

Danuta Babińska

Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu rynków wschodzących

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 537-548

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr DANUTA BABIŃSKA
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW W OTOCZENIU RYNKÓW WschODZĄCYCH

Streszczenie

Wobec wzrostu znaczenia rynków wschodzących w gospodarce światowej istotna wydaje się identyfikacja strategii działania w otoczeniu, w którym zarówno kontekst instytucjonalny prowadzenia działalności, jak i oczekiwania nabywców są często krańcowo odmienne od warunków występujących na rynkach rozwiniętych. Przedsiębiorstwa międzynarodowe aspirujące do wyjścia poza segment globalny na rynkach wschodzących powinny zrewidować swój model działania i dostosować strategię do potrzeb tych grup nabywców, które zwracają szczególną uwagę na stosunek korzyści do ceny. Inspiracji w innowacyjnych rozwiązaniach kosztowych oraz obejściu bądź wypełnieniu istniejących luk instytucjonalnych można poszukiwać w strategiach lokalnych liderów, od początku funkcjonowania przyzwyczajonych do konieczności omijania przeszkód i poszukiwania kreatywnych rozwiązań.

Wprowadzenie

Tematyka rynków wschodzących wzbudza zainteresowanie naukowców i badaczy mniej więcej od lat 90. ubiegłego wieku. Wiąże się to przede wszystkim z otwarciem się tych rynków na globalną konkurencję i ich rosnącym znaczeniem w światowej gospodarce. Jak podaje Światowy Raport Inwestycyjny, w 2008 r. firmy transnarodowe wywodzące się z rynków wschodzących i rozwijających się stanowiły ponad 1/4 największych firm świata (dla porównania w 1992 r. było to jedynie 8%¹). Z kolei według szacunków The Economist w ciągu kolejnych kilku lat zachodnie koncerny wiążą ok. 70% światowego wzrostu gospodarczego z rynkami wschodzącymi (w tym 40% tylko z rynkiem Chin oraz Indii)². W ogólnym

¹ *Investing in a low-carbon economy*, World Investment Report, United Nations Publications, 2010. Należy zwrócić uwagę, że inne rankingi, jak np. te tworzone przez Financial Times czy Fortune, podają jeszcze większy udział przedsiębiorstw z rynków wschodzących i rozwijających się wśród największych firm świata.

² *The world turned upside down. A special report on innovation in emerging markets*, „The Economist” 2010, 15 April.

rozrachunku ostatniego kryzysu finansowego to właśnie rynki wschodzące będą odpowiadać za większą część światowej produkcji, niż miało to miejsce przed kryzysem³. Na tym tle istotna wydaje się identyfikacja strategii działania na tych rynkach zarówno stosowanych przez lokalne przedsiębiorstwa, jak i duże międzynarodowe koncerny. Jeszcze do niedawna bowiem przewaga firm Triady nad firmami z rynków wschodzących była niepodważalna. Korporacje międzynarodowe o ugruntowanej pozycji, będąc w posiadaniu globalnie rozpoznawalnych marek, efektywnych procesów tworzenia innowacji, zaawansowanych technologii oraz imponujących zasobów finansowych i kadrowych, miały wszelkie podstawy, aby szybko pokonać lokalnych rywali i opanować rynki większości produktów. W praktyce okazało się jednak, że korzyści te często nie wystarczają w zetknięciu ze słabo rozwiniętym bądź niezrozumiałym kontekstem instytucjonalnym prowadzenia działalności i wynikającą z tego koniecznością przebudowania modelu działania oraz rozwojem zupełnie nowych produktów, dostosowanych do odmiennych oczekiwań nabywców.

Pojęcie „rynków wschodzących”, lub jak chcą inni „wylaniające się”, odnosi się do krajów znajdujących się w fazie przejścia od gospodarki rozwijającej się do rozwiniętej gospodarki rynkowej. Początkowo związane z częścią krajów rozwijających się z Azji i Ameryki Łacińskiej, w późniejszym czasie objęło również kraje byłego bloku socjalistycznego (które określa się mianem gospodarek transformacji, ang. *transition economies*) oraz niektóre z krajów rozwiniętych, niemające rozwiniętego rynku kapitałowego⁴. Obecnie nie jest w pełni jasne, które rynki należałoby sklasyfikować jako „wschodzące”. Choć określenia tego używa się powszechnie, stosowane są bardzo różne jego definicje, a kraje klasyfikowane jako rynki wschodzące różnią się w zależności od instytucji, która sporządza taką klasyfikację⁵. Dokonując syntezy dostępnych definicji, można stwierdzić, że rynki wschodzące to takie, które od lat 80. ubiegłego wieku osiągnęły znaczny poziom uprzemysłowienia i restruktu-

³ A.P. Raman, *The new frontiers*, „Harvard Business Review”, July–August 2009, s. 131.

⁴ Z. Sevic, *A puzzle of emerging markets: A systemic surprisingability*, „Managerial Finance” 2005, Vol. 31, No 12, s. 1.

⁵ Klasyfikacji krajów na rozwinięte, wschodzące i rozwijające się dokonuje wiele instytucji, przede wszystkim finansowych, w celu określenia ryzyka inwestycyjnego. Przykładem może być Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Londyńska Giełda, bank Morgan Stanley, ISI Emerging Markets i inne. Indeks rynków wschodzących stworzony przez bank Morgan Stanley (MSCI EM) zawiera obecnie 21 krajów. Są to: Brazylia, Chile, Chiny, Kolumbia, Republika Czeska, Egipt, Węgry, Indie, Indonezja, Korea, Malezja, Meksyk, Maroko, Peru, Filipiny, Polska, Rosja, Republika Południowej Afryki, Tajwan, Tajlandia oraz Turcja. Indeks został zmodyfikowany w maju 2010 r. Wcześniej na liście MSCI EM znajdowały się również takie kraje jak Argentyna, Izrael, Jordania i Pakistan. Zob. www.msci.com/products/indices/tools/. Jednocześnie według najnowszego raportu ONZ o rozwoju „Human Development Index” Polska, Czechy i Węgry zostały zaliczone do państw wysoko rozwiniętych. Należy jednak podkreślić, że za podstawę porównań indeks ten przyjmuje produkt krajowy brutto na jednego mieszkańca, a ten jest mało wrażliwy na analizę jakościową i nie przekłada się automatycznie np. na poziom edukacji czy dostęp do opieki zdrowotnej. Zob. www.hdr.undp.org/en/statistics/.

ryzacji, charakteryzują się gwałtownym wzrostem gospodarczym oraz wysokim poziomem inwestycji. Mimo że kategoria „rynków wschodzących” nie jest jednoznaczna, a grupa krajów wchodzących w jej skład – niejednorodna i zmieniająca się w czasie, możliwe jest wyodrębnienie pewnych wspólnych cech, charakteryzujących te kraje, jak relatywnie wysoki wzrost gospodarczy przy niskim dochodzie na jednego mieszkańca, duże zróżnicowanie dochodów, wysoki poziom emigracji do krajów rozwiniętych, słabo rozwinięta infrastruktura oraz uciążliwe luki instytucjonalne.

W ostatnich latach upowszechniły się nowe terminy dla określenia niektórych, największych rynków wschodzących jak BRIC⁶ (Brazylia, Rosja, Indie i Chiny) oraz BEMs – duże rynki wschodzące (ang. *Big Emerging Markets*⁷). Z kolei FTSE (Financial Times Stock Exchange) co roku dokonuje klasyfikacji krajów na rozwinięte, wschodzące zaawansowane, wschodzące drugorzędne oraz graniczne (dostępne dla zagranicznych inwestorów, ale nieposiadające wystarczającej kapitalizacji i płynności, żeby uznać je za rynki wschodzące). Należy również pamiętać, że „rynków wschodzących” są kategorią dynamiczną. Wiele rynków uznawanych za wschodzące jakiś czas temu, jak np. Hong Kong, Arabia Saudyjska czy Południowa Korea, obecnie zalicza się już niekiedy do rynków rozwiniętych. Możliwe jest również odwrotne zjawisko: gospodarki, które znajdowały się w fazie „wylaniania się” ich rynków, mogą cofnąć się w tym procesie. Dotyczy to przede wszystkim państw uwikłanych w konflikty polityczne bądź militarne, jak w przypadku Haiti, Kolumbii czy Zimbabwe⁸.

Wyzwania otoczenia na rynkach wschodzących

Otoczenie rynków wschodzących jest bardzo niejednorodne. Rynki te charakteryzuje znaczne zróżnicowanie w zakresie wielkości, potencjału ludnościowego i ekonomicznego, uwarunkowań kulturowych czy możliwości odgrywania określonej roli politycznej. Niemniej jednak wspólną cechą otoczenia na tych rynkach, w różnym stopniu, jest niski rozwój w zakresie funkcjonowania instytucji wspierających prowadzenie działalności gospodarczej. Zjawisko to, określone mianem „luk instytucjonalnych”⁹, może oznaczać przykładowo brak wyspecjalizowanych

⁶ Skrót BRIC sformułował w 2001 r. Jim O'Neill, główny ekonomista banku inwestycyjnego Goldman Sachs.

⁷ Według klasyfikacji Departamentu Handlu USA z 1993 r. określenie zastosowano w stosunku do Chin, Indonezji, Indii, Korei Południowej, Meksyku, Argentyny, Brazylii, Polski, Turcji oraz RPA. Określenie to przyjęło się i jest obecnie dość często używane.

⁸ G. Kolodko, *Globalization and catching up in emerging market economies*, Discussion Paper No. 2002/51, UNU/WIDER, Helsinki 2002.

⁹ Pojęcie „luk instytucjonalnych” (ang. *institutional void*) zostało wprowadzone przez T. Khanna i K. Palepu w 1997 r. dla określenia braku odpowiednich instytucji, powołanych do wspierania działalności gospodarczej, wynikającego z niskiego poziomu rozwoju rynku. Za: T. Khanna, K.G. Palepu,

pośredników bądź wysokiej klasy specjalistów z zakresu badania rynku, brak określonych kanałów dystrybucji, nierozwiniętą kulturę używania kart kredytowych, słabe mechanizmy zabezpieczające wykonanie umów czy problemy infrastrukturalne (np. ograniczona przepustowość łączy telekomunikacyjnych, słabo rozwinięte usługi pocztowe).

Równocześnie wielu specjalistów i badaczy apeluje, aby nie wpadać w pułapkę, jaką jest przyjmowanie wobec rynków wschodzących punktu widzenia „mniej rozwiniętego rynku”, zakładającego, że rynek taki znajduje się po prostu na wcześniejszym etapie ścieżki rozwoju, którą podążały wcześniej kraje rozwinięte¹⁰. Należy więc oczekiwać, że zarówno stosowane modele działania, jak i propozycja wartości firm międzynarodowych w pewnym horyzoncie czasowym okaże się atrakcyjna. Takie podejście należy uznać za uproszczone i zazwyczaj nieskuteczne. Rozumowanie w kategoriach opóźnienia w stosunku do krajów rozwiniętych lub upodobniania się do nich jest błędne, gdyż rynki wschodzące są po prostu inne. Jedną z ważniejszych ich cech jest przeskakiwanie określonych faz rozwoju ekonomicznego, technicznego czy infrastrukturalnego. I tak, pozostając w tyle pod pewnymi względami, pod innymi wyprzedzają kraje rozwinięte. Tak jest w przypadku używania telefonii komórkowej do płatności czy infrastruktury telekomunikacyjnej w ogóle, która – na przykład w Chinach – jest lepsza i nowsza niż w większości stanów USA.

Kolejną pułapką, w jaką często wpadają firmy międzynarodowe rozpoczynające działalność na rynkach wschodzących, jest założenie, że tamtejsi konsumenci są spragnieni globalnych marek i skwapliwie skorzystają z pojawiającej się możliwości ich zakupu. Tymczasem, jak wskazują badania¹¹, przeciętny konsument w Chinach czy Indiach, niemający na co dzień kontaktu z markami globalnymi i silnie związany z lokalnymi produktami, nie będzie skłonny płacić wyższej ceny za marki, których wartość do niego nie przemawia. Dysponując ograniczonym budżetem, będzie natomiast zwracał większą uwagę na stosunek korzyści do ceny. Oczywiście, produkty markowe znajdą nabywców wśród najbogatszych segmentów populacji, jednakże rzeczywisty potencjał rynku nie zostanie wtedy wykorzystany. Zde-

Why focused strategies May be wrong for emerging markets, „Harvard Business Review” July–August 1997, s. 41.

¹⁰ Zob. m.in. D.A. Arnold, J.Q. Quelch, *New strategies in emerging markets*, „Sloan Management Review” Fall 1998, s. 9; A. Inkpen, K. Ramaswamy, *End of the multinational: Emerging markets redraw the picture*, „Journal of Business Strategy” 2007, Vol. 28, No 5, s. 10; A.K. Bhattacharya, D.C. Michael, *How local companies keep multinationals at bay*, „Harvard Business Review”, March 2008, s. 86; M.W. Johnson, H. Nair, *New business models in emerging markets*, „Harvard Business Review”, January–February 2011, s. 89.

¹¹ A. Inkpen, K. Ramaswamy, *End of the multinational...*, s. 9–10.

cydowana większość populacji na rynkach wschodzących zajmuje bowiem podstawę piramidy ekonomicznej.

Koncepcję BOP (ang. *Bottom of the Pyramid*) wprowadził C.K. Prahalad¹². Zauważył on, że szczyt piramidy społeczno-ekonomicznej, do którego kieruje swoje działania większość przedsiębiorstw, zajmuje stosunkowo niewielu ludzi (75–100 mln), natomiast w podstawie piramidy lokuje się natomiast 4 mld ludzi żyjących za mniej niż dwa dolary dziennie. Punktem wyjścia w rozważaniach Prahalada jest pytanie, jak zmieni się struktura rynku, jeśli zacznie się dostrzegać w najbiedniejszych warstwach populacji elastycznych i kreatywnych przedsiębiorców oraz świadomych konsumentów. Twórca globalnej piramidy ekonomicznej uważa, że otwiera się wówczas zupełnie nowa perspektywa i wachlarz niewykorzystanych dotąd możliwości. Wystarczy zmienić sposób, w jaki firmy postrzegają najbiedniejsze rejony świata, aby odkryć w nich nową, niezagospodarowaną przestrzeń rynkową. Wbrew panującym powszechnie przekonaniom, Prahalad uważa, że potencjał BOP jest olbrzymi i to właśnie najniższy poziom globalnej piramidy ekonomicznej jest najbardziej dynamicznym i najszybciej rozwijającym się nowym rynkiem.

Oprócz segmentu globalnego i BOP firmy mogą również podjąć decyzję o skierowaniu oferty do klasy średniej i chociaż dochód na osobę jest znacznie niższy w większości krajów klasyfikowanych jako rynki wschodzące niż w przypadku rynków rozwiniętych, to jego poziom wzrasta, czemu towarzyszy wzrost znaczenia klasy średniej z jej rosnącymi aspiracjami ekonomicznymi¹³. Jednocześnie wybór tego segmentu nie oznacza konieczności wykreowania nowego popytu. Często potrzeby tej części rynku są w niewystarczającym stopniu zaspokajane przez istniejące, dostępne cenowo rozwiązania; z kolei tej grupy konsumentów nie stać nawet na najtańszą ofertę z górnych segmentów rynku. Stwarza to możliwość wykreowania całkowicie nowego produktu specjalnie na potrzeby tego segmentu, tak jak to miało miejsce chociażby w przypadku modelu Nano firmy Tata w Indiach. Na ogół firmy międzynarodowe zdają sobie sprawę z konieczności zapewnienia, poza segmentem globalnym, oferty atrakcyjnej cenowo na rynkach wschodzących. Zamiast jednak doskonalić techniki redukcji kosztów firmy te powinny wypracować zdolności innowacyjnego gospodarowania kosztami, by móc oferować klientom „więcej za mniej”¹⁴, a także dążyć do poznania rzeczywistych potrzeb lokalnej ludności.

¹² C.K. Prahalad, *The fortune at the bottom of the pyramid*, Wharton School Publishing, New Jersey 2005, s. 1–10.

¹³ Zgodnie z prognozami Goldman Sachs populacja ludzi zarabiających rocznie między 6 a 30 tys. dolarów wzrasta o 70 mln rocznie. Zob. *The expanding middle: The exploding world middle class and falling global inequality*, Goldman Sachs, „Global Economic Papers” 2008, No 170, July 7.

¹⁴ P.J. Williamson, M. Zeng, *Value for money strategies for recessionary times*, „Harvard Business Review”, March 2009, s. 68–69.

Strategie firm lokalnych oraz ich międzynarodowych konkurentów na rynkach wschodzących

Badania strategii i modeli biznesu firm działających na rynkach wschodzących przeprowadzili m.in. T. Khanna i K. Palepu¹⁵. Wskazują oni na kilka istotnych przyczyn, dlaczego firmy lokalne są w stanie skutecznie konkurować z międzynarodowymi koncernami na rodzimym rynku oraz zneutralizować ich przewagę w zakresie marki, dostępu do kapitału i nowoczesnych technologii. Po pierwsze, firmy międzynarodowe, decydując się na działalność na rynkach wschodzących, muszą zmierzyć się z taką samą luką instytucjonalną, jaka utrudnia działalność firmom lokalnym. W praktyce może oznaczać to utrudnienia w pozyskaniu wiarygodnej informacji rynkowej wynikające z braku lub niedoboru profesjonalnych agencji badawczych, niepewność w zakresie polityki zatrudnienia (problemy z wyszukaniem i pozyskaniem wysokiej klasy specjalistów) czy słabo rozwiniętą infrastrukturę fizyczną (porty, drogi, telekomunikacja). Koncerny międzynarodowe funkcjonujące zazwyczaj w gospodarkach o dobrze rozwiniętej infrastrukturze mają z reguły większe problemy z przystosowaniem się do tego typu barier strukturalnych niż firmy lokalne, od początku funkcjonowania przyzwyczajone do konieczności omijania przeszkód i poszukiwania kreatywnych rozwiązań. Ciekawego przykładu w tym zakresie dostarcza chiński rynek gier wideo, na którym globalni liderzy jak Microsoft, Nintendo czy Sony nie byli w stanie zdobyć silnej pozycji ze względu na powszechność piractwa komputerowego w zakresie oprogramowania. Natomiast chińska firma Shanda, działająca w tej branży od 2001 r., osiągnęła gigantyczny sukces wprowadzając gry RPG przeznaczone dla wielu graczy, tzw. MMORPG (ang. *massively multiplayer online role playing game*). Podstawą tych produktów jest udział w wirtualnej akcji bardzo wielu uczestników łączących się za pośrednictwem serwera producenta. Opłatę wnosi się z góry, zakupując w sklepach specjalne karty typu prepaid, zawierające numer uprawniający do udziału w grze przez określony czas¹⁶. Jest to równocześnie przykład skutecznego radzenia sobie z luką instytucjonalną w postaci braku kultury używania kart kredytowych. Natomiast piraci komputerowi mogą jedynie skopiować płytę z grą, jednak nigdy nie będą w stanie podłączyć się do serwera producenta, tym samym ograniczono możliwość rozgrywki do stawiania pirackich serwerów, bez żadnej opieki technicznej, na bardzo małą skalę, co praktycznie całkowicie eliminuje sens całej gry. Kolejny przykład można zaczerpnąć z rynku indyjskiego, gdzie wobec braku niezawodnego dostępu do Internetu, bezużyteczne okazują się systemy obsługi klienta online. Jednak dzie-

¹⁵ Badania objęły 134 firmy na dziesięciu rynkach wschodzących: Argentyny, Brazylii, Chile, Chin, Indii, Indonezji, Meksyku, Polski, RPA i Turcji. Za: T. Khanna, K.G. Palepu, *Emerging giants. Building world-class companies in developing countries*, „Harvard Business Review”, October 2006, s. 62.

¹⁶ A.K. Bhattacharya, D.C. Michael, *How local companies...*, s. 90.

ki bezprzewodowym sieciom telekomunikacyjnym i popularności telefonów komórkowych można oferować pomoc nawet klientom z terenów wiejskich, przy użyciu wiadomości tekstowych oraz internetowych portali komórkowych¹⁷.

Po drugie, T. Khanna i K. Palepu zwracają uwagę na fakt, że podobnie jak ich międzynarodowi konkurenci, również wiodące firmy lokalne z rynków wschodzących mają możliwość pozyskiwania kapitału z rynków rozwiniętych. Osiągnąwszy określoną pozycję na rynku rodzimym, mogą wchodzić na zagraniczne giełdy papierów wartościowych, a także czerpać z zasobów światowego rynku pracy. Z kolei możliwości w zakresie podniesienia kwalifikacji menedżerów tych firm stwarzają szkoły biznesu z USA czy Europy Zachodniej rozwijające własne programy edukacyjne w tych krajach. Sprawą mogącą mieć decydujące znaczenie w zdobyciu przewagi konkurencyjnej przez firmy lokalne jest podejście w zakresie dostosowywania dóbr i usług oraz strategii działania do warunków na rynkach wschodzących. Firmy lokalne dysponują dogłębną wiedzą na temat klientów ze swoich krajów. Znają upodobania ludzi w różnych regionach, a nawet miastach, z uwzględnieniem poziomu zarobków, grupy wiekowej i płci. Poruszają się pewnie po lokalnym rynku surowców, komponentów i produktów gotowych. Dzięki temu mogą oferować klientom towary w pewnym stopniu zindywidualizowane, bez ponoszenia wysokich kosztów. Lokalni liderzy mają oferty dopasowane do kilku nisz rynkowych i dysponują wiedzą o tym, jak efektywnie wytwarzać wiele różnorodnych dóbr i usług. Natomiast międzynarodowe korporacje bronią się przed dostosowaniem swoich strategii do specyfiki każdego rozwijającego się rynku, na jakim funkcjonują. Wychodzą bowiem z założenia, że modyfikowanie oferty i przekazu marketingowego w taki sposób, by odpowiadały lokalnym upodobaniom – zwłaszcza w sytuacji, gdy szanse rynkowe w tych krajach są skromne lub obciążone dużym ryzykiem – to przedsięwzięcie kosztowne i kłopotliwe¹⁸.

Jednym z ciekawszych przykładów adaptacji produktu do lokalnych warunków jest strategia indyjskiej firmy CavinKare. Produkty tej firmy, w tym flagowy szampon o marce Chic, są kierowane do konsumentów o niskich dochodach, głównie z terenów wiejskich. Nowatorstwo firmy polegało na edukacji konsumentów, którzy do mycia włosów używali przede wszystkim mydła, oraz na pakowaniu szamponu w saszetki jednorazowego użytku, aby można go było łatwo przechowywać i stosować, a rozmiar opakowania umożliwiał zakup wielu Hindusom, którzy nie zarabiali wystarczająco dużo, by kupować szampon w dużych butelkach, a poza tym uważali go za kosztowną ekstrawagancję. Kiedy firma CavinKare odniosła sukces, również zagraniczne firmy, jak Hindustan Unilever czy Procter & Gamble,

¹⁷ Ibidem, s. 86.

¹⁸ T. Khanna, K.G. Palepu, *Why focused strategies...*, s. 63.

walczące o dominację na indyjskim rynku kosmetyków do pielęgnacji włosów, zaczęły oferować szampon w saszetkach.

Z kolei firma Haier stała się liderem rynku AGD w Chinach, mimo konkurencji ze strony takich gigantów jak GE, Electrolux czy Whirlpool, głównie dzięki temu, że potrafiła zaferować produkty dopasowane do potrzeb chińskich konsumentów. Na przykład, wiedząc, że szczególnie wilgotny klimat panujący w takich chińskich miastach Szanghaj i Shenzen zmusza mieszkańców do częściej zmiany ubrań, skonstruowała małą pralkę przeznaczoną do prania pojedynczych zestawów garderoby. Model ten zużywał mniej prądu i wody niż zwykła pralka, zdobywając popularność wśród mieszkańców miast położonych na wybrzeżu Chin. Umiejętność opracowywania produktów przeznaczonych dla małych segmentów rynku stała się bardzo poważnym atutem firmy Haier na rynkach zagranicznych. W 2005 r. agencja badania rynku Euromonitor International podała, że firma Haier opanowała 26% amerykańskiego rynku minilodówek, jakie spotyka się w akademikach i hotelach oraz połowę rynku tanich chłodziarek do wina¹⁹.

Podbijając rynki rozwinięte, wschodzący giganci z reguły unikają bezpośredniego konkurowania z firmami zagranicznymi, by koncentrować się na niszach, które pozwalają im wykorzystać swoje mocne strony. Interesujących przykładów firm, które aspirują do zdobycia globalnej pozycji w niszowym segmencie, dostarcza rynek polski. Gigantem w swojej klasie, który już może pochwalić się tytułem światowego lidera w bardzo specjalistycznej branży, jest firma HTL Strefa – producent i eksporter wyrobów medycznych i jednocześnie największy na świecie producent tzw. bezpiecznych nakłuwaczy i lancetów personalnych stosowanych do pobierania krwi. Przychody firmy w 2008 r. wyniosły 142 mln złotych, ale ich wzrost to 77%. Produkty firmy mają aż 50-procentowy udział w światowym rynku²⁰. Inny przykład to spółka Fakro, drugi na świecie pod względem wielkości producent okien dachowych, który szacuje obecnie swój udział w globalnym rynku na poziomie 15%²¹. Jedną ze składowych międzynarodowego sukcesu polskich firm jest często atrakcyjna relacja jakości produktów do ceny. Dotyczy to wielu sektorów, jak np. przemysł spożywczy czy meblowy. Jednak przykłady takich firm jak Fakro czy HTL pokazują, że w światowej czołówce znajdują się tylko ci lokalni producenci, którzy znacząco przewyższą standardy swojej branży²².

Powszechne jest przekonanie, że firmy z rynków wschodzących w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w przeważającym stopniu polegają na dostępie do taniej siły roboczej i zasobach naturalnych. Jak pokazują wyniki badań nad kluczowymi

¹⁹ Ibidem, s. 65.

²⁰ www.htl-strefa.pl.

²¹ www.fakro.pl.

²² Ł. Wiewiórkowski, *Polscy giganci*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2009, s. 77.

czynnikami sukcesu 25 światowej klasy firm pochodzących z rynków wschodzących, stanowisko takie wymaga pewnej rewizji. Kluczowe czynniki decydujące o sukcesie badanych firm były następujące (w nawiasie podano liczbę firm, która wymieniła dany czynnik)²³:

- relatywnie wczesne wejście na ścieżkę internacjonalizacji, głównie w formie eksportu (21),
- nieustające skupianie się na ponadprzeciętnym wykonaniu i jakości (20),
- położenie nacisku na technologię i design (15),
- wynalezienie nowatorskiego modelu działania w branży (13),
- umiejętność dostrzeżenia niszy pominiętej przez uznanych graczy rynkowych (12),
- dostęp do taniego kapitału intelektualnego (12),
- stosowanie przemyślanej strategii przejęć (11),
- szybkie wprowadzanie innowacji na rynek (9),
- umacnianie własnych marek (7),
- zastosowany model organizacyjno-logistyczny (6),
- dostęp do zasobów naturalnych (4),
- tania siła robocza (4).

W przypadku wiodących firm z rynków wschodzących²⁴ o sukcesie na rynku decyduje przede wszystkim zdolność do niekonwencjonalnego myślenia oraz adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia. Na pierwszym miejscu listy znalazła się silna orientacja eksportowa; nie oznacza to jednak, że wejście firm takich jak np. Hyundai na rynek amerykański było od początku uwieńczone sukcesem²⁵. Ponadto wielu gigantów z rynków wschodzących zdaje sobie sprawę, że epoka imitacji technologii z Zachodu dobiegła końca i jeżeli chcą stać się liczącą się firmą w skali globalnej muszą zainwestować we własne centra badań i rozwoju, tworzyć własne projekty i przeobrazić się z imitatorów w innowatorów. Antoine van Agtmael wspomina również o piętnie „made in China”, czy „made in India”, jednocześnie jednak przywołuje przykład produktów japońskich, które kiedyś również kojarzyły się w USA z tanimi i tandetnymi wyrobami.

Wiele innych przykładów lokalnych firm, które działając na wschodzących rynkach, zdołało obronić swoją pozycję, a nawet pokonać globalnych gigantów w ostrej walce konkurencyjnej, prezentuje A.K. Bhattacharya i D.C. Michael z firmy Boston Consulting Group. W toku badań, które autorzy przeprowadzili na firmach – liderach z Brazylii, Chin, Indii, Indonezji, Malezji, Meksyku, Polski,

²³ A. Agtmael, *The emerging markets century: how a new breed of world-class companies is overtaking the world*, Free Press, 2007, s. 46–47.

²⁴ Wśród badanych firm znalazły się m.in. Embraer, Infosys, Ranbaxy czy Lenovo.

²⁵ Na rynku amerykańskim początkowo samochody marki Hyundai spotkały się z ostrą krytyką związaną z niską jakością oferowanych aut.

Rosji, Słowacji i Tajlandii, upatrują oni sukces badanych firm w kilku wspólnych elementach, z których łącznie te firmy stosowały przynajmniej cztery. Krajowi liderzy dostosowują swoje produkty do potrzeb miejscowych klientów i na początku sięgają po korzyści ekonomii zakresu. Poza tym opracowują model biznesowy umożliwiający pokonywanie przeszkód typowych dla danego rynku i niejako przy okazji zdobywają przewagę konkurencyjną. Należy zauważyć, że na te dwa czynniki zwrócili uwagę wcześniej również T. Khanna i K. Palepu. Wbrew powszechnym przekonaniom dobra i usługi krajowych liderów często wykorzystują najnowsze rozwiązania technologiczne. Ponadto firmy te umieją wykorzystywać tanią siłę roboczą i we własnym zakresie szkola pracowników, dzięki czemu nie mają kłopotów ze znalezieniem wykwalifikowanej kadry. Krajowi liderzy szybko sięgają po korzyści skali i rozszerzają działalność na cały kraj, zanim zdołają im zagrozić regionalni rywale. Ostatnim elementem wyróżnionym przez A.K. Bhattacharya i D.C. Michaela jest inwestowanie w najlepszych, doświadczonych menedżerów, którzy niejednokrotnie wcześniej pracowali dla międzynarodowych korporacji. Żaden z tych elementów z osobna nie jest przełomowy, ale zdaniem autorów, razem mogą zdecydować o zdobyciu przewagi konkurencyjnej, co w omawianej publikacji zilustrowano m.in. na przykładzie największego w Chinach internetowego biura podróży Ctrip²⁶.

Doświadczenia z rynków macierzystych, na których firmy lokalne muszą radzić sobie z działaniem w warunkach niepewności i gwałtownych przemian polityczno-ekonomicznych oraz występowaniem uciążliwych luk instytucjonalnych, przyczyniają się do powstawania kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań biznesowych, które mogą być, po dokonaniu odpowiedniej adaptacji, wykorzystywane również za granicą. Przewodzące firmy lokalne coraz częściej konkurują bowiem jakością, innowacyjnością i lepszym dostosowaniem produktu do oczekiwań rynku, a nie tylko niższą ceną czy bardziej rozwiniętą siecią dystrybucji. Znajomość lokalnych warunkowań oraz elastyczność w zakresie stosowanego modelu biznesu sprawia, że firmy te są w stanie z powodzeniem konkurować na rynku lokalnym, a nawet międzynarodowym z silnymi, międzynarodowymi koncernami. Przypadki, kiedy międzynarodowe korporacje nie zdołały wejść na wschodzące rynki lub musiały się z nich wycofać, nie stanowią obecnie sytuacji wyjątkowych²⁷.

Z kolei korporacje międzynarodowe prowadzące działalność na rynkach wschodzących muszą na poziomie operacyjnym zmierzyć się z uwarunkowaniami i problemami, które z reguły nie występują na rynkach rozwiniętych. Obecnie za-

²⁶ A.K. Bhattacharya, D.C. Michael, *How local companies...*, s. 86.

²⁷ Przykładowo eBay pojawił się w Polsce w kwietniu 2005 r. i nie zdołał zagrozić pozycji Allegro. eBay.pl skupił się na handlu międzynarodowym: w ponad 90% transakcji zawieranych za pomocą serwisu kupujący lub sprzedający znajduje się poza granicami Polski.

tem coraz częściej postuluje się, aby poszukiwały inspiracji w rozwiązaniach stosowanych przez liderów rynków wschodzących, czy wręcz te rozwiązania naśladowały, a rynki wschodzące określa się mianem „pełnoprawnych uczestników procesu organizacyjnego uczenia się i źródłem nowej wiedzy”²⁸. Do przeszłości należy sytuacja gdy przepływy w zakresie kapitału, metod zarządzania, *know-how*, wiedzy, innowacji itp. miały charakter jednokierunkowy: od firm międzynarodowych, dokonujących ekspansji na rynkach wschodzących, do firm lokalnych.

Jak wskazują T. Khanna i K. Palupu w najnowszej książce *Jak wygrywać na rynkach wschodzących*, firmy międzynarodowe mają kilka opcji strategicznych do wyboru, w zależności od tego, do którego ze wspomnianych wcześniej segmentów rynku skierują swoją ofertę. Są to:

- przeniesienie bądź adaptacja modelu biznesowego stosowanego na rynkach rozwiniętych,
- działanie na własną rękę lub współpraca z firmą lokalną,
- zaakceptowanie danego kontekstu rynkowego lub podjęcie próby jego zmiany.

Firmy międzynarodowe mogą zastosować model biznesu w niezmienionej lub nieznacznie zmodyfikowanej postaci, wykorzystując swoją przewagę w postaci globalnej marki, wizerunku, *know-how*, możliwości finansowych itp. Jednakże w ten sposób ograniczają się do oferty dla globalnego segmentu na danym rynku, który postrzega te cechy jako istotne. I choć doświadczenie w obsłudze tego segmentu daje im naturalną przewagę wobec firm lokalnych, na większości rynków wschodzących segment ten jest relatywnie niewielki. Z kolei obsługa pozostałych segmentów wymaga adaptacji oferty produktowej i przebudowania systemów dystrybucji, tak aby umożliwiały dotarcie do odbiorców spoza dużych ośrodków miejskich. Przede wszystkim jednak konieczna jest identyfikacja tych segmentów. Nie jest to łatwe, gdyż do ich wyróżnienia potrzebna jest wiedza, którą trudno zdobyć w obliczu braku wyspecjalizowanych agencji badawczych. Możliwym rozwiązaniem jest skorzystanie z wiedzy lokalnych przedsiębiorstw, tworząc joint venture, alians bądź innego rodzaju współpracę. Takie rozwiązanie jest szczególnie wskazane w przypadku, kiedy dystans kulturowy pomiędzy rodzimym rynkiem firmy zagranicznej a rynkiem wschodzącym jest duży, a firma ta musi poznać subtelne zasady poruszania się w obcej kulturze, czyli przyswoić sobie tzw. wiedzę milczącą²⁹.

²⁸ M.B. Teagarden, *Emerging market competition in a globalizing world*, „Thunderbird International Business Review” 2008, Vol. 50, No. 3, May–June, s. 144.

²⁹ Wiedza milcząca (ang. *tacit knowledge*) jest to wiedza domyślna, nieskodyfikowana, subiektywna, zawarta w doświadczeniu jednostek i grup w przedsiębiorstwie oraz jego otoczeniu i jest nierozdzielnie związana z tymi jednostkami i grupami (spersonifikowana). Wiedza milcząca jest wykorzystywana w codziennych działaniach i jej istoty nie można do końca określić, przez co jej formalizacja i przekazywanie innym osobom jest bardzo utrudnione.

Zazwyczaj wsparcie ze strony instytucji działających na tych rynkach w sposób formalny jest niewystarczające, a największe znaczenie mają te instytucje nieformalne, o których nie sposób zdobyć informacji inaczej, jak tylko poprzez kontakty z lokalnymi partnerami. Wreszcie w obliczu szczególnie trudnego kontekstu instytucjonalnego na danym rynku, firmy międzynarodowe mogą próbować wypełnić luki jak np. firma General Motors w Chinach, która w 2004 r. założyła pierwsze w kraju joint venture zapewniające obsługę kredytów motoryzacyjnych (GMAC-SAIC Automotive Finance Co., Ltd.).

BUSINESS STRATEGIES FOR EMERGING MARKETS

Summary

In view of the increasing importance of emerging markets in the world economy it seems crucial to identify business strategies in the environment, in which both: the institutional context of conducting activity and customer expectations are extremely different from those found in the developed markets. Multinational corporations aspiring to go beyond the global segment in emerging markets should rethink their business models and adapt their strategies to the needs of the value conscious lower segments. They should also find inspiration regarding cost innovation as well as circumventing or filling institutional voids in the strategies of local leaders, which have been always used to the necessity to fight obstacles and find creative solutions.