

Karolina Nessel*

PRZEWAGI KONKURENCYJNE KORPORACJI MIĘDZYNARODOWYCH Z RYNKÓW WSCHODZĄCYCH – FAKTY A PARADYGMAT OLI

Streszczenie

Wyraźny wzrost znaczenia korporacji międzynarodowych z rynków wschodzących w gospodarce światowej w XXI wieku staje się wyzwaniem nie tylko dla firm z obszaru Triady, ale także dla badaczy biznesu międzynarodowego. Okazuje się bowiem, iż teorie wyjaśniające zachowania korporacji ze Starego Świata nie sprawdzają się w pełni w nowej sytuacji. Artykuł ten przedstawia więc dysonans między eklektyczną teorią produkcji międzynarodowej (paradygmatem OLI) a rzeczywistą ekspansją zagranicznych inwestycji bezpośrednich z rynków wschodzących. Celem pracy jest ukazanie głównych propozycji rozwiązania tej kwestii: od całkowitego odrzucenia paradygmatu (i poszukiwania nowych teorii), przez adaptację OLI, do pełnego zawierzenia paradygmatowi. Spośród tych trzech podejść najbardziej owocna wydaje się opcja adaptacji paradygmatu. Idea, iż firmy z rynków wschodzących mogą posiadać inne wewnętrzne przewagi konkurencyjne niż korporacje z Triady, staje się tym bardziej prawdopodobna, jeśli przyjąć, że owe przewagi są pochodną korzyści kraju macierzystego nie w pełni dostępnych dla firm zagranicznych.

11

Słowa kluczowe

korporacje transnarodowe, rynki wschodzące, paradygmat OLI, przewagi konkurencyjne firm



Wprowadzenie

Na początku XXI wieku jednym z istotniejszych zagadnień naukowych w obszarze biznesu międzynarodowego jest zrozumienie zjawiska rosną-

* **Karolina Nessel** jest adiunktem Uniwersytetu Jagiellońskiego. Doktorat nauk ekonomicznych uzyskała na Université Paris I Panthéon-Sorbonne. Jej zainteresowania badawcze skupiają się wokół zmian strukturalnych wywołanych globalizacją i transformacją gospodarczą oraz europejsko-azjatyckich stosunków gospodarczych.

cego znaczenia w globalnej gospodarce korporacji międzynarodowych wywodzących się z gospodarek wschodzących (EMNEs¹). Pochodzą one z krajów o często słabo rozwiniętych i niestabilnych instytucjach, ograniczonych zasobach finansowych i technologicznych. W tych warunkach trudno wyobrazić sobie, by EMNEs mogły skutecznie rywalizować z korporacjami międzynarodowymi z obszaru Triady (USA, Europa Zachodnia, Japonia). Jednak rzeczywistość ostatnich lat wyraźnie pokazuje, iż firmy te nie tylko z powodzeniem radzą sobie na swoich macierzystych rynkach, ale także dynamicznie wchodzą na inne rynki wschodzące oraz na rynki gospodarek rozwiniętych. Pojawia się więc kluczowe pytanie o źródła przewag konkurencyjnych EMNEs – zarówno z punktu widzenia dotychczasowych teorii korporacji międzynarodowych, jak i praktycznego wyzwania, jakie tworzą one dla korporacji Starego Świata.

Artykuł ten ma na celu przedstawienie dysonansu między jednym z najbardziej uznanych modeli wyjaśniających zagraniczne inwestycje zagraniczne (eklektycznym paradygmatem OLI) a realnie obserwowaną ekspansją EMNEs. Pierwsza część pracy poświęcona jest więc ukazaniu rosnącego znaczenia EMNEs na podstawie listy *Fortune Global 500* oraz danych statystycznych UNCTAD. Część druga przedstawia natomiast trudność wyjaśnienia tej ekspansji przez OLI oraz główne linie rozwiązania owej kwestii proponowane w literaturze przedmiotu. Zakończenie podsumowuje oraz wskazuje na wynikającą z teorii i obserwacji oczekiwaną ewolucję natury ekspansji EMNEs.

12

Nowi gracze w superlidze

Od początku XXI wieku obserwuje się rosnące tempo umiędzynarodawiania firm z gospodarek wschodzących. Coraz śmielej i skuteczniej konkurują one z korporacjami z krajów rozwiniętych nie tylko na rynkach rozwijających się, ale także na rynkach rozwiniętych. Zwiększa się nie tylko ich liczebność, ale również udziały w rynku globalnym (Mathews, 2002a, 2006a; Sauvart, 2005; Aykut, Goldstein, 2006; UNCTAD, 2006; Ramamurti, Singh, 2009; Gammeltoft i in., 2010; Verma i in., 2011). Zjawisko to dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw z Chin, ale także z Brazylii, Rosji, Indii, Tajwanu, Meksyku (Tabela 1).

¹ Emerging Multinational Enterprises.

PRZEWAGI KONKURENCYJNE KORPORACJI MIĘDZYNARODOWYCH...

Tabela 1. Pochodzenie firm z listy Fortune GLOBAL 500

| rok | '92 | '94 | '95 | '96 | '97 | '98 | '99 | '02 | '04 | '05 | '06 | '07 | '08 | '09 | '10 | '11 | '12 | '13 | '94 | '04 | '12 |
|---------------------------------|-------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------------------|------|------|
| kraj pochodzenia | liczba firm wśród <i>Global 500</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | % przychodu <i>Global 500</i> | | |
| Argentyna | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Arabia Saudyjska | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | - | 0,0 | 0,0 | 0,2 |
| Brazylia | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 6 | 7 | 7 | 8 | 8 | 0,3 | 0,4 | 1,6 |
| Chile | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Chiny | - | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 6 | 11 | 15 | 16 | 20 | 24 | 29 | 37 | 46 | 61 | 73 | 89 | 0,4 | 3,6 | 13,5 |
| Columbia | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 1 | 1 | 0,0 | 0,0 | 0,1 |
| Hong Kong | - | 1 | 1 | 1 | 2 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| Indie | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 8 | 8 | 8 | 8 | 0,1 | 0,4 | 0,1 |
| Korea Płd. | 13 | 8 | 8 | 12 | 13 | 12 | 8 | 12 | 11 | 11 | 12 | 14 | 15 | 14 | 10 | 14 | 13 | 2 | 4,5 | 1,8 | 2,4 |
| Malezja | 1 | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 0,0 | 0,2 | 0,3 |
| Meksyk | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 0,4 | 0,3 | 0,7 |
| Polska | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,0 | 0,0 | 0,1 |
| Rosja | - | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 8 | 6 | 7 | 7 | 7 | 0,0 | 0,4 | 1,6 |
| RPA | 4 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Singapur | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0,0 | 0,1 | 0,3 |
| Tajwan | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 6 | 6 | 6 | 8 | 8 | 6 | 6 | 0,2 | 0,1 | 0,9 |
| Tajlandia | 1 | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,0 | 0,1 | 0,3 |
| Turcja | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | - | - | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,1 | 0,0 | 0,2 |
| Węgry | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | - | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Wenezuela | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | - | - | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,2 | 0,3 | 0,4 |
| Zambia | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ZEA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | - | 0,0 | 0,0 | 0,1 |
| kraje inne niż rozwinięte razem | 36 | 21 | 21 | 25 | 29 | 27 | 23 | 35 | 42 | 47 | 61 | 70 | 78 | 90 | 95 | 117 | 129 | 131 | 7,2 | 8,7 | 23,8 |
| USA | 157 | 151 | 151 | 153 | 162 | bd | bd | 197 | 189 | 176 | 170 | 162 | 153 | 140 | 139 | 133 | 132 | 132 | 28,5 | 39,2 | 26,1 |
| Japonia | 119 | 149 | 149 | 141 | 126 | bd | bd | 88 | 82 | 81 | 70 | 67 | 64 | 68 | 71 | 68 | 68 | 62 | 1,3 | 14,6 | 12,3 |
| pozostałe kraje rozwinięte | 188 | 187 | 179 | 181 | 183 | bd | bd | 180 | 187 | 196 | 199 | 201 | 205 | 202 | 195 | 182 | 171 | 175 | 68,5 | 38,4 | 38,9 |

bd – brak danych

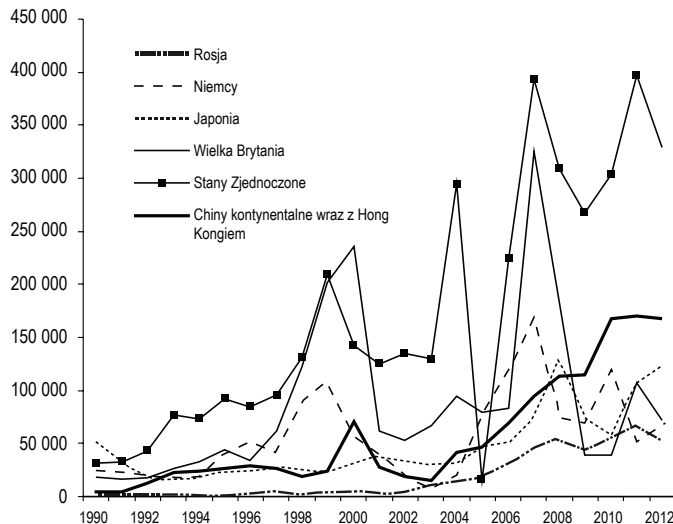
Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/>

Wśród największych firm międzynarodowych na liście *Fortune Global 500* w 2013 roku już 131 pochodziło z krajów innych niż rozwinięte, podczas gdy w roku 1992 tych firm było zaledwie 36. Dziś stanowią one więc około jednej czwartej 500 największych firm na świecie – zarówno w liczebności, jak i w obrocie tej grupy. Ten wzrost udziału dokonał się przede wszystkim kosztem firm amerykańskich oraz europejskich, a jego największym autorem są Chiny.

Dynamiczna ekspansja zagraniczna EMNEs odbywa się w dużej mierze poprzez zagraniczne inwestycje bezpośrednie (FDI²) – projekty typu greenfield oraz fuzje i przejęcia. Sprawia to, że dziś kapitał długoterminowy płynie nie tylko z krajów wschodzących do innych krajów tej samej grupy, ale także na rynki krajów rozwiniętych, całkowicie zmieniając wieloletnie tendencje (Wykres 1a, Wykres 1b). O ile na początku XXI wieku strumień zagranicznych inwestycji bezpośrednich z krajów innych niż rozwinięte wynosił tylko około 12% całości FDI, to w roku 2012 było to już prawie 35%. I nawet jeśli to firmy amerykańskie wciąż są największym inwestorem, to jednak Chiny zajmują już drugie miejsce, inwestując rocznie około połowy kwoty amerykańskiej. Natomiast inwestycje Rosji są już porównywalne z inwestycjami Wielkiej Brytanii oraz Japonii. Taka dynamika rocznych inwestycji powoduje, że dziś już około 20% zasobów zagranicznych FDI przypada na korporacje z krajów wschodzących, w tym prawie 8% na firmy z Chin kontynentalnych lub Hong Kongu (Wykres 2).

Wykres 1a. Ewolucja rocznych inwestycji bezpośrednich wybranych krajów pochodzenia, 1990–2012 (bieżące dolary amerykańskie, mln)

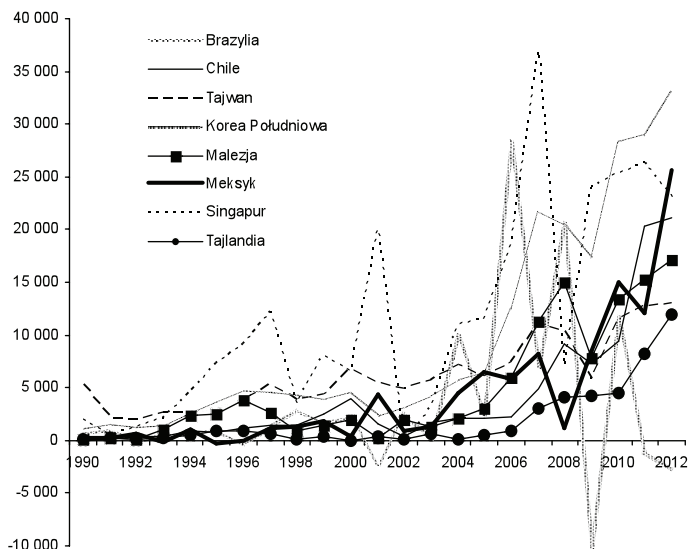
14



Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD.

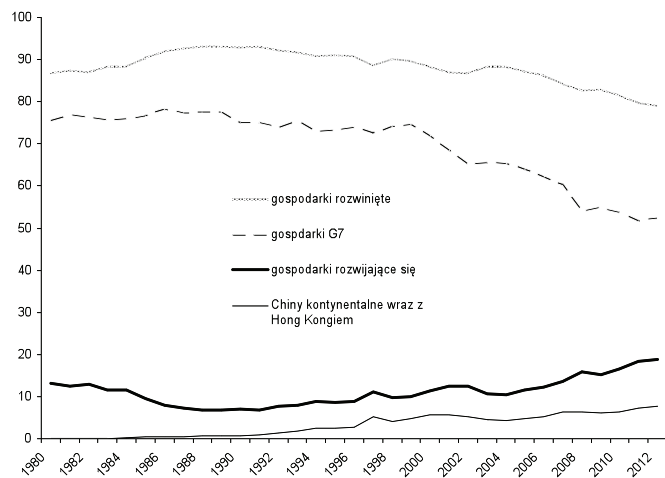
² Foreign Direct Investment.

Wykres 1b. Ewolucja rocznych inwestycji bezpośrednich wybranych krajów pochodzenia, 1990–2012 (bieżące dolary amerykańskie, mln).



Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD.

Wykres 2. Ewolucja światowych zasobów zagranicznych inwestycji bezpośrednich wg grup krajów pochodzenia (% udział w całości)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UNCTAD.

Ta ekonomiczna ekspansja to nie tylko wzrost ilościowy. EMNEs stają się też coraz bardziej znaczącymi graczami w światowych sieciach badawczo-rozwojowych jako centra rozwoju nowych modeli biznesowych i źródła innowacji oszczędnościowych (Govindarajan, Ramamurti, 2011). Co więcej, EMNEs stają się coraz mocniej obecne także w krajach rozwiniętych i w segmentach o wyższej wartości dodanej (Barlett, Ghoshal, 2000; Aulakh, 2007; Cuervo-Cazura, Genc, 2008; Ramamurti i Singh, 2009). Zjawisko jest na tyle znaczące, iż mówi się wręcz o czwartej fali w rozwoju firm transnarodowych (Aharoni, Ramamurti, 2011).

EMNEs nie są grupą jednorodną (Bonaglia, Goldstein, Mathews, 2007; Guillen, Garcia-Canal, 2009; Ramamurti, 2009). Jednak ich ścieżki rozwoju oraz internacjonalizacji, główne motywacje, źródła innowacji, aktywa niematerialne, zachowania strategiczne wydają się być znacząco odmienne od przypadku korporacji z krajów rozwiniętych. Z tego powodu wielu badaczy uważa, iż stanowią one wyzwanie dla tradycyjnych teorii korporacji międzynarodowych (Wright, 2000; Deng, 2004; Cuervo-Cazurra, 2007; Amdsen, 2009; Malik, Kotabe, 2009; Girod, Bellin, 2011; Ramamurti, 2012; Williamson, Ramamurti, Fleury, Fleury, 2013).

Czy dobrze znany paradygmat OLI już się nie sprawdza?

Do tej pory powszechnie akceptowanym w literaturze modelem wyjaśniającym internacjonalizację firm był paradygmat OLI³ (Dunning 1988; Dunning, Lundan, 2008). U jego podstaw leży idea, iż działalność za granicą wiąże się z większym ryzykiem i trudnościami niż działalność na rynku macierzystym. „Bycie obcym” utrudnia firmom zagranicznym konkurowanie z firmami lokalnymi (Johanson and Valne, 1977). By więc skutecznie wejść na dany rynek firmy zagraniczne muszą posiadać specyficzne tylko dla nich i eksportowalne aktywa, dające im szansę konkurowania na arenie międzynarodowej. Przesłanką do bezpośredniej inwestycji zagranicznej staje się w tej sytuacji możliwość zwiększenia efektywności firmowych przewag (FSAs⁴) dzięki połączeniu ich z przewagami lokalizacji kraju przyjmującego (w porównaniu do wykorzystania ich w kraju macierzystym) oraz korzyść

³ Paradygmat jest zwany OLI od inicjałów: ownership advantages, location advantages, internationalization advantages (wszystkie trzy muszą występować, by doszło do zagranicznej inwestycji bezpośredniej).

⁴ Firm Specific Advantages (w oryginalnym modelu Dunninga zwane ownership advantages).

z zachowania pełnej kontroli nad posiadanymi przewagami. W przypadku korporacji z krajów rozwiniętych FSAs to zwykle zaawansowane technologie, znane marki, wyjątkowe produkty, rozbudowane kanały dystrybucji, wyrafinowane metody zarządzania, zdolności koordynacji rozbudowanych sieci biznesowych. EMNEs rzadko kiedy takie przewagi posiadają (Mathews, 2002b; Bonaglia, Goldstein, Mathews, 2007; Ramamurti, 2009; Rugman, 2009), a jednak inwestują w krajach rozwiniętych i to zarówno budując swoje filie od podstaw, jak i przejmując istniejące już firmy. I nawet jeśli dokonują przejęć firm z krajów rozwiniętych właśnie po to, by nabyć ich przewagi, to powstaje pytanie w jaki sposób EMNEs są w stanie zaoferować za te przewagi wyższą cenę niż firmy zachodnie i zapewnić rentowność transakcji (Gubbi i in., 2009).

Do tej pory badacze tego zjawiska zaprezentowali trzy różne linie odpowiedzi. Pierwsza z nich neguje przydatność OLI w tej sytuacji i postuluje wypracowanie nowego modelu dedykowanego wyjaśnieniu FDI właśnie EMNEs. Druga perspektywa to pełne zaufanie do OLI i wnioskowanie na jego podstawie o aktualnej efektywności i przyszłości FDI firm z gospodarek wschodzących. Trzecim stanowiskiem w literaturze jest propozycja adaptacji modelu OLI do nowej rzeczywistości.

Odrzucenie OLI

W pierwszą perspektywę – odrzucenie paradygmatu OLI i konieczność wypracowania nowego modelu właściwego tylko dla EMNEs – wpisuje się m.in. propozycja modelu LLL⁵ przez Johna Mathewsa (2002a, 2002b, 2006a, 2006b). Według tego modelu ubogie w wewnętrzne przewagi EMNEs podejmują FDI w celu zdobycia tych zasobów poprzez tworzone strategicznych sieci powiązań. W przeciwieństwie do modelu OLI zasoby te nie są dostępne w transakcjach rynkowych, ale właśnie przez sieci biznesowe. EMNEs dzięki m.in. przedsiębiorczości są w stanie zdobyte w ten sposób nowe przewagi nie tylko przyswoić, ale także je zintensyfikować i przekształcić w przewagi dynamiczne (definiowane przez Helfat Constance, 2000). Internalizacja tych ostatnich umożliwia EMNEs skuteczną konkurencję na wymagających rynkach produktów zaawansowanych technologicznie (Mathews, Zander, 2007).

⁵ LLL – linkages, leverages, learning.

Jako że perspektywa Johna Mathewsa nie wydaje się badaczom pełna, próbuje się dokonać jej syntezy z modelem OLI (Li, 2007; Yaprak, Kardemir, 2010; Yiu, 2011), a następnie taką syntezę adaptować do specyfiki kraju macierzystego (np. Chin – Yiu, 2011).

Utrzymanie OLI

Druga grupa badaczy, bazując całkowicie na paradygmacie OLI, twierdzi, iż dotychczasowa ekspansja EMNEs przez FDI opiera się jedynie na ich przewagach wywodzących się z kraju macierzystego (dostępu do taniej siły roboczej, zasobów naturalnych, korzyści skali związanych z dużymi i rosnącymi rynkami zbytu). Jednak wg paradygmatu OLI zasoby te są dostępne w równym stopniu także dla firm zagranicznych, co uzasadnia wniosek, iż ekspansja ta oparta jest na błędnych przesłankach i skazana na porażkę (Rugman, Li, 2007; Rugman, 2009). Alternatywnie Donald Lessard i Rafael Lucea (2009) twierdzą, iż takie przewagi lokalizacyjne kraju macierzystego szybko się wyczerpią. Tak więc solidne i udane inwestycje bezpośrednie zagraniczne przez MNEs miałyby być możliwe dopiero po wypracowaniu standardowych FSAs, co nie nastąpi szybko (Rugman, 2009).

18

Wydaje się jednak, iż dane dotyczące ekspansji EMNEs z ostatnich kilku lat (Tabela 1, Wykres 1a, Wykres 1b, Wykres 2) nie potwierdzają takiego stanowiska. Niemniej ta perspektywa analizy uświadamia, że w przyszłości – kiedy to EMNEs uzyskają dodatkowe wsparcie w postaci typowych przewag firmowych – dynamika ich zagranicznych inwestycji bezpośrednich znacznie się nasili.

Modyfikacja OLI

Trzecią linią odpowiedzi w literaturze na problem nieadekwatności standardowego modelu OLI do realiów ekspansji EMNEs jest wskazanie konieczności modyfikacji OLI. Takie podejście wpisuje się w postulat Anne Tsui (2004), by badania w większym stopniu uwzględniały kontekst lokalny. Otwiera też dyskusję dotyczącą stopnia, w jakim teorie ekonomiczne powinny być uniwersalne (Li, Peng, 2008; Alon, Child, Li, McIntyre, 2011). Z tej perspektywy badacze proponują dwojakie rozwiązanie: modyfikacja założeń OLI i/lub rozszerzenie zakresu konkurencyjnych przewag firmowych.

To pierwsze rozwiązanie zakłada, że część FSAs może wynikać z przewag komparatywnych kraju pochodzenia EMNEs (Ramamutri,

2009; Hennart 2012). Przewagi lokalizacyjne kraju (takie jak ziemia, zasoby naturalne, siła robocza, kanały dystrybucji umożliwiające uzyskanie korzyści skali na dużych i szybko rosnących rynkach) nie muszą bowiem być zawsze równomiernie dostępne dla wszystkich firm w nim działających, w tym zwłaszcza firm zagranicznych (w przeciwieństwie do oryginalnych założeń modelu OLI)⁶. I to właśnie przewaga wynikająca z dostępu do tych zasobów lokalnych może umożliwić nabycie brakujących aktywów od firm zagranicznych i stworzyć szansę skutecznej konkurencji zarówno na rynku zagranicznym, jak i macierzystym (Luo, Tung, 2007). Co więcej, polityka władz państwa rozwijającego się może świadomie warunkować dostęp do własnego rynku lub surowców dla firm zagranicznych w zamian za transfer zaawansowanych technologii lub wiedzy (czyli standardowych FSAs) na rzecz firm lokalnych (np. przez wymuszanie joint-ventures)⁷.

Druga, często proponowana przez badaczy adaptacja OLI, to rozszerzenie listy firmowych przewag konkurencyjnych (umożliwiających efektywne inwestycje zagraniczne) o te charakterystyczne właśnie dla korporacji z rynków wschodzących (m.in. Cuervo-Cazurra, Genc, 2008; Gulien, Garcia, 2009; Ramamurti, 2009, Williamson i in., 2013). Najczęściej wymieniane w literaturze FSAs można zebrać pod (powiązanymi ze sobą) sztyldami: zdolności do specyficznych innowacji, osiągnięcia niskich kosztów produkcji, tworzenia i zdobywania niszowych rynków, operacji w warunkach niedoskonałych instytucji oraz infrastruktury.

19

Zdolności innowacyjne

Firmy z rynków wschodzących zwykle nie posiadają zdolności innowacji rozumianych jako możliwości tworzenia wysoko zaawansowanych technologicznie produktów. Jednak udają im się innowacje polegających na transformacji już istniejących produktów oraz imitacji (Li, Kozhikode, 2008; Malik, Kotabe, 2009). EMNEs świetnie sobie radzą zwłaszcza w innowacjach oszczędnościowych polegających na adaptacji produktów do lokalnych rynków i dla uboższych konsumentów. Często taka adaptacja to nie tylko ogołocenie produktów zachodnich ze zbyt luksusowych i kosztownych akcesoriów, ale także zmiana istotnych parametrów produktu. Często są też innowacje produkcyjne pozwalające na obniżenie kosztów produkcji produktów zaawanso-

⁶ Adekwatną ilustracją może być kwestia dostępu do bogatych zasobów naturalnych w Rosji, czy też dostępu do olbrzymich oszczędności państwowych w Chinach.

⁷ Jak to długo miało miejsce w Chinach.

wanych technologicznie⁸ (Zeng, Williamson, 2007). Sam proces tworzenia innowacji może być niejednokrotnie tańszy z powodu mniej restrykcyjnych regulacji w krajach rozwijających się w zakresie ochrony zdrowia czy odnawialnych źródeł energii (Ramamutri, 2012).

Jednocześnie na rynkach nowych zaawansowanych technologicznie produktów EMNEs mają podobny punkt wyjścia jak ich zachodni konkurenci i nierzadko potrafią dokonać skoku bezpośrednio do najbardziej zaawansowanych technologii, osiągnąć czołówkę i korzystać z przewagi lidera⁹.

Ponadto zdolności innowacyjne niektórych gospodarek wschodzących (zwłaszcza Chin) w ostatnim czasie wyraźnie się rozwijają (Washburn, Hunsaker, 2011). Poszczególne EMNEs stają się znaczącymi członkami lub nawet koordynatorami międzynarodowych sieci badawczych¹⁰ (Mudambi, 2011). Na liście Forbes z roku 2013 w pierwszej dziesiątce największych światowych innowatorów znalazły się już dwie firmy z BRIC (po jednej z Chin oraz Brazylii).

Zdolności do osiągnięcia niskich kosztów produkcji

EMNEs działają zwykle ze znacznie niższymi kosztami niż ich konkurenci z krajów rozwiniętych. Wynika to nie tylko z faktu dostępu do tanich czynników wytwórczych, czy osiągnięcia korzyści skali na dużych rynkach macierzystych, ale też ze zdolności operowania w mniej dostępnych lokalizacjach, z mniejszą powierzchnią magazynową, produkcyjną, biurową, mniej liczną załogą wszystkich szczebli, wykorzystywania używanych maszyn (lub tworzenia własnych kopii rozwiązań z Zachodu). Dodatkowo obniżaniu kosztów przez EMNEs sprzyja ich zdolność do efektywnego konfigurowania łańcucha wartości, w poszukiwaniu jak największej wartości dodanej i nowych aktywów – zarówno w innych krajach rozwijających się, jak i na rynkach rozwiniętych. Firmy te mają większą skłonność (niż korporacje z krajów Zachodu) do realokacji produkcji lub głównych zadań, nie wahają się natomiast tworzyć zagraniczne oddziały R&D czy marketingu (Cuervo-Cazurra, 2013; Srari, 2013).

⁸ Np. bardzo tanie samochody, lodówki, operacje zaćmy, czy akumulatory do komputerów.

⁹ Np. Goldwind (Chiny) i Zuzlon (Indie) w energetyce wiatrowej konkurują bezpośrednio z Vestas, Siemens, etc. W czołówce swoich branż są też np. Dr. Reddy's (Indie, farmacja), Embraer (Brazylia, lotnictwo), Petrobras (Brazylia, odwiarty podwodne), Cosan (Brazylia, bioenergia), BYD (Chiny, akumulatory elektryczne).

¹⁰ Ilustracją firm z BRIC, które skutecznie działają w ścisłej czołówce branży informatycznej są np. Kaspersky Lab (Rosja), Infosys (Indie).

Zdolności do tworzenia i zdobywania nowych rynków

Korporacje z Triady w większości skupiają się na najbogatszych mieszkańcach krajów rozwijających się i w nieznacznym stopniu adaptują swoje produkty przeznaczone na te rynki. Wychodzą bowiem z założenia, że ich klienci wraz z osiągnięciem wysokiego poziomu życia upodabniają się do konsumentów z krajów Triady. Natomiast EMNEs w znacznie większym stopniu rozumieją potrzeby klas średnich i ubogich. Są też gotowe do daleko posuniętej adaptacji na ich potrzeby¹¹ (Prahalad 2005, 2010). Takie nastawienie pozwala EMNEs skutecznie podbijać nie tylko rynki macierzyste, ale także rynki innych krajów rozwijających się (często w ogóle pomijane przez firmy z Zachodu)¹². Dzięki efektywnej konfiguracji łańcucha wartości oraz innowacjom oszczędnościowym EMNEs są w stanie zaproponować produkty dla szerokich mas ubogich mieszkańców. Takie produkty znajdują nieraz zastosowanie także na rynkach krajów rozwiniętych (zwłaszcza w czasach kryzysowych). W ten sposób EMNEs uzyskują przyczółek umożliwiający stopniową ekspansję w innych segmentach. Czasem pierwszym etapem wejścia na rynek rozwinięty może być opanowanie segmentu niszowego – właśnie dzięki szczególnym zdolnościom wsłuchiwania się w potrzeby klientów i gotowości do daleko posuniętej adaptacji produktów¹³.

21

Zdolności do operowania w warunkach niedoskonałych instytucji oraz niepełnej infrastruktury

Działalność gospodarcza w krajach rozwijających się napotyka na liczne bariery, które EMNEs nauczyły się przewyżczać (np. uniezależnienie się od zawodnych dostaw prądu, własna produkcja części zamiennych do maszyn, wyuczenie się brakujących umiejętności, działanie w warunkach nieprzewidywalnej i kapryśnej polityki władz oraz rozbudowanej i nieprzyjaznej biurokracji, rozwiązywanie problemów logistycznych, nawiązywanie korzystnych relacji z rządem i lokalnymi interesariuszami w sytuacji niskiej przejrzystości uregulowań prawnych

¹¹ Np. Haier (Chiny, AGD) po obserwacji, iż w obszarach wiejskich ludzie często próbują wykorzystać pralki do mycia ziemniaków, stworzył odpowiedni model pralki wytrzymały również na mycie warzyw.

¹² Np. Barti Airtel (Indie, telefonia komórkowa) po wypracowaniu sposobu na tanie usługi telefoniczne na rynku macierzystym przejmuje operatorów telefonicznych w Bangladeszu i wielu krajach Afryki.

¹³ Np. Haier (Chiny, AGD) rozpoczął ekspansję na rynek USA opanowując segment niewielkich lodówek dla studentów, a następnie chłodziarek do win. Dziś jest już obecny w USA z pełną gamą produktów.

czy ograniczonych możliwościach finansowania¹⁴). Umiejętności te pozwalają pokonywać bariery na rynku macierzystym jak i innych rynkach rozwijających się, na które korporacje z krajów Zachodu nie znajdują recepty (Aulakh, 2007; Cuervo-Cazurra and Genc, 2008; Morck i in., 2008; Kothari i in., 2013). W wielu przypadkach sukces EMNEs polegał właśnie na dostrzeżeniu szansy tam, gdzie korporacje Zachodu dostrzegały jedynie bariery oraz ryzyko. Firmy z gospodarek wschodzących są bowiem również bardziej przyzwyczajone do zmienności otoczenia biznesowego, ekonomicznego i politycznego (Parente, Byrino, Spohr, de Vasconcelos, 2013).

Zakończenie

Spośród trzech przedstawionych w tym artykule podejść badaczy do dysonansu między standardową wersją paradygmatu OLI oraz realną ekspansją EMNEs najbardziej owocna wydaje się opcja adaptacji paradygmatu. Idea, iż EMNEs mogą posiadać inne wewnętrzne przewagi konkurencyjne niż korporacje z Triady staje się tym bardziej prawdopodobna, jeśli przyjąć, że owe FSAs są pochodną korzyści kraju macierzystego, nie w pełni dostępnych dla firm zagranicznych.

22

Należy też pamiętać, że owe specyficzne wewnętrzne przewagi konkurencyjne EMNEs podlegają ciągłej ewolucji. EMNEs korzystają z internacjonalizacji nie tylko jako sposobu na zwiększenie rynków zbytu, uzyskanie dostępu do zasobów i obniżenia kosztów produkcji, ale także do nabywania standardowych FSAs firm zachodnich: ich technologii, zespołów badawczych, marek, kanałów dystrybucji, wiedzy menedżerskiej, miejsca w międzynarodowych sieciach biznesowych¹⁵. Nabywanie tych atutów dokonuje się przez bezpośrednie inwestycje zagraniczne, ale także poprzez podejmowanie się roli podwykonawcy, kooperanta (oferującego niskie ceny) firm zachodnich. Nierzadko EMNEs dzięki skutecznemu uczeniu się od partnerów potrafią się uniezależnić i przejąć większą część wartości dodanej produktu¹⁶. Niewątpliwie kwestia, w jaki sposób przebiega proces uczenia się EMNEs, absorpcji i ewolucji ich przewag konkurencyjnych wymaga jeszcze wnikliwych badań (Kothari, Kotabe, Murphy, 2013).

¹⁴ Np. kontrakty na budowę infrastruktury przez firmy z Brazylii czy Chin w takich krajach jak Angola w zamian za ropę naftową.

¹⁵ Np. producent tanich samochodów Chery (Chiny) zakupił Volvo (Szwecja) w celu przejęcia technologii, zaś Lenovo (Chiny, informatyka) przejął markę IBM's Thinkpad.

¹⁶ Jak np. Acer (Taiwan, informatyka).

Jednak już dziś nie ulega wątpliwości, że nabyte w ten sposób atuty zwiększają ich konkurencyjność zarówno na rynkach macierzystych, jak i zagranicznych rynkach wschodzących oraz rozwiniętych. Powstaje więc pozytywne sprzężenie, pozwalające oczekiwać coraz silniejszej obecności EMNEs w gospodarce światowej już w najbliższej przyszłości. Zjawisko to będzie więc nie tylko interesującym obszarem dla badaczy biznesu międzynarodowego, ale przede wszystkim poważnym wyzwaniem dla korporacji ze Starego Świata.

Bibliografia

- Aharoni, Yair; Ramamurti, Ravi (2011), *The evolution of multinationals*, [w:] Ramamurti, Ravi; Hashai, Niron (red.) *The future of foreign direct investment and the multinational enterprise*, „Research in Global Strategic Management”, 15, s. 113–135.
- Alon, Ilan; Child, John; Li Saomin; McIntyre, John, R. (2011), Globalization of Chinese firms: Theoretical universalism or particularism, „Management and Organization Review”, 7 (2), s. 191–200.
- Amsden, Alice H. (2009), *Does firm ownership matter? POEs vs. FOEs in the developing world*, „Emerging multinationals in emerging markets”, 64.
- Attila, Yaprak; Karademir, Bahattin (2010), *The internationalization of emerging market business groups: an integrated literature review*, „International Marketing Review”, 27 (2), s. 245–262.
- Aulakh, Preet, S. (2007), *Emerging multinationals from developing economies: motivations, paths, and performance*, „Journal of International Management”, 13 (3), s. 235–240.
- Bartlett, Christopher, A.; Ghoshal, Sumantra (2000), *Going Global: Lessons from Late Movers*, „Harvard Business Review”, 78 (2), s. 132–142.
- Bonaglia, Federico; Goldstein, Andrea; Mathews, John, A. (2007), *Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector*, „Journal of World Business”, 42 (4), s. 369–383.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro (2007), *Sequence of value-added activities in the multinationalization of developing country firms*, „Journal of International Management”, 13 (3), s. 258–277.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro (2013), *How emerging market multinational enterprises upgrade capabilities using value-chain configuration in advanced economies*, [w:] Williamson, Peter, J.; Ramamurti, Ravi; Fleury, Afonso; Fleury, Maria, T.L. (red.) (2013), *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*, Cambridge University Press, s. 174–179.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro; Genc, Mehmet (2008), *Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries*, „Journal of International Business Studies”, 39 (6), s. 957–979.
- Deng, Ping (2004), *Outward investment by Chinese MNCs: Motivations and implications*, „Business Horizons”, 47 (3), s. 8–16.
- Dilek, Aykut, Goldstein, Andrea (2006), *Developing Country Multinationals: South-South Investment Comes of Age*, „OECD Development Centre Working Papers”, 257.

- Dunning, John H. (1988), *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*, „Journal of international business studies”, 19 (1), s. 1–31.
- Dunning, John H., Lundan, Sarianna, M. (2008), *Multinational enterprises and the global economy*, Edward Elgar Publishing.
- Gammeltoft, Peter; Barnard, Helena; Madhok, Anoop (2010), *Emerging Multinationals, Emerging Theory: Macro- and Micro-Level Perspectives*, „Journal of International Management” 16 (2), s. 95–101.
- Girod, Stéphane, J.G.; Bellin, Joshua, B. (2011), *Revisiting the “Modern” Multinational Enterprise Theory: An Emerging-market Multinational Perspective*, „Research in Global Strategic Management”, 15, s. 167–210.
- Govindarajan, Vijay; Ramamurti, Ravi (2011), *Reverse Innovation, Emerging Markets, and Global Strategy*, „Global Strategy Journal”, 1 (3–4), s. 191–205.
- Guillén, Mauro, F., García-Canal, Esteban (2009), *The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies*, „The Academy of Management Perspectives”, 23 (2), s. 23–35.
- Gubbi, Sathyajit R.; Aulakh, Preet, S.; Ray, Sangeeta; Sarkar, Mitrabaran B.; Chittoor, Raveendra (2009), *Do international acquisitions by emerging-economy firms create shareholder value? The case of Indian firms*, „Journal of International Business Studies”, 41(3), s. 397–418.
- Helfat, Constance E. (2000), *Guest editor’s introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities*, „Strategic Management Journal”, 21 (10–11), s. 955–959.
- Hennart, Jean-François (2012), *Emerging market multinationals and the theory of the Multinational Enterprise*, „Global Strategy Journal”, 2, s. 168–187.
- Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (1977), *The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, „Journal of international business studies”, s. 23–32.
- Kothari, Tanvi; Kotabe, Masaaki; Murphy, Priscilla (2013), *Rules of the Game for Emerging Market Multinational Companies from China and India*, „Journal of International Management”, 19 (3), s. 276–299.
- Lessard, Donald; Lucea, Rafael (2009), *Mexican multinationals: Insights from CEMEX*, [w:] R. Ramamurti, Ravi; Singh, Jitendra (red.) *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, New York: Cambridge University Press, s. 280–311.
- Li, Jiatao; Kozhikode, Rajiv, K. (2008), *Knowledge management and innovation strategy: The challenge for latecomers in emerging economies*, „Asia Pacific Journal of Management”, 25 (3), s. 429–450.
- Li, Peter, P. (2007), *Toward an integrated theory of multinational evolution: the evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers*, „Journal of International Management”, 13 (3), s. 296–318.
- Li, Yuan; Peng, Mike, W. (2008), *Developing theory from strategic management research in China*, „Asia Pacific Journal of Management”, 25 (3), s. 563–572.
- Luo, Yadong; Tung, Rosalie, L. (2007), *International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective*, „Journal of International Business Studies”, 38 (4), s. 481–98.
- Malik, Omar R., Kotabe, Masaaki (2009), *Dynamic capabilities, government policies, and performance in firms from emerging economies: Evidence from India and Pakistan*, „Journal of Management Studies”, 46 (3), s. 421–450.

- Mathews, John A. (2002a), *Competitive advantages of latecomer firms: a resource-based account of industrial catch-up strategies*, „Asia-Pacific Journal of Management”, 19 (4), s. 467–488.
- Mathews, John A. (2002b), *Dragon Multinationals*, Oxford, U.K: Oxford University Press.
- Mathews, John A. (2006a), *Dragon multinationals: new players in 21st century globalization*, „Asia-Pacific Journal of Management”, 23 (1), s. 5–27.
- Mathews, John A. (2006b), *Response to professors Dunning and Narula*, „Asia-Pacific Journal of Management”, 23 (1), s. 153–155.
- Mathews, John A.; Zander, Ivo (2007), *The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation*, „Journal of International Business Studies”, 38 (3), s. 387–403.
- Morck, Randall; Yeung, Bernard; Zhao, Minyuan (2008), *Perspectives on China's Outward Foreign Direct Investment*, „Journal of International Business Studies”, 39 (3), s. 337–350.
- Mudambi, Ram (2011), *Hierarchy, coordination and innovation in the multinational enterprise*, „Global Strategy Journal”, 1 (3–4), s. 317–323.
- Parente, Ronaldo C.; Cyrino, Alvaro, B.; Spohr, Nicole; de Vasconcelos, Flavio, C. (2013), *Lessons learned from Brazilian multinationals' internationalization strategies*, „Business Horizons” 56, s. 453–463.
- Prahalad, Coimbatore, C. (2005), *The fortune at the bottom of the pyramid eradicating poverty through profits*, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publications.
- Prahalad, Coimbatore, C.; Mashelkar, Raghunath, A. (2010), *Innovations Holy Grail*, „Harvard Business Review”, 88 (7–8), s. 132–141.
- Ramamurti, Ravi (2009), *What we have learned about emerging-market MNEs?* [w:] Ramamurti, Ravi; Singh, Jitendra (red.) *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, New York: Cambridge University Press, s. 399–424.
- Ramamurti, Ravi; Singh, Jitendra, V. (red.) (2009), *Introduction*, [w:] Ramamurti, Ravi; Singh, Jitendra, V. (red.) *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge, U.K: Cambridge University Press, s. 1–8.
- Ramamurti, Ravi (2012), *Competing with emerging market multinationals*, „Business Horizons”, 55, s. 241–249.
- Rugman, Alan, M. (2009), *Theoretical aspects of MNEs from emerging economies*, [w:] Ramamurti, Ravi; Singh, Jitendra (red.) *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, New York: Cambridge University Press, s. 42–63.
- Rugman, Alan, M.; Li, Jing (2007), *Will China's multinationals succeed globally or regionally?*, „European Management Journal”, 25 (5), s. 333–343.
- Sauvant, Karl P. (2005), *New sources of FDI: the BRICs*, „Journal of World Investment and Trade”, 6 (5), s. 639–709.
- Srai Jagjit S. (2013), *Value-chain configurations of emerging country multinationals*, [w:] Williamson, Peter, J.; Ramamurti, Ravi; Fleury, Alfonso; Fleury, Maria, T.L. (red.) (2013), *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*, Cambridge University Press, 180–190.
- Tsui, Anne, S. (2004), *Contributing to global management knowledge: A case for high quality indigenous research*, „Asia Pacific Journal of Management”, 21 (4), s. 491–513.
- UNCTAD (2006); *World Investment Report 2006: TFDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, Geneva: United Nations.

- Verma Sharad; Sanghi, Kanika; Holger, Micaelis; Dupoux, Patrick; Khanna, Dinesh; Peters, Philippe (2011), *Companies on the Move. Rising Stars from Rapidly Developing Economies Are Reshaping Global Industries*, Boston: Boston Consulting Group.
- Washburn, Nathan T. B.; Hunsaker, Tom (2011), *Finding great ideas in emerging markets*, „Harvard Business Review”, 89 (9), s. 115–120.
- Williamson, Peter, J.; Ramamurti, Ravi; Fleury, Afonso; Fleury, Maria, T.L. (2013), *Introduction*, [w:] Williamson, Peter, J.; Ramamurti, Ravi; Fleury, Afonso; Fleury, Maria, T.L. (red.) *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*, Cambridge University Press.
- Yiu, Daphne W. (2011), *Multinational advantages of Chinese business groups: A theoretical exploration*, „Management and Organization Review”, 7 (2), s. 249–277.
- Zeng, Ming; Williamson, Peter J. (2007), *Dragons at your door: How Chinese cost innovation is disrupting the rules of global competition*, Boston: Harvard Business School Press.



Karolina Nessel, assistant professor at the Jagiellonian University in Krakow, with a PhD from the University of Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Her research interests focus on structural changes induced by economic globalization and/or economic transition, and Euro-Asia economic relations.

Abstract

A clear rise of transnational enterprises from emerging markets in the global economy in the 21st century represents a challenge not only to old multinationals from the West, but also to researchers in international businesses. In fact, established theories well suited for Western multinationals seem insufficient in the new situation. Therefore, the paper shows a dissonance between the eclectic paradigm (the OLI framework) and the actual expansion of the foreign direct investment from emerging markets. The goal of the paper is to present the main propositions in the literature concerning the issue: total rejection of the paradigm (and search for a new theory), modification of the OLI, and full acceptance of the actual OLI predictions. Among the three approaches, the most fruitful one seems to be the proposal of modifications to the OLI. The idea of firm-specific advantages typical for companies from emerging markets seems quite probable if we accept that they are derived from location advantages of the home country which are not fully available to all companies operating there.

Keywords

multinational corporations, emerging markets, OLI framework, eclectic paradigm, firm-specific advantages