

## Nowe zjawiska w międzynarodowej ekspansji korporacji ponadnarodowych

<https://doi.org/10.33141/po.2009.78.02>

*Adam Gwiazda*

Przeгляд Organizacji, Nr 7/8 (834/835), 2009, ss. 9-12  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

### Wprowadzenie

**E**kspansja dużych, jak również małych i średnich korporacji ponadnarodowych (KPN), cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem przedstawicieli różnych nauk społecznych. W różnych badaniach powiela się jednak wiele mitów. Jednym z nich jest to, że są to głównie firmy duże i pochodzące z USA, Europy Zachodniej i Japonii. Faktem jest, że w 2005 r. 185 spośród największych 500 KPN-ów miało swoją centralę w Stanach Zjednoczonych, 126 w krajach Unii Europejskiej, a 108 w Japonii. Jednak w ostatnich kilkunastu latach nasiliła się ekspansja firm ponadnarodowych z krajów Trzeciego Świata, w tym szczególnie z Chin i Indii.

Ekspansji tej sprzyjało wiele czynników, w tym szczególnie liberalizacja przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) oraz znoszenie niemal wszystkich barier chroniących rynki krajów rozwiniętych i rozwijających. Dlatego wiele KPN-ów z Ameryki Północnej, Europy Zachodniej i Japonii weszło na rynki krajów Trzeciego Świata, gdzie sporo firm lokalnych utraciło dawną pozycję rynkową lub zlikwidowało działalność. Wśród tych firm były jednak i takie, które podjęły wyzwanie. Wytrzymały napór zagranicznych konkurentów, zreorganizowały swoją działalność oraz podjęły ekspansję na rynku regionalnym i globalnym, na którym skutecznie konkurują z innymi firmami.

### Odwrót z rynku globalnego na regionalny

**W** czasie drugiej fali ekspansji KPN-ów doszło także do gruntownej zmiany dotychczasowej globalnej strategii biznesu. Korporacje te zdały sobie sprawę, że we współczesnej gospodarce globalnej odległość nie odgrywa już „dużej” roli, a świat jest podzielony na kilka odrębnych regionów, ➔

w obrębie których działają nie tylko KPN-y, lecz wszyscy przedsiębiorcy. Inaczej mówiąc, współczesne korporacje ponadnarodowe prowadzą działalność nie tyle w ramach jednego globalnego rynku, lecz raczej coraz bardziej w obrębie regionalnych bloków. Jak potwierdzają to wyniki badań Allana M. Rugmana „Większość najpotężniejszych na świecie firm stanowią tak zwane korporacje *stay-at-home*, koncentrujące działalność w miejscu siedziby głównej. Gros korporacji wielonarodowych wykazuje, że przeciętnie 80% ich sprzedaży dokonywana jest w obrębie macierzystego regionu w triadzie. Tylko garstka korporacji transnarodowych (9) działa we wszystkich regionach triady. 25 dwuregionalnych korporacji oraz pozostałych 11 koncentruje swoją działalność na terenie „kraju-gospodarza” (*host-country*)<sup>1)</sup>. Można więc powiedzieć, że w erze globalizacji „wszystko jest lokalne”. Potencjalny nabywca, który poszukuje danego towaru, zwykle nie wie i nie dba o to, skąd on pochodzi. Ważne jest, aby był dostępny w jego miejscu zamieszkania lub w pobliskim mieście.

Współczesne KPN-y to już nie firmy mające swoją główną bazę w jednym kraju i sieć rozsiąanych po świecie filii, tylko firmy powiązane z siecią zagranicznych partnerów. Stąd dosyć trudno było ustalić z całą pewnością, że z przebadanych przez Allana Rugmana 380 firm 15,3% całkowicie lokalnych, 34,5% miało ponad 90% sprzedaży w swoim regionie macierzystym, a ponad 60% firm miało w swoim regionie macierzystym sprzedaż 70-proc. i większą<sup>2)</sup>. Powyższe ustalenia potwierdzają jednak fakt, że międzynarodowa ekspansja KPN-ów nie oznacza ekspansji globalnej. Podobnie zresztą mitem jest przypisywanie zdolności do takiej ekspansji tylko firmom dużym i to pochodzącym głównie z krajów

triady, tj. USA, Unii Europejskiej i Japonii. Obecnie większość koncernów podejmujących ekspansję międzynarodową to przeważnie małe lub średnie firmy. Typowy dla tego gatunku niemiecki producent narzędzi chirurgicznych osiągał w 2004 r. roczną sprzedaż rzędu 20 mld dol., miał zakłady w 11 krajach, ale kontrolował aż 60% rynku w branży.

### Spadek znaczenia firm wytwarzających towary

**I**nną cechą współczesnych KPN-ów jest to, że nie są to firmy wytwarzające towary. Spośród największych KPN-ów najwięcej jest banków i firm ubezpieczeniowych, dostawców usług finansowych, hurtowych dystrybutorów oraz detalistów. Potwierdza to najnowszy ranking największych firm sporządzony przez miesięcznik „Forbes” z połowy 2008 r. Przy układaniu tego rankingu „Forbes” bierze pod uwagę cztery podstawowe kryteria: wielkość sprzedaży, zysk netto, wartość aktywów oraz wartość rynkową spółek giełdowych. Nadając tym parametrom odpowiednie wagi, tworzy listę korporacji.

### Integracja filii korporacji ponadnarodowych

**N**owe KPN-y ze wschodzących gospodarek, a także z krajów gospodarczo rozwiniętych, są w coraz większym stopniu zarządzane jak jedno zintegrowane przedsiębiorstwo ponad granicami, a menedżerów zagranicznych filii traktuje się jak kierowników działów, a nie szefów autonomicznych jednostek. Wewnątrz nowych koncernów nie panuje już podział na rejony geograficzne, lecz na globalne

Tab. 1. 20 największych firm w rankingu Global 2000 (kwoty w mld dol.) stan w połowie 2008 r.

Miejsce w rankingu	Firma	Sprzedaż	Zysk netto	Aktywa	Wartość rynkowa
1.	HSBC (Wielka Brytania, banki)	146,50	19,13	2348,98	180,81
2.	General Electric (USA, konglomeraty)	172,74	22,21	795,34	330,93
3.	Bank of America (USA, banki)	119,19	14,98	1715,75	176,53
4.	JPMorgan Chase (USA, banki)	116,35	15,37	1562,15	136,89
5.	ExxonMobil (USA, paliwa)	358,60	40,61	242,08	465,51
6.	Royal Dutch Shell (Holandia, paliwa)	355,78	31,33	266,22	221,09
7.	BP (Wielka Brytania, paliwa)	281,03	20,60	236,08	204,94
8.	Toyota Motor (Japonia, motoryzacja)	203,80	13,99	276,38	175,08
9.	ING Group (Holandia, ubezpieczenia)	197,93	12,65	1932,15	75,78
10.	Berkshire Hathaway (USA, fundusze inwest.)	118,25	13,21	273,16	216,65
11.	Royal Bank of Scotland (Wielka Brytania, banki)	108,45	14,62	3807,51	76,64
12.	AT&T (USA, telekomunikacja)	118,93	11,95	275,64	210,22
13.	BNP Paribas (Francja, banki)	116,16	10,71	2494,41	81,91
14.	Allianz (Niemcy, ubezpieczenia)	139,12	10,90	1547,48	80,30
15.	Total (Francja, paliwa)	199,74	19,24	165,75	181,80
16.	Wal-Mart Stores (USA, handel)	378,80	12,73	163,38	198,60
17.	Chevron (USA, paliwa)	203,97	18,69	148,79	179,97
18.	American International Group (USA, ubezpieczenia)	110,06	6,20	1060,51	118,20
19.	Gazprom (Rosja, paliwa)				
20.	AXA Group (Francja, ubezpieczenia)	81,76	23,30	201,72	306,79
		151,70	7,76	1064,67	70,33

Źródło: „Forbes” 2009, no. 1, s. 27.

produkty lub usługi – takie jak ogólnosiwiatowy dział środków czystości albo krótkoterminowych kredytów obrotowych. Coraz częściej występuje też podział według rynków: na rynki wysoko rozwinięte (Ameryka Południowa, Europa Zachodnia, Japonia), rynki wschodzące (Europa Wschodnia, Ameryka Łacińska, niektóre rejony Dalekiego Wschodu) i rynki słabo rozwinięte oraz wielkie bloki (Chiny, Rosja, Indie). Na każdym z nich obowiązują inne cele i inna strategia.

### Spóźniona ekspansja firm krajów wschodzących

**M**ożna to zaobserwować na przykładzie nieco spóźnionej ekspansji korporacji południowokoreańskich, chińskich, indyjskich, brazylijskich i meksykańskich. Wiązało się to z potencjałem gospodarczym tzw. gospodarek wschodzących, który determinował ich udział w światowych bezpośrednich inwestycjach zagranicznych (BIZ). Na przykład w 1990 r. udział ten wynosił tylko 5%, natomiast w 2006 r. wzrósł już do poziomu 14%. Łączna wartość BIZ firm z tych krajów wyniosła w tym ostatnim roku 174 mld dol. w porównaniu do światowych BIZ w wysokości 1,6 bln dol. O ile w latach 2001–2003 „napływ” BIZ z krajów wschodzących wynosił rocznie ok. 35 mld dol., to w latach 2004–2006 już ok. 120 mld dol. (por. rysunek 1).

W 2006 r. wartość inwestycji zagranicznych krajów wschodzących była dwukrotnie wyższa niż rok wcześniej i pięciokrotnie wyższa niż w 2002 r.<sup>3)</sup> Niektóre państwa zainwestowały za granicą więcej niż wynosił napływ inwestycji do nich. W ciągu ledwie kilku lat nastąpiła istotna zmiana w kierunkach przepływu bezpośrednich inwestycji. Wartość inwestycji Południe-Południe wzrosła w latach 1995–2004 trzykrotnie, natomiast Południe-Północ aż szesnastokrotnie.

Ekspansja inwestycyjna krajów wschodzących wywołuje różne reakcje na rynku globalnym. Niektóre kraje gospodarczo rozwinięte z pewnym niepokojem spoglądają na odwrócenie tradycyjnego po-

działu ról, kiedy to kraje wschodzące stały się coraz bardziej liczącymi się zagranicznymi inwestorami i kredytodawcami dla krajów gospodarczo wysoko rozwiniętych. Spore obawy budzi szczególnie ekspansja firm chińskich i indyjskich na rynku globalnym. Głównymi motywami, które skłaniały i nadal skłaniają firmy chińskie do podejmowania działalności za granicą w formie BIZ, fuzji i przejęć, było dążenie do wsparcia eksportu i opanowania nowych rynków zbytu oraz utworzenia tam własnych ośrodków produkcyjnych i dystrybucyjnych. Inne motywy to sprzedaż nadwyżek towarów, zapewnienie sobie dostępu do źródeł surowców i innych zasobów (kapitałowych, wykwalifikowanych pracowników itp.), a wreszcie dążenie do uzyskania zaawansowanej technologii i przejęcia globalnych marek.

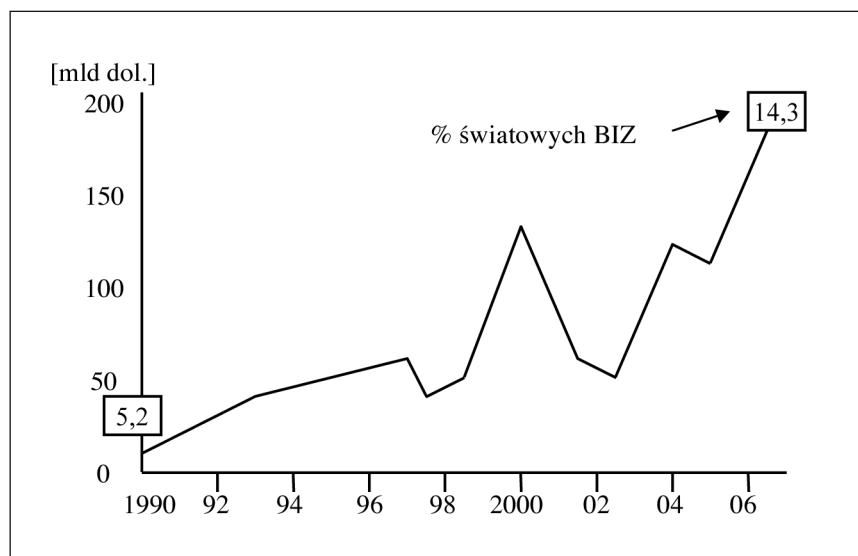
### Specyfika ekspansji firm chińskich i indyjskich

**F**irmy z krajów wschodzących nie powielają tradycyjnych strategii internacjonalizacji firm zachodnich i japońskich czy nawet południowokoreańskich. Także firmy chińskie nie odkładały swojej internacjonalizacji do momentu, aż staną się wystarczająco wielkie i będą dysponować dużymi zasobami, lecz właśnie rozpoczęły ekspansję na rynku międzynarodowym po to, aby stać się firmami wielkimi. Jest to więc inny sposób internacjonalizacji w porównaniu do firm zachodnich.

Firmy chińskie najczęściej zakładają swoje filie i oddziały w Azji, a drugim sposobem ich internacjonalizacji są strategiczne alianse i *joint ventures*, a na trzecim bezpośrednie przejęcia. W minionych kilku latach te dwa ostatnie „sposoby” globalizacji firm chińskich zyskują przewagę nad pierwszymi. Chińskie firmy nie mają obecnie tyle czasu i muszą po prostu przejmować znane firmy zagraniczne, wraz z nimi marki globalne. Jednak takie fuzje i przejęcia budzą wiele kontrowersji. Mogą bowiem przynieść uszczerbek cenionym markom, szczególnie, jeśli jedna ze stron takiej fuzji kojarzy się –

– tak jak większość jeszcze firm chińskich – z producentem towarów o niskiej jakości. Zakup lub utworzenie wspólnej firmy uważane jest przez chińskich menedżerów za pierwszy krok w kierunku stworzenia marki globalnej i przyciągnięcia do niej konsumentów na całym świecie<sup>4)</sup>. To prawda, że bardzo niewiele chińskich firm byłoby w stanie zbudować od podstaw fabryki w różnych krajach i przede wszystkim wytwarzać w nich konkurencyjne produkty markowe. Zajęłoby im to co najmniej 10 lub nawet 15 lat i w tym czasie dawno wypadłyby z „globalnej gry”.

Firmy chińskie napotykają na rynku globalnym na różne przeszkody. Niektóre z nich tkwią w samej strukturze własnościowej wielu tych firm, w których rząd ChRL ma zwy-



Rys. 1. BIZ z krajów rozwijających się w mld dol.

Źródło: UNCTAD, według *Emerging market multinationals*, „The Economist” 12.01.2008, s. 59.

kle większościowy udział. Firmy te nie mają też zbyt wielu doświadczeń w przejmowaniu firm zagranicznych i marek globalnych. Często nie potrafią utrzymać nabytych marek globalnych lub nimi odpowiednio zarządzać. Na chińskie firmy wywierają presję zachodnie KPN-y, które od wielu już lat inwestują w Chinach. Korporacje te uzyskują w niektórych sektorach gospodarki chińskiej pozycję dominującą. Nasilająca się konkurencja ze strony tych korporacji zmusza niektóre firmy chińskie do ekspansji na zewnątrz własnego kraju. Dotyczy to szczególnie tych branż, w których chińskie przedsiębiorstwa wygrywają konkurencję z międzynarodowymi koncernami o ugruntowanej pozycji. Są to także branże, w których stosunkowo duża część kosztów i kapitału przeznaczana jest na produkcję i logistykę oraz funkcjonalność i wygląd produktu oraz potrzeby konsumentów rzadziej się zmieniają. Te rynki dają przewagę firmom o niskich kosztach pracy i surowców, które potrafią zarządzać dużymi zakładami produkcyjnymi i znają lokalny układ sił politycznych, co właśnie charakteryzuje firmy chińskie i indyjskie.

Z kolei firmy indyjskie podjęły nieco później niż chińskie ekspansję na rynku globalnym. Mają jednak na swoim koncie bardzo spektakularne przejęcia czołowych firm i marek zachodnich, w tej liczbie największego w Europie producenta stali – luksembursko-francusko-hiszpańskiego Arcelora przez indyjską firmę Mittal Steel<sup>5)</sup> oraz dwie legendarne marki brytyjskiego przemysłu samochodowego – Jaguar i Landrover przez indyjską Tata Motors. W samym tylko 2007 r. firmy z Indii zainwestowały za granicą więcej niż wynosił napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do tego kraju.

W Indiach przeważają bogate rody przedsiębiorców, spośród których najbardziej znane są dwa przedsiębiorstwa – Reliance i Tata. Są to, oprócz koncernu Mittal Steel, największe grupy kapitałowe w tym kraju, które od kilku lat inwestują na rynkach międzynarodowych. O ile jednak wielkie przedsiębiorstwa w USA, Europie i Japonii koncentrują się na wybranych dziedzinach, to Hindusi zdecydowanie preferują dywersyfikację. Reliance zajmuje się np. petrochemią i produkcją prądu, ale także usługami finansowymi, produkcją tworzyw sztucznych oraz telefonią komórkową. Indyjskimi grupami kapitałowymi i dużymi firmami kierują zazwyczaj patriarchowie rodów. Ta ostatnia cecha, podobnie zresztą jak dosyć archaiczna struktura organizacyjna firm indyjskich, nie ułatwia im ekspansji na rynku globalnym.

Firmy indyjskie nie mają tak łatwego, jak korporacje zachodnie i ponadnarodowe, taniego dostępu do kapitału oraz do wysoko wykwalifikowanych pracowników. Dlatego często trudno jest im inwestować w działalność badawczo-rozwojową albo budować marki globalne. Jednak na niektórych rynkach, szczególnie w krajach rozwijających się i krajach Europy Środkowo-Wschodniej, firmy ponadnarodowe z krajów Trzeciego Świata mają pewną przewagę nad korporacjami zachodnimi. Firmy z krajów rozwiniętych muszą zmierzyć się z taką samą luką instytucjonalną, jaka utrudnia działalność firmom lokalnym. Tyle że menedżerowie w międzynarodowych korporacjach są przyzwyczajeni do funkcjonowania w gospodarkach o dobrze rozwiniętej infrastrukturze i nie bardzo wiedzą, jak radzić sobie z brakiem odpowiednich instytucji. Natomiast menedżerowie

z firm indyjskich wiedzą, jak obejść tego rodzaju luki, ponieważ robią to od wielu lat w swoim silnie zbiurokratyzowanym państwie. Prywatne firmy indyjskie przejmują za granicą z każdym rokiem coraz więcej firm zachodnich. Według niektórych szacunków ponad 60% z 200 największych firm indyjskich zamierza w najbliższym czasie zainwestować swoje kapitały za granicą<sup>6)</sup>. Wynika to także ze zwiększonego napływu BIZ do samych Indii, gdzie nasila się konkurencja między zagranicznymi inwestorami a miejscowymi przedsiębiorstwami. Te ostatnie, zamiast wdawać się w wyniszczającą walkę konkurencyjną z zagranicznymi firmami, wolą podejmować ekspansję kapitałową na rynku globalnym, na którym znajdują nisze dla swojej działalności.

## Podsumowanie

**W** ostatnich latach cechami charakterystycznymi międzynarodowej ekspansji KPN-ów jest większa „regionalizacja” ich działalności gospodarczej. Innym zjawiskiem są zmiany w zarządzaniu korporacjami ponadnarodowymi, które działają jako jedno zintegrowane przedsiębiorstwo. Nastąpił także odwrót od podziału działalności danej korporacji i jej filii w poszczególnych regionach geograficznych na rzecz rynków globalnych produktów i usług. Kolejną tendencją jest spóźniona ekspansja międzynarodowa firm z krajów wschodzących. Firmy te podjęły ekspansję na rynkach regionalnych i rynku globalnym na szerszą skalę dopiero w drugiej połowie lat 90. ub. w., usiłując zdyskontować niższe koszty wytwarzania wielu towarów i usług oraz koncentrując się na wąskiej kategorii produktów.

prof. dr hab. Adam Gwiazda

Zakład Teorii Polityki Uniwersytetu Gdańskiego i Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> M. RUGMAN, *Globalizacja to mit*, „Polski Przegląd Dyplomatyczny” nr 1/2008, s. 77.

<sup>2)</sup> *Ibidem*, s. 80.

<sup>3)</sup> Zob. UNCTAD, *World Investment Report 2007*, Geneva 2008, s. 19.

<sup>4)</sup> Por. A. GWIAZDA, *Globalna ekspansja firm chińskich*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 2/2007, s. 81.

<sup>5)</sup> Por. A. GWIAZDA, *Kolos na stalowych nogach*, „Rynki Zagraniczne” nr 10/2006, s. 12.

<sup>6)</sup> Zob. *Maranding maharajahs*, „The Economist” 31.03.2007, s. 69.

## Summary

Basic theory suggests that transnational corporations (TNCs) operate on the global market. Recent findings confirm the fact that the operate mostly on a regional scale. The minority of TNCs operate in the “triad” region which consists of the EU, North America and Asia Pacific. The majority of the TNCs are vertically integrated and their subsidiaries are no longer the autonomous units responsible for the operation on a given, regional market. But the most striking feature is “late” expansion of transnationals from the emerging countries mostly China and India. Those TNCs do not imitate the internationalization strategy of Western and Japanese enterprises, but have been trying since the mid 1990s to develop firm – specific advantages and acquire the western brands and companies in order to improve their performance and competitiveness on the regional markets rather than on the global market. In reality there are extremely few “global” firms as the majority of them operate on an intra-regional basis.