiotem jest przejęcie znanych firm z rozwiniętych systemów gospodarczych. W zależności od nastawienia opinii publicznej tego typu transakcje zyskują szerszą aprobatę lub są wręcz bojkotowane. Związane jest to z pojawiającymi się obawami o przyszłość przejmowanego podmiotu i aktywów będących w jego posiadaniu.

Wydarzenia, które mają obecnie miejsce na świecie, stawiają w szczególnym położeniu wschodzące korporacje transnarodowe (WKTN). Z jednej strony obecne warunki są sprzyjające do ekspansji kapitałowej (wzrost gospodarczy w krajach wschodzących czy też globalizacja), a z drugiej pojawiają się zagrożenia dla ich rozwoju.

Mimo dynamicznego tempa rozwoju WKTN, muszą one borykać się z wieloma problemami i ograniczeniami. Tylko od ich przezwyciężenia zależą przyszłe losy wielkich firm z krajów wschodzących. W przeciwnym wypadku przyszłość ich ekspansji zagranicznej może zostać zagrożona. Co więcej, kosztowne projekty

ekspansji zagranicznej w przypadku ich niepowodzenia mogą oznaczać bankructwo całej korporacji.

Głównym celem tego opracowania jest identyfikacja wyzwań stojących przed korporacjami transnarodowymi z krajów wschodzących. Następnie przedstawione zostaną przykłady firm, które mogą stać się wzorcami dla innych WKTN. Całość zostanie zamknięta podsumowaniem zawierającym rekomendacje odnośnie do rozwoju „nowych” korporacji.

## **2. Analiza potencjalnych wyzwań stojących przed korporacjami z krajów wschodzących**

Silną pozycję korporacji transnarodowych z krajów wschodzących, nawet wobec ostatniego kryzysu finansowego, uwypukla fakt ich aktywności w trudnych czasach światowego spowolnienia. W badaniu przeprowadzonym w roku 2009 blisko 50% firm ze Stanów Zjednoczonych i „starej” Unii Europejskiej rozważało ograniczenie BIZ, podczas gdy wśród firm z Ameryki Łacińskiej i Europy Środkowej i Wschodniej było to mniej niż 20% [*World Investment...* 2009, s. 14]. Można wręcz mówić o tendencji wśród firm z krajów wschodzących, które dzięki mniejszemu uzależnieniu od finansowania zewnętrznego mogły w atrakcyjnych cenach nabywać udziały w firmach w krajach rozwiniętych.

Takie działania, mimo iż usprawiedliwione rachunkiem ekonomicznym, często spotykały się z niechęcią ze strony władz krajów przyjmujących. Zjawisko to można określić protekcjonizmem w zakresie inwestycji zagranicznych. Mogło to doprowadzić do zmniejszenia aktywności firm z krajów wschodzących w realizacji ich dalekosiężnych strategii [Sauvant, Maschek, McAllister 2009]. Takie stanowisko władz krajów przyjmujących nie jest jednak regułą i dotyczy tylko wybranych strategicznych dziedzin. Napływ inwestycji bezpośrednich napotyka z reguły bardzo korzystne warunki, a niektóre kraje już dostrzegły potencjał WKTN i lokują biura swoich organizacji odpowiedzialnych za przyciąganie BIZ w krajach o wysokim potencjale wzrostu<sup>1</sup>.

Niewątpliwie znacznym wyzwaniem stojącym przed „nowymi” korporacjami jest zbudowanie solidnych marek na rynkach światowych. Wiąże się to bezpośrednio z postrzeganiem krajów pochodzenia tych firm. Do rangi symbolu urosło stwierdzenie o niskiej jakości chińskich produktów. Jak większość potocznych sądów bywa bardzo błędne, jednak znajduje swoje odbicie w decyzjach konsumentów. Tak znaczące firmy, jak Toyota czy też LG, jeszcze niedawno były postrzegane jako wytwórcy produktów o niskiej jakości. Konsekwentna polityka jakości w połączeniu z dużymi nakładami na badania i rozwój pozwoliły na objęcie pozycji światowych liderów w swoich branżach.

---

<sup>1</sup> Szwedzka organizacja odpowiedzialna za promocję inwestycji „Invest in Sweden” wśród 5 zagranicznych biur 3 umieściła w krajach wschodzących: Chinach, Indiach i Brazylii.

Kolejnym wyzwaniem dla WKTN jest z pewnością uniezależnienie się od wpływów władz i sytuacji politycznej w kraju pochodzenia. Dzięki temu możliwe jest zmniejszenie ryzyka działalności, ale także większa autonomia działania. Szczególnie w systemach gospodarczych bez długich tradycji wolnorynkowych powiązanie aparatu politycznego z największymi firmami jest bardzo silne. Duża część inwestycji zagranicznych podejmowana jest przez tzw. narodowych czempionów, czyli kluczowe dla gospodarki firmy cieszące się poparciem władz. Oprócz tej grupy firm, które znajdują się pod bezpośrednią kontrolą władz, polityka państwa macierzystego może wpływać na pozostałe firmy rozważające ekspansję zagraniczną. W przypadku Chin dostęp do taniego kapitału oraz stopniowa aprecjacja juana prowadzi do zwiększenia możliwości finansowych firm z tego kraju [Shenkar 2009, s. 149-162]. Jednak takie wsparcie nie może być podstawą internacjonalizacji firm, gdyż korzystne warunki zewnętrzne mogą w niedługim czasie przestać obowiązywać, a działalność zagraniczna powinna być podporządkowana długofalowej strategii.

Ważną dziedziną działalności państwa wpływającą na możliwości budowania pozycji firm poza granicami kraju jest prawo. Przykładem zmian w systemie prawnym dotyczącym ekspansji kapitałowej firm z kraju wschodzącego są Indie. Ostatnie dziesięciolecie można scharakteryzować jako politykę naprzemiennego poluzowywania i zacieśniania prawa dotyczącego przejęć zagranicznych przez firmy z tego kraju [Afs-haripour 2010]. Również władze chińskie w taki sposób dostosowują prawo, aby zwiększyć aktywność zagraniczną rodzimych firm [Luo, Xue, Han 2010, s. 68-79].

O powodzeniu firm na arenie międzynarodowej decyduje ich szeroko pojęta innowacyjność i stworzenie unikatowych produktów i usług. Wiąże się to z kolei z dużymi nakładami na badania i rozwój.

W podejściu WKTN do innowacji i technologii można wyróżnić dwa podstawowe typy: „ślepy imitator” (*blind imitator*) i „emulator” (*emulator*) [Li, Kozhikode 2008, s. 429-450]. W pierwszym przypadku rozwiązania będące już w obiegu są całkowicie i w niezmienionej formie wykorzystywane w działalności przedsiębiorstwa. Podstawowym zagrożeniem związanym z takim postępowaniem jest niepodjęcie prób wykorzystania pozyskanych informacji w dalszym rozwoju własnych pokładów wiedzy. Drugie podejście oznacza budowanie własnej wiedzy i technologii na podstawie pozyskanej wiedzy z zewnętrznych źródeł. Przedsiębiorstwo – emulator dzięki początkowemu „zastrzykowi” zewnętrznej wiedzy stara się przedstawić własne, lepsze rozwiązania, które będą służyć realizacji długofalowej strategii. WKTN, która zamierza osiągnąć sukces w skali międzynarodowej, nie może skupiać się na tym pierwszym podejściu, ponieważ będzie z góry skazana na niepowodzenie w wyniku podtrzymywania swoich słabości. W takim podejściu może dochodzić do sytuacji, gdy zakupiona technologia z powodu braku odpowiednich struktur wewnętrznych będzie w małej tylko części wykorzystana. Przykładem może być zakup firmy Thomson przez chińskiego producenta telewizorów TLC, który tak naprawdę bardzo mało zyskał na tej technologii [Rugman 2009, s. 53].

Niewątpliwie do udanych należała transakcja przejścia IBM przez chińską firmę Lenovo. Wśród przyczyn sukcesu należy wymienić nacisk na pozyskiwanie wiedzy dotyczącej zarówno technologii, jak i organizacji. Symbolicznym faktem było również przeniesienie siedziby firmy Lenovo z Chin do Stanów Zjednoczonych, gdzie istnieją optymalne warunki dla branży informatycznej. Firma ta nie pozyskała technologii w celu przeniesienia jej do kraju macierzystego, lecz wykorzystuje ją na skalę globalną. Równie silny nacisk położony na budowanie marki przyczynił się do powiększenia udziału rynkowego tej firmy. Kolejnym z czynników było umieszczenie w zarządzie korporacji zarówno dotychczasowych amerykańskich pracowników, jak i ich kolegów z Chin. Mimo początkowych niedogodności machina pod nazwą Lenovo z sukcesem wkracza na kolejne rynki.

Firmą, która również w sposób umiejętny wykorzystuje pozyskaną wiedzę, jest indyjski Suzlon – jeden z czołowych dostawców turbin wiatrowych. Przejęcia, które zostały dokonane, posłużyły do udoskonalenia posiadanej technologii i przyczyniły się do zaistnienia na rynkach międzynarodowych. Co prawda kluczowy pozostaje rynek indyjski, jednak to ekspansja międzynarodowa stanowi o rozwoju tej firmy.

Działalność innowacyjna firm może jednak nie wystarczyć, jeśli nie zostaną stworzone rozwiązania systemowe w postaci rozwoju szkolnictwa wyższego i nakładów publicznych na badania naukowe. Tym bardziej, że systemy gospodarcze, z których wywodzą się przywoływane firmy, należą do zapóźnionych w wielu zakresach. Przykładem koniecznych zmian jest Meksyk. Powoduje to, że firmy z tego kraju skupiają się głównie na inwestycjach w innych krajach wschodzących, a ich ekspansja oparta jest na wzroście organicznym [Vergas-Hernandez 2011, s. 9-22]. Związane jest to z niskim zaawansowaniem technicznym produktów i skupieniem na tradycyjnych branżach przemysłu.

Do zagadnień decydujących o powodzeniu korporacji transnarodowej w długim okresie należy jej zrównoważony wzrost. Sukces zbudowany na jednym pomysle lub tylko w kraju macierzystym musi być podtrzymywany przez ciągły rozwój i przeorganizowywanie. Pojawia się tutaj bardzo silny nacisk na elastyczność i dostosowanie do sytuacji na wielu rynkach. Przykładem elastyczności w zakresie pozyskiwania wiedzy i dostosowywania się do rynków zagranicznych jest internacjonalizacja chińskiego producenta sprzętu gospodarstwa domowego firmy Haier. Umiejętnie zawarte alianse strategiczne w zakresie pozyskiwania technologii przyczyniają się do przyspieszenia rozwoju technologicznego firmy [Duysters i in. 2009, s. 325-349]. Doprowadziło to tę firmę do takiego poziomu rozwoju, który pozwolił rozpocząć produkcję we Włoszech z myślą o wymagającym europejskim rynku.

Bardzo często wzrost WKTN zawdzięczany jest przedsiębiorczości i pracy jednego człowieka (np. Ratan Tata – prezes Tata Group, Carlos Slim – prezes America Móvil). Utrzymanie osiągniętej pozycji, ale co ważniejsze – dalszy wzrost, będzie możliwy tylko wtedy, gdy talenty przywódców będą mogły być przekazane ich następcom i współpracownikom. Korporacja działająca w sposób

rozproszony wymaga wielu centrów decyzyjnych i miejsc tworzenia wiedzy. Podobnie wyzwanie w zakresie zarządzania można odnaleźć w przypadkach przekształceń firm rodzinnych czy też państwowych przedsiębiorstw w firmy mające działać na arenie międzynarodowej.

Równie ważna jest integracja korporacji po dokonanych przejęciach zagranicznych. O sukcesie danego przedsięwzięcia rozstrzygają dopiero kolejne lata po włączeniu zagranicznego przedsiębiorstwa w ramy organizacji. Jednak już na etapie zawierania transakcji mogą pojawić się problemy wynikające z braku doświadczenia w przejęciach zagranicznych. Może to doprowadzić do zapłacenia wyższej ceny za przejmowane przedsiębiorstwo, niż wynika to z jego rzeczywistej wartości. Obawa przed takim niewłaściwym krokiem może doprowadzić nawet do wycofania się z potencjalnie korzystnej transakcji [Goldstein 2009, s. 129]. Niepewność w procesie przejęć zagranicznych często wymusza zwrócenie się o pomoc do banków inwestycyjnych [Shimizu i in. 2004, s. 307-353]. Jednak nawet w takim wypadku konieczna jest znaczna wiedza, aby podjąć właściwą decyzję.

W kolejnych etapach po przejęciu możliwa jest utrata kluczowych pracowników i wiedzy, która była tak naprawdę podstawą dokonywania przejęcia. Problemy te są szczególnie istotne w przedsiębiorstwach o podstawach rodzinnych, gdzie władza jest skupiona w rękach zaledwie kilku spokrewnionych osób, które nie są chętne do dzielenia się nią z osobami w innych krajach. Na przykładzie brazylijskich korporacji można stwierdzić, że występuje obawa przed ograniczeniem wpływu rodziny na firmę, ale także tendencja do obsadzania kluczowych stanowisk ludźmi z najbliższego otoczenia [Ramsey, Resende, Almeida 2009, s. 117-134]. Może to mieć bardzo negatywne skutki dla pozyskiwania zewnętrznych talentów, które są niezbędne w rozszerzaniu działalności na arenie międzynarodowej. W takiej korporacji, mimo pozornej kontroli nad całością procesów, tak naprawdę rozpiętość zarządzania może przekroczyć masę krytyczną, co może doprowadzić do osłabienia całości organizacji.

Również w tego typu organizacji może nie znaleźć się miejsce dla najwybitniejszych menedżerów z przejmowanych przedsiębiorstw. Jeśli obie strony będą prezentowały przedstawione podejście, wpłynie to negatywnie na bilans korzyści płynących z przejęć zagranicznych. Tym bardziej, że podkreśla się aspekt poszukiwania strategicznych zasobów jako jednego z głównych motywów BIZ z krajów wschodzących [Carvalho, Duysters, Costa 2010].

Oprócz procesów organizacyjnych konieczne jest również zwrócenie uwagi zarządów tego typu korporacji na współpracę z rynkami finansowymi. Emisje akcji na największych światowych giełdach i zaufanie ze strony największych inwestorów to ciągle wyzwanie dla korporacji z krajów wschodzących. Przykładem trudnej, lecz zakończonej sukcesem jest emisja akcji rosyjskiej firmy Rusal na giełdzie w Hongkongu. Wprowadzenie akcji tej firmy na giełdę wiązało się z ustępowaniami wobec władz chińskich. Aby zyskać ich przychylność, koncern zatrudnił wielu

chińskich uczestników, ale także zobowiązał się do sprzedaży aluminium chińskiemu odbiorcy po bardzo niskich cenach [Kubik].

### 3. Podsumowanie

Niniejsze opracowanie zostało poświęcone zidentyfikowaniu zagrożeń i wyzwań stojących przed korporacjami z krajów wschodzących (tab. 1). Generalny podział przebiega między czynnikami zewnętrznymi (niezależnymi od poszczególnych korporacji) i wewnętrznymi (takimi, na które korporacja ma zasadniczy wpływ). Z przytoczonych przykładów wynika, że firmy działające w niekorzystnych warunkach zewnętrznych mogą odnieść sukces wówczas, gdy wykorzystają swoje wewnętrzne zasoby w sposób optymalny.

**Tabela 1.** Strategiczne wyzwania korporacji transnarodowych z krajów wschodzących

Wyzwania zewnętrzne	Wyzwania wewnętrzne
Prawo w krajach macierzystych	Zrównoważony wzrost
Protekcjonizm w krajach przyjmujących	System zarządzania
Ochrona własności intelektualnej	Finansowanie ekspansji zagranicznej
Konkurencja ze strony firm z innych krajów wschodzących	Innowacyjność i technologia
Słabo rozwinięta struktura wspierająca innowacyjność	Tworzenie silnych marek i reputacja korporacji

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia WKTN należy skupić się na wyzwaniach wewnętrznych, które są możliwe do przewyciężenia własnymi środkami i – co ważne – można tego dokonać w przewidywalnej przyszłości. Znaczną rolę w dalszym rozwoju tej grupy korporacji odgrywa czynnik ludzki. Oznacza to, że od profesjonalizmu menedżerów i ich otwartości na nowe warunki działania zależy powodzenie analizowanych korporacji.

Rola państw macierzystych w procesie rozwoju tych firm jest bardzo ważna, jednak powinny one unikać bezpośredniej interwencji i subsydiowania działalności zagranicznej rodzimych korporacji. Unikając tego typu działania, unika się oskarżeń o nieuczciwe wsparcie. W przeciwnym wypadku może dochodzić do prób blokowania ekspansji tego typu firm ze strony państw macierzystych w obawie o nieuczciwą konkurencję lub ingerencję w strategiczne sektory.

### Literatura

- Afsharipour A., *Rising Multinationals: Law and the Evolution of Outbound Acquisition by Indian Companies*, UC Davis Legal Studies Research Paper Series, Research Paper No 228, October 2010.
- Carvalho F., Duysters G., Costa I., *Drivers of Brazilian Foreign Investments – Technology Seeking and Technology Exploiting as Determinants of Emerging FDI*, Working Paper Series no. 2010-017, United Nations University, Maastrich 2010.

- Duysters G., Jacob J., Lemmens Ch., Jintian Y., *Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier group*, „Industrial and Corporate Change” 2009, vol. 18, no 2.
- Goldstein A., *Multinational Companies from Emerging Economies. Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy*, Palgrave Macmillan, 2009.
- Kubik A., *Rusal zadebiutowal na giełdach w Hongkongu i Paryżu*, [http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7501992,RusAl\\_zadebiutowal\\_na\\_gieldach\\_w\\_Hongkongu\\_i\\_Paryzu.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7501992,RusAl_zadebiutowal_na_gieldach_w_Hongkongu_i_Paryzu.html).
- Li J., Kozhikode R.K., *Knowledge management and innovation strategy: The challenge for latecomers in emerging economies*, „Asia Pacific Journal of Management” 2008, vol. 25.
- Luo Y., Xue Q., Han B., *How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China*, „Journal of World Business” 2010, vol. 45.
- Ramsey J., Resende P., Almeida A., *Transnationalization of Brazilian companies: lesson from the Top 20*, „Latin American Business Review” 2009, vol. 10.
- Rugman A.M., *Theoretical Aspects of MNEs from Emerging Economies*, [w:] *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, R. Ramamurti, J.V. Singh, Cambridge University Press, Cambridge 2009.
- Sauvant K.P., Maschek W.A., McAllister G., *Foreign Direct Investment by Emerging Market Multinational Enterprises, The Impact of the Financial Crisis and Recession and Challenges Ahead*, materiały konferencyjne OECD Global Forum on International Investment, Paris, 7-8 grudnia 2009 r.
- Shenkar O., *Becoming multinational: challenges for Chinese firms*, „Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies” 2009, vol. 2, no 3.
- Shimizu K., Hitt M.A., Vaidyanath D., Pisano V., *Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future*, „Journal of International Management” 2004, vol. 10.
- Vergas-Hernandez J.G., *Strategies and performance of new mexican emerging multinational enterprises*, „Global Journal of Management and Business Research” 2011, vol. 11, Issue 3.
- World Investment Report 2009*, UNCTAD, New York and Geneva 2009.

## STRATEGIC CHALLENGES FACED BY MULTINATIONAL CORPORATIONS FROM EMERGING ECONOMIES

**Summary:** The aim of this paper is identify the areas, which are crucial in the process of future development of multinational corporations from emerging economies (EMNC). The analysis revealed potential challenges and their influence on the performance of EMNC. The challenges have been divided into two groups – internal and external ones. According to the author's suggestion EMNC should focus on the realization of long-term strategies aimed at internal limitations. The paper has been enriched by empirical examples of companies which successfully resolve arising difficulties in the process of internationalization.

**Key words:** transnational corporations, emerging markets, internationalization.