

Biznes międzynarodowy we Wspólnocie Gospodarczej ASEAN

Wybrane aspekty

pod redakcją Sebastiana Bobowskiego



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2025

Recenzja

Joanna Garlińska-Bielawska

Redakcja wydawnicza

Marcin Grabski

Korekta

Justyna Mroczkowska-Lepka

Skład i łamanie

Małgorzata Myszowska

Projekt okładki

Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów Adobe Stock

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2025

Nota copyright obowiązuje do 31 października 2025. Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

Od 1 listopada 2025 roku publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-
Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).

Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISBN 978-83-68394-19-1 (dla wersji drukowanej)

ISBN 978-83-68394-20-7 (dla wersji elektronicznej)

DOI: 10.15611/2025.20.7

Cytuj jako: Bobowski, S. (red.). (2025). *Biznes międzynarodowy we Wspólnocie Gospodarczej ASEAN. Wybrane aspekty*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Druk i oprawa: TOTEM

Rozdział 2

Korporacje transnarodowe w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Marcin Majewski

marcin.majewski@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-3116-9020

DOI: 10.15611/2025.20.7.02

2.1. Wprowadzenie

Czynniki sprzyjające prowadzeniu działalności gospodarczej przyciągają inwestorów z całego świata i umożliwiają rozwój lokalnych firm. Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN stają się coraz bardziej atrakcyjne jako miejsce lokowania inwestycji ze względu na dynamiczny rozwój infrastruktury oraz walkę z korupcją. Drugim aspektem zachęcającym do inwestowania w regionie Azji Południowo-Wschodniej są rosnące koszty siły roboczej w Chinach i w Indiach, które zachęcają do poszukiwania tańszych destynacji. Demografia krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN jest sprzyjająca, ponieważ składa się w większości z osób poniżej czterdziestego roku życia, z rosnącą znajomością języka angielskiego. Ponadto klasa średnia w tych krajach staje się coraz bogatsza, co wpływa na wzrost konsumpcji.

Region Azji Południowo-Wschodniej jest miejscem, z którego wywodzi się 227 największych przedsiębiorstw na świecie, a przeciętny przychód wynosi 4,7 miliarda dolarów (HV i in., 2014). To właśnie korporacje transnarodowe odgrywają kluczową rolę w zacieśnianiu współpracy między krajami członkowskimi przez wykorzystanie efektu sieci. Celem niniejszego rozdziału jest charakterystyka korporacji transnarodowych i start-upów wywodzących się z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, ze szczególnym uwzględnieniem branży elektronicznej oraz producentów samochodów elektrycznych. Tłem rozważań jest pomiar innowacyjności gospodarek regionu.

Sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jak na rynku globalnym pozycjonują się korporacje transnarodowe wywodzące się z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN?
2. Jaki jest poziom innowacyjności krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN?
3. Jaka jest rola korporacji transnarodowych i start-upów w wybranych branżach produkcyjnych regionu Azji Południowo-Wschodniej?

Metodami badawczymi zastosowanymi w analizach są krytyczna analiza literatury przedmiotu, studia przypadków, analiza statystyczna oraz rozumowanie dedukcyjne.

2.2. Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym – przegląd literatury

Największe korporacje transnarodowe wywodzące się z państw członkowskich Wspólnoty Gospodarczej ASEAN najczęściej zajmują się kluczowymi branżami charakteryzującymi największe segmenty rynku w danym kraju. Często zjawiskiem wpływającym na rozrost wybranych firm było uczenie się od partnerów zagranicznych, przy których firmy z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN rozwijały swoje możliwości w harmonii z własną polityką przemysłową (Shimato, 2018). Mimo że każde przedsiębiorstwo ma unikalną charakterystykę, jest zauważalne odzwierciedlenie pewnych cech narodów, wynikających z ich historii i ze struktury lokalnego przemysłu.

Korporacje transnarodowe stanowią szczególny rodzaj przedsiębiorstw, które przez swoją skomplikowaną strukturę nie są możliwe do jednoznacznego zdefiniowania (Sporek, 2019). Często przywoływana przez literaturę przedmiotu jest definicja zaproponowana przez Konferencję Narodów Zjednoczonych do spraw Handlu i Rozwoju, która określa korporacje transnarodowe jako przedsiębiorstwa będące spółkami kapitałowymi, na które składają się dwa podmioty: przedsiębiorstwa macierzyste oraz ich filie zagraniczne. Firma macierzysta to firma, która nadzoruje majątek innych firm w krajach spoza swojego kraju pochodzenia, zazwyczaj przez posiadanie określonego udziału w ich kapitale własnym (Wyciślak, 2008).

Według powyższej definicji korporacje transnarodowe mają za granicą jednostki afiliowane, nazywane także przedsiębiorstwami bezpośredniego inwestowania, które przyjmują trzy różne formy organizacyjno-prawne (Rozkwitalska, 2010):

- Przedsiębiorstwa siostrzane (lub stowarzyszone), w których udział kapitału zagranicznego wynosi 10-50%. Mają one osobowość prawną w kraju, w którym się znajdują.
- Przedsiębiorstwa zależne (*subsidiary*), w których udział kapitału zagranicznego przekracza 50%, a inwestor ma prawo powoływania lub odwoływania większości członków zarządu, organów zarządzających oraz nadzorczych. Przedsiębiorstwo zależne również ma osobowość prawną.

- Oddział, który nie ma osobowości prawnej i jest wspólną lub pełną własnością inwestora zagranicznego, stanowiąc jego wydzieloną część.

2.3. Korporacje transnarodowe wywodzące się z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

W tabeli 2.1 zestawiono największe i najszybciej rozwijające się przedsiębiorstwa pochodzące z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, wyróżnione na podstawie rankingu Nikkei Asia 300. Przedsiębiorstwa pogrupowano względem kapitalizacji rynkowej, z uwzględnieniem potencjału wzrostu i równowagi geograficznej.

Tabela 2.1. Zestawienie przedsiębiorstw z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN ujętych w rankingu Nikkei Asia 300

Indonezja	Tajlandia	Malezja	Singapur	Filipiny	Wietnam
1	2	3	4	5	6
Adaro Energy	Advanced Info Service	AirAsia	Banyan Tree Holdings	Aboitiz Power	Commercial Bank for Foreign Trade of Vietnam (Vietcombank)
Aneka Tambang	Airports of Thailand	Astro Malaysia Holdings	Capitaland Investment Ltd.	Alliance Global Group	FPT
Astra International	Bangkok Bank	Axiata Group	City Developments	Ayala Corp.	PetroVietnam Gas
Bank Central Asia	Bangkok Dusit Medical Services	CIMB Group Holdings	ComfortDelGro	Ayala Land	Vietnam Dairy Products (Vinamilk)
Bank Mandiri	Banpu	DRB-Hicom	DBS Group Holdings	BDO Unibank	Vingroup
Bank Rakyat Indonesia	Central Pattana	Genting	Hyflux	Bloomberry Resorts	
Bumi Serpong Damai	Charoen Pokphand Foods	Hartalega Holdings	Keppel Corp.	Cebu Air	
Ciputra Development	CP All	Hong Leong Financial Group	Olam International	DMCI Holdings	
Garuda Indonesia	Delta Electronics (Thailand)	IHH Healthcare	Oversea-Chinese Banking Corp.	GT Capital Holdings	

1	2	3	4	5	6
Global Mediacom	Ichitan Group	Malayan Banking (Maybank)	Raffles Medical Group	International Container Terminal Services	
Gudang Garam	Indorama Ventures	Malaysia Airports Holdings	Sembcorp Industries	JG Summit Holdings	
Hero Supermarket	Italian-Thai Development	Maxis	Singapore Airlines	Jollibee Foods	
Indofood Sukses Makmur	Kasikornbank	Petronas Chemicals Group	Singapore Exchange	LT Group	
Kalbe Farma	Krung Thai Bank	Public Bank	Singapore Post	Manila Electric	
Lippo Karawaci	Minor International	QL Resources	Singapore Technologies Engineering	PLDT	
Mitra Adiperkasa	PTT	Sapura Energy	Singapore Telecommunications	San Miguel	
Perusahaan Gas Negara	PTT Exploration and Production	Sime Darby	StarHub	SM Investments	
Saratoga Investama Sedaya	Saha Pathanapiblu	Telekom Malaysia	United Overseas Bank	SM Prime Holdings	
Semen Indonesia	Siam Cement	Tenaga Nasional	UOL Group	Universal Robina	
Sumber Alfaria Trijaya	Siam Commercial Bank	Top Glove	Wilmar International		
Bukit Asam	Thai Airways International	YTL			
Telekomunikasi Indonesia	Thai Beverage				
Unilever Indonesia	Thai Union Group				
Wijaya Karya	True Corp.				
XL Axiata					

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *(Welcome to Asia300, 2023)*.

Największą liczbę przedsiębiorstw w rankingu zaobserwowano w Indonezji (25 przedsiębiorstw). Na drugiej pozycji plasuje się Tajlandia (24 przedsiębiorstwa). Mniejszą liczbą największych przedsiębiorstw w regionie cechują się Malezja (21), Sin-

gapur (20) i Filipiny (19), a najmniejszą – Wietnam (pięć przedsiębiorstw). Pozostałe państwa cechują się większą liczbą przedsiębiorstw w rankingu niż kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (Chiny – 78, Indie – 43, Republika Korei – 42, Taiwan – 40).

Jest zauważalna specjalizacja danych krajów w poszczególnych branżach, tworząca specjalizację i sieć powiązań. Specjalizacja ta wynika bezpośrednio z przewag konkurencyjnych oraz kosztów czynników produkcji. Wietnam przyciąga korporacje i inwestycje w przemyśle związanym z eksportem oraz z usługami i rynkiem nieruchomości (Jankowiak, 2017). Laos charakteryzuje się inwestycjami związanymi z usługami, podczas gdy Kambodża specjalizuje się w rolnictwie, usługach finansowych i produkcji odzieży. Korporacje transnarodowe w Mjanmie skupiają się na produkcji wykorzystującej lokalne zasoby naturalne. W Indonezji i Wietnamie dokonuje się wielu inwestycji związanych z branżą motoryzacyjną oraz z produkcją metali (Nguyen i in., 2021). Można dostrzec pewną właściwość: w bogatszych krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, takich jak Singapur, korporacje transnarodowe poszukują kontrahentów oraz wykwalifikowanej siły roboczej, która specjalizuje się w usługach (Esquivias Padilla i in., 2017), z kolei w krajach takich jak Laos czy Wietnam korporacje inwestują przeważnie w produkcję.

Azjatyckie konglomeraty

Migracje ludności chińskiej do krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN i rozpoczęcie działalności handlowej dały początek konglomeratom, składającym się z tysięcy małych rodzinnych firm (Drelich-Skulska, 2008). Chińskie sieci powiązań biznesowych zapewniają dostęp do informacji i finansowania na rynkach międzynarodowych.

Dywersyfikacja produkcji była możliwa dzięki wykorzystaniu rządowych programów substytucji importu, które mają na celu zróżnicowanie struktury rodzimego przemysłu. Jednocześnie jest istotne, że konglomeraty azjatyckie rzadko podejmują działalność poza Azją. Najczęstszym kierunkiem są kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, takie jak Indonezja, Malezja czy Tajlandia (Al-Fadhat, 2019). Jednym z powodów sukcesu na tych rynkach jest wsparcie miejscowych rządów, które przedstawiają ogromne rodzinne firmy jako alternatywę dla chińskiej dominacji w sektorze prywatnym. Firmy te weszły w posiadanie zasobów w erze nacjonalizacji zasobów naturalnych i przemysłu rolnego, kiedy menedżerowie państwowi stali się zarządcami organizacji. Cechą szczególną tego typu firm jest szerokie wykorzystywanie więzi formalnych i nieformalnych, przedsiębiorstwa bowiem należą do rządzących lub ich krewnych. Pozycja ta pozwala na dostęp do sektorów o szybkim wzroście, takich jak energia, przemysł czy surowce.

Obecnie konglomeraty stanowią większość firmy znajdujących się w rankingach największych firm azjatyckich. Charakteryzują się one dużym wzrostem przychodów każdego roku. Jest to związane z rozpoczynaniem działalności przez te firmy w segmentach rynku niekoniecznie związanych z ich główną działalnością (Hirt i in., 2013).

Według raportu *Defining a winning strategy for Southeast Asia's conglomerates* konglomeraty azjatyckie można opisać przez ich porównanie z konglomeratami globalnymi. Wyróżniono następujące kategorie (Chakravarty i in., 2023):

- Porównując konglomeraty azjatyckie z globalnymi, warto zauważyć, że aż 75% z nich to firmy rodzinne, co stanowi dużą różnicę względem 50% konglomeratów globalnych, które są zarządzane przez rodziny.
- Konglomeraty azjatyckie są około dziesięciokrotnie mniejsze od globalnych pod względem przychodów (4,5 miliarda dolarów *versus* 50 miliardów dolarów) i blisko trzykrotnie mniejsze pod względem liczby firm w portfolio (50 firm *versus* 175 firm).
- Ze względu na ograniczony obszar działania, który w wypadku konglomeratów azjatyckich wynosi mniej niż dziesięć krajów, a w wypadku konglomeratów globalnych – około sześćdziesięciu krajów, mają one ograniczone oddziaływanie.
- Globalne konglomeraty są bardziej zdywersyfikowane niż konglomeraty azjatyckie, co pozwala im na lepsze zarządzanie ryzykiem i mniejszą ekspozycję na ryzyko finansowe czy problemy danej branży.

Konglomeraty azjatyckie w porównaniu z konglomeratami globalnymi są słabsze na wielu płaszczyznach, ale mają kluczowy wpływ na kształtowanie gospodarek krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN ze względu na swoje znaczne rozmiary i zasięg na lokalnych rynkach.

2.4. Innowacyjność regionu Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Dynamiczny rozwój krajów azjatyckich powoduje zmiany w podejściu do innowacji. Azja obecnie jest potęgą w kwestii badań stosowanych mierzonych patentami. Na początku XXI wieku mniej niż 40% patentów pochodziło z Azji (Dabla-Norris i in., 2023). Dwadzieścia lat później udział Azji w globalnej liczbie patentów wzrósł do poziomu ponad 50%. Warto jednak zauważyć, że liczba patentów *per capita* nadal jest większa w Europie. Udział krajów azjatyckich w innowacyjności mierzonej patentami nie jest jednak równy. Najwięcej patentów rejestrują kraje takie jak Chiny, Japonia i Republika Korei. Czy to oznacza, że kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN nie są innowacyjne?

Global Innovation Index w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

W publikacji *Innovation Analysis of ASEAN Countries*, która zawiera wynik badań uwzględniających dane ze wskaźnika Global Competitiveness Index, wykazano, że najważniejsze czynniki wspierające innowacyjność w regionie to rynek produktowy, instytucje finansowe, dynamika biznesu oraz umiejętności siły roboczej (Louangrath Paul i Fukbua, 2019). Czynniki te są kluczowe dla zaistnienia innowacji w regionie, a bez nich gospodarki krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN nie mogą być uznane

za innowacyjne. Oznacza to, że kraje w regionie nadal pozostają w erze przemysłu 3.0 i nie mają jeszcze odpowiedniego poziomu wiedzy, aby wejść w czwartą erę uprzemysłowienia.

Stan innowacyjności w regionie może być zmierzony za pomocą Global Innovation Index, który bierze pod uwagę filary ekosystemu innowacji: instytucje, zasoby ludzkie i badania, infrastrukturę, zaawansowanie rynku, zaawansowanie biznesu, wiedzę i technologię, kreatywność. W tabeli 2.2 przedstawiono zestawienie pozycji krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w Global Innovation Index na tle całego świata, z wyróżnieniem poszczególnych składowych. W zestawieniu pominięto Mjanmę, ponieważ brakuje danych dla tego kraju.

Tabela 2.2. Zestawienie pozycji krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w Global Innovation Index z analizą skupień

Kraj	Global Innovation Index	Instytucje	Zasoby ludzkie i badania	Infrastruktura	Zaawansowanie rynku	Zaawansowanie biznesu	Wiedza i technologia	Kreatywność	Wynikowa klasyfikacja	Odległość od środka
Singapur	5	1	2	8	6	3	10	18	1	0
Malezja	36	29	32	51	18	36	37	47	2	0,118095238
Tajlandia	43	85	74	49	22	43	42	44	2	0,0514285714
Wietnam	46	54	71	70	49	49	48	36	2	0,0228571429
Filipiny	56	79	88	86	55	38	46	60	2	0,0723809524
Indonezja	61	70	85	69	37	77	61	68	2	0,12
Brunei	87	20	57	54	105	80	126	127	3	0,117460317
Kambodża	101	87	101	108	59	125	93	103	3	0,0158730159
Laos	110	95	115	109	65	102	97	124	3	0,101587302

Źródło: (Dutta i in., 2023).

Biorąc pod uwagę miejsca w rankingu innowacji, łatwo zauważyć zróżnicowanie poszczególnych krajów. Najwyższe miejsce zajmuje Singapur (piąta pozycja), a najniższe – Laos (sto dziesiąta pozycja). Średnia pozycji krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w rankingu wynosi 60, mediana – 56. W celu rozstrzygnięcia, które kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN są do siebie najbardziej podobne pod względem innowacyjności, użyto analizy skupień metodą k-średnich. Obliczenia przeprowadzono w programie Statistica. Zadano podział na trzy grupy. W grupie pierwszej o najwyższej innowacyjności znalazł się jedynie Singapur, który bardzo odstaje od reszty krajów regionu na swoją korzyść. Grupa druga obejmuje Malezję, Tajlandię, Wietnam, Filipiny i Indonezję. Najwyższe odległości od środka grupy zaobserwowano w Indo-

nezji (0,12) oraz w Malezji (0,11). Najmniej innowacyjne kraje tworzą grupę trzecią. Są to Brunei, Kambodża i Laos. Najmniejszą odległość od środka grupy trzeciej zanotowano w Kambodży (0,01).

Filar instytucji dotyczy otoczenia politycznego, regulacyjnego i biznesowego. Istnieje siedem wskaźników, na przykład stabilność polityczna i operacyjna, skuteczność rządu, jakość regulacji, praworządność, łatwość rozpoczęcia działalności gospodarczej. Najlepszymi krajami pod względem instytucji są Singapur (pierwsza pozycja), Brunei (dwudziesta pozycja) i Malezja (dwudziesta dziewiąta pozycja). Wysoka pozycja Brunei wynika z łatwości rozpoczęcia działalności gospodarczej oraz dużej efektywności rządu. Najdalsze miejsca zajmują: Laos (dziewięćdziesiąta piąta pozycja), Kambodża (osiemdziesiąta siódma pozycja) oraz Tajlandia (osiemdziesiąta piąta pozycja).

Filar zasobów ludzkich i badań dotyczy edukacji, szkolnictwa wyższego oraz badań i rozwoju. Istnieje dwanaście wskaźników, na przykład wydatki na edukację, oczekiwana długość nauki w szkole, liczba studentów na studiach wyższych, absolwenci kierunków ścisłych i inżynierskich, odsetek badaczy, wydatki brutto na badania i rozwój, ranking uniwersytetów. W tej dziedzinie pozytywnie wyróżniają się Singapur (druga pozycja) i Malezja (trzydziesta druga pozycja), a negatywnie – Kambodża (sto pierwsza pozycja) i Laos (sto piętnasta pozycja).

Filar infrastruktury dotyczy infrastruktury ogólnej, komunikacyjnej i zrównoważonego rozwoju ekologicznego. W celu pomiaru infrastruktury wykorzystuje się dziesięć wskaźników, na przykład dostęp do sektora teleinformatycznego, wykorzystanie sektora teleinformatycznego, informatyzację, wydajność logistyczną, PKB na jednostkę zużycia energii, efektywność środowiskową, certyfikaty środowiskowe ISO 14001. Pod tym względem w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN przodkuje Singapur (ósma pozycja). Kraj ten znajduje się wśród dziesięciu najlepszych pod względem cyfryzacji, usług rządowych *online*, wydajności logistycznej, a także PKB na jednostkę zużycia energii. Najgorzej wypadają Kambodża (sto ósma pozycja) oraz Laos (sto dziewiąta pozycja). Pozostałe kraje zajmują przeciętne miejsca. Wietnam jest efektywny pod względem wydajności logistycznej i liczby certyfikatów środowiskowych ISO 14001. Brunei wyróżnia się pozytywnie, biorąc pod uwagę produkcję energii elektrycznej i akumulacji kapitału brutto.

Filar wyrafinowania rynku odnosi się do kredytów, inwestycji oraz handlu, konkurencji i skali rynkowej. Jest określany za pomocą dziesięciu wskaźników, między innymi łatwości uzyskania kredytu, kapitalizacji rynkowej, transakcji *venture capital*, intensywności lokalnej konkurencji, skali rynku krajowego. Najbardziej zaawansowany rynek jest obserwowany w Singapurze (szósta pozycja), w Malezji (osiemnasta pozycja) i w Tajlandii (dwudziesta druga pozycja). Wysokie miejsce Singapuru wynika z pozycji wśród dziesięciu najlepszych krajów na świecie pod względem łatwości ochrony małych inwestorów, kapitalizacji rynkowej, korzystnych stawek celnych czy kapitalizacji rynkowej oraz transakcji typu *venture capital*. Najmniej korzystne miejsce

w rankingu zajmuje Brunei (sto piąta pozycja). Porównanie pod względem zaawansowania rynku ukazuje mocne i słabe strony Kambodży oraz Filipin. Pod względem omawianego aspektu Kambodża zajmuje stosunkowo wysokie miejsce (pięćdziesiąta dziewiąta pozycja). Jest to kraj wykazujący małą konkurencyjność, ale na jego korzyść działa łatwość uzyskania kredytu czy udział PKB kredytów krajowych dla sektora prywatnego. Do czynników działających na niekorzyść Kambodży należy zaliczyć wysokie stawki celne, słabą ochronę małych inwestorów, dużą konkurencję lokalną i mały rozmiar rynku lokalnego. Filipiny zajmują relatywnie słabe miejsce w rankingu (pięćdziesiąta piąta pozycja) mimo dobrej kapitalizacji rynku oraz niskich taryf celnych. Przeważają jednak niski poziom ochrony małych inwestorów i trudność w zdobyciu kredytu.

Filar wyrafinowania biznesu dotyczy pracowników umysłowych, powiązań innowacyjnych i absorpcji wiedzy. W jego pomiarze stosuje się piętnaście wskaźników. Są to między innymi: miejsca pracy wymagające wiedzy, wydatki krajowe brutto na badania i rozwój (GERD) realizowane przez przedsiębiorców, wydatki krajowe brutto na badania i rozwój finansowane przez przedsiębiorców, współpraca badawcza między uczelniami a przemysłem, stan rozwoju klastrów, płatności z tytułu własności intelektualnej, napływ netto bezpośrednich inwestycji zagranicznych, stosunek talentów badawczych w przedsiębiorstwie. Wyrafinowanie biznesu jest najwyższe w Singapurze (trzecia pozycja). Jest to kraj, który wyróżnia się najlepszym na świecie odsetkiem zatrudnienia wymagającego wiedzy oraz strategicznych sojuszy typu *joint venture*. Znamieną cechą Singapuru jest również współpraca między przemysłem a jednostkami badawczymi, a także dynamiczny rozwój klastrów. Malezja (trzydziesta szоста pozycja) oraz Filipiny (trzydziesta ósma pozycja) zajmują stosunkowo wysokie miejsca w rankingu. Wyrafinowanie biznesu wypada słabo w Laosie (sto druga pozycja) czy Kambodży (sto dwudziesta piąta pozycja).

Wiedza i technologie stanowią filar Global Innovation Index, który bada stan wiedzy oraz poziom zaawansowania i wprowadzania technologii w danym kraju. Najlepszy pod tym względem jest Singapur (dziesiąta pozycja). Wiele krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN zajmuje umiarkowane miejsca: Malezja (trzydziesta siódma pozycja), Tajlandia (czterdziesta druga pozycja), Filipiny (czterdziesta szosta pozycja), Wietnam (czterdziesta ósma pozycja). Najdalsze miejsce wśród krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN zajmuje Brunei (sto dwudziesta szosta pozycja).

Filar kreatywności jest mierzony w skali wskaźnikowej, umożliwiającej porównania między różnymi krajami. Wyższe wartości wskaźnika oznaczają wyższy poziom kreatywności i wydajności projektowej. Pod tym względem Singapur również jest najlepszym krajem Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (osiemnasta pozycja). Najgorzej w porównaniu z innymi wypadają Brunei (sto dwudziesta siódma pozycja), Laos (sto dwudziesta czwarta pozycja) i Kambodża (sto trzecia pozycja).

Porównanie słabych i mocnych stron ekosystemów innowacyjności pozwoliło na wyróżnienie filarów, które działają najlepiej i najgorzej w poszczególnych krajach

Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. Mocnymi stronami Singapuru są instytucje, zasoby ludzkie i badania, wyrafinowanie biznesu i rynku (Jintana i in., 2020). Wietnam charakteryzuje się dobrą infrastrukturą. Brunei również ma dobrą infrastrukturę i instytucje. Zaletą Kambodży jest wysokie wyrafinowanie rynku. Najślabszym filarem wielu państw Wspólnoty Gospodarczej ASEAN jest niewielkie wyrafinowanie biznesu (Tajlandia, Filipiny, Malezja, Indonezja).

Ekosystemy przedsiębiorczości w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Mimo że start-upy stanowią ważny element przedsiębiorczości w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, to ich rozdystrybuowanie nie jest równomierne w regionie. Najlepszym miastem państwem dla start-upów w regionie według raportu StartupBlink jest Singapur (Enginsoy, 2023). Kraj ten zajął szóstą pozycję ze wszystkich miast na świecie. Jest to modelowy przykład dla rozwoju innowacyjności. Przedsiębiorcy wybierają Singapur jako miejsce prowadzenia biznesu ze względu na stabilność, korzystne prawo podatkowe, a także proaktywne działanie rządu na rzecz biznesu.

Dżakarta zajmuje dwudziestą dziewiątą pozycję na świecie i drugą pozycję w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. Jest to atrakcyjna lokalizacja dla start-upów ze względu na ogromny rynek lokalny, co powoduje, że przedsiębiorstwa nie są zmuszone do szybkiej internacjonalizacji. Młoda i wykształcona siła robocza stanowi kolejną zaletę. Głównym wyzwaniem dla Dżakarty był słaby stan zaawansowania telekomunikacyjnego, który utrudnia rozwój przedsiębiorczości opartej na nowoczesnych technologiach. Rząd Indonezji, biorąc pod uwagę problem, zorganizował liczne inicjatywy wspierające rozwój IT w kraju. Jednym z przykładów jest rządowy akcelerator Startup Studio Indonesia, którego celem jest poprawa działania i wspomaganie ekosystemu start-upów.

Trzecim miastem krajów regionu pod względem atrakcyjności dla start-upów jest Bangkok, który zajmuje siedemdziesiąte czwarte miejsce w rankingu światowym. Tajlandia stanowi kraj, który był postrzegany przez wiele lat jako region słynący głównie z turystyki. Negatywne skutki pandemii spowodowały, że ekosystem start-upów i propagowanie innowacji stały się priorytetem. Przejście gospodarki od turystycznej do cyfrowej jest możliwe dzięki znacznej liczbie cyfrowych nomadów wybierających Tajlandię jako cel swojej podróży.

Start-upy z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa są jednym z kluczowych elementów gospodarek krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, odpowiadają bowiem za niemal 96% ogółu przedsiębiorstw w regionie, jednocześnie od 51% do ponad 97% zatrudnienia – w zależności od rozpatrywanego kraju. Start-upy jako przedsiębiorstwa szczególnie nastawione na szybki wzrost oraz innowacje stanowią doskonały sposób na tworzenie nowych miejsc pracy i wspomaganie rozwoju ekonomicznego. W 2018 roku liczbę startupów

w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN szacowano na 5,8 tysiąca firm. Przedsiębiorstwa w tym regionie działają najczęściej w branżach e-commerce, technologie finansowe, rozwiązania dla firm, *big data* czy usługi i dobra konsumpcyjne.

Literatura przedmiotu definiuje start-up najczęściej jako nowe przedsięwzięcie biznesowe, które powstało w celu utworzenia skutecznego i skalowalnego modelu biznesowego. Głównym celem takich przedsiębiorstw jest szybki wzrost. Wykorzystanie innowacji i wcześniej nieznanymi rozwiązań wiąże się również z podwyższonym ryzykiem. Znamionną cechą start-upów jest ich młody wiek, który najczęściej nie przekracza pięciu lat. Większość krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN nie przyjęła jeszcze oficjalnej definicji przedsiębiorstwa typu start-up, co znacznie utrudnia ich badanie. Filipiny stosują bardzo szeroką definicję start-upu, określając tym terminem „jakąkolwiek osobę lub dowolny podmiot zarejestrowany na Filipinach, którego celem jest opracowanie innowacyjnego produktu, proces lub tryb biznesowy” (*Republic Act 11337...*, 2019). W Malezji za start-up uważa się biznes oparty na technologii lub innowacjach na wczesnym etapie rozwoju, zakładający skalowalny model szybkiego wzrostu. Podobnie start-up definiuje Singapur – w tym ujęciu atrybutem takiego przedsiębiorstwa może być innowacyjny produkt, model biznesowy czy potencjał do dokonania przełomu na rynku. Podmiot tego rodzaju zatrudnia co najmniej jedną osobę, funkcjonuje krócej niż pięć lat.

Szczególnym typem start-upów są jednorożce. Są to firmy prywatne, których wartość przekracza miliard dolarów (Meek i Cowden, 2023). Cechują się one dynamicznym wzrostem, najczęściej spowodowanym przez innowacyjne rozwiązania, które mają dużą siłę oddziaływania na całe gospodarki lub sektory.

Najwięcej jednorożców obserwuje się w Singapurze, gdzie pod koniec 2022 roku funkcjonowało dwadzieścia sześć przedsiębiorstw tego typu (Yean, 2023). W 2021 roku powstało tam siedem jednorożców, a w 2023 roku – jedynie trzy. Głównymi obszarami działalności singapurskich jednorożców są usługi finansowe, w tym ubezpieczenia i e-commerce. Firmy te cechują się jednak większym zróżnicowaniem niż w pozostałych krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. Jest to spowodowane małym rynkiem rodzimym, który wymusza wczesną internacjonalizację przedsiębiorstw w celu poszukiwania nowych rynków.

Indonezja w 2022 roku miała piętnaście jednorożców i dwa dekacony, czyli start-upy warte ponad 10 miliardów dolarów (Indonesia's Technology Startups, 2023). W odróżnieniu od Singapuru, Indonezja szczyci się dużym rynkiem rodzimym, w którym dynamicznie rozwija się klasa średnia. Z tego względu indonezyjskie start-upy skupiają się na rynku lokalnym. Biorąc pod uwagę sektory, indonezyjskie start-upy skupiają się na rozwiązaniach finansowych, szczególnie na technologiach finansowych.

Pozostałe kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN mają znacznie mniej jednorożców. Wietnam ma cztery takie przedsiębiorstwa, a Malezja i Tajlandia zarejestrowały pierwsze tego typu firmy dopiero w 2021 roku.

Tabela 2.3. Zestawienie jednorożców pochodzących z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Nazwa jednorożca	Kraj pochodzenia	Branża
Akulaku	Indonezja	finanse
Biofourmis	Singapur	medycyna
Blibli	Indonezja	e-commerce
Bukalapak	Indonezja	e-commerce
Carousell	Singapur	e-commerce
Carro	Singapur	motoryzacja
Carsome	Malezja	motoryzacja
Coda Payments	Singapur	finanse
DANA Wallet	Indonezja	finanse
Flash Group	Tajlandia	e-commerce
Gojek	Indonezja	logistyka
Grab	Singapur	logistyka
Insider	Singapur	marketing
J&T Express	Indonezja	logistyka
Kredivo	Indonezja	finanse
Lazada	Singapur	e-commerce
LINE MAN Wongnai	Tajlandia	e-commerce
Nium	Singapur	finanse
Online Pajak	Indonezja	finanse
OVO	Indonezja	finanse
Patsnap	Singapur	badania
Razer	Singapur	elektronika
Revolution Precrafted	Filipiny	konstrukcje
SEA	Singapur	e-commerce
Tiket	Indonezja	podróże
Tokopedia	Indonezja	e-commerce
Traveloka	Indonezja	podróże
Trax	Singapur	badania
VNG	Wietnam	finanse, e-commerce
VNPay	Wietnam	finanse
Voyager Innovations	Filipiny	finanse
Xendit	Indonezja	finanse

Źródło: (Choudhary, 2023).

Średnia liczba jednorożców w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, takich jak Indonezja, Wietnam, Filipiny, Singapur, Malezja i Tajlandia, wynosi 8,66, a odchylenie

standardowe – 9,62. Kraje takie jak Mjanma, Laos i Birma nie mają jednorożców, zostały więc wykluczone z analizy. Biorąc pod uwagę średnią pozycję w Global Innovation Index, dla siedmiu wymienionych krajów wynosi ona 41,16, a odchylenie standardowe – 19,87.

2.5. Studium przypadku wybranych branż w regionie Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Branża elektroniczna jest uważana za jedną z najbardziej złożonych. Na sektor elektroniczny składa się produkcja różnych komponentów, które tworzą zestawy produktów pośrednich i końcowych (Parsons i Rammal, 2010). Zakres zastosowań produktów jest bardzo szeroki: od prostych dóbr konsumpcyjnych po sprzęt specjalistyczny. Zarządzanie i tworzenie łańcuchów dostaw jest kluczowe dla tego sektora, ponieważ wzmożona konkurencja wymusza na producentach coraz lepszą efektywność na wszystkich poziomach produkcji, co powoduje większą zależność od czasu i skutecznego przepływu informacji niż w innych sektorach. Marże kosztowe poszczególnych komponentów są nieustannie zmniejszane, producenci konkurują bowiem również w zakresie produktów końcowych. Nieustanna digitalizacja współczesnego świata wymaga coraz większej ilości urządzeń i komponentów, dlatego jest to tak istotna branża przemysłu.

Jednym z głównych produktów w omawianej branży są półprzewodniki. W latach siedemdziesiątych XX wieku Japonia była głównym producentem półprzewodników, stawiając na model producenta urządzeń zintegrowanych (Xiang, 2023). Oznaczało to, że branża była zdominowana przez korporacje transnarodowe, które dysponowały odpowiednimi środkami, aby projektować i wytwarzać sprzęt na każdym poziomie produkcji. Przez kolejne dwadzieścia lat aspekty kosztowe spowodowały rozwój modelu rozdzielnego firmy projektującej od producenta sprzętu. W rezultacie produkcja półprzewodników przeniosła się z Japonii na Tajwan i do Republiki Korei. Początek nowego tysiąclecia w sektorze półprzewodników charakteryzował się tym, że regiony rozwinięte, takie jak Japonia, Stany Zjednoczone czy Europa, stopniowo przenosiły produkcję słabo zaawansowanych technologicznie sektorów wymagających siły roboczej do Chin. Sytuacja zmieniła się znacznie w 2018 roku, czego powodem okazała się sytuacja wewnętrzna i zewnętrzna Chin: bogacące się społeczeństwo przestało być tanią siłą roboczą, a trendy demograficzne zaczęły zmierzać w stronę rozwiniętych państw. Napięta sytuacja polityczna spowodowała eskalację wojny handlowej. Dało to początek kolejnej migracji produkcji do tańszych i stabilniejszych krajów, takich jak Wietnam czy Indie. Sytuacja ta sprzyja rozwojowi branży w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, co jest widoczne w stabilnym udziale tych krajów w globalnym eksporcie komponentów elektronicznych.

Elektryka i elektronika stanowią również główne branże w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, które otrzymują bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Wspomniane branże stanowiły 70% ogółu inwestycji typu greenfield w produkcji, co daje 37 miliardów dolarów w 2022 roku (*A Special ASEAN Investment Report, 2023*). W branży elektronicznej największą popularnością cieszy się produkcja półprzewodników i komponentów elektronicznych, które stanowią 27% produkcji w obszarze inwestycji greenfield. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne typu greenfield w elektronikę nie rosną jednak liniowo. Ich przeciętna wartość w latach 2010-2019 wyniosła 1,5 miliarda dolarów. W 2020 roku było to zaledwie 0,5 miliarda dolarów, w 2021 roku nastąpił gwałtowny wzrost do 16,2 miliarda dolarów. Rok później odnotowano spadek o 41%, do poziomu 9,5 miliarda dolarów.

Napięcia w międzynarodowych stosunkach gospodarczych oraz problemy z łańcuchem dostaw spowodowane pandemią dały silny impuls dla korporacji transnarodowych do dywersyfikacji regionów produkcji. Przedsiębiorstwa, które już działały w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, w ostatnich latach skupiły się na zwiększaniu mocy produkcyjnych oraz poprawie połączeń w łańcuchu dostaw.

Tabela 2.4. Udział procentowy najważniejszych gospodarek azjatyckich w globalnym eksporcie komponentów elektronicznych

Kraj	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Chiny	33,4	32,8	33,5	32,7	32,8	32,9
Tajwan	6,2	6,7	7,8	7,4	7	7,1
Republika Korei	7,1	6,1	6,1	6	6	6
Wietnam	4,2	4,8	5,7	5,3	5	5
Malezja	4,2	4,3	4,4	4,6	4,7	4,8
Japonia	4,5	4,4	4,2	4,4	4,4	4,3
Singapur	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Tajlandia	2	2	2	1,9	1,9	1,9
Hongkong	1,8	1,9	1,8	1,9	2	2
Filipiny	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Indonezja	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3

Źródło: (Brodzicki, 2023).

Wojna handlowa spowodowała nieznaczny spadek eksportu komponentów elektronicznych z Chin. Pozycja Wietnamu umocniła się o półtora punktu procentowego od rozpoczęcia wojny handlowej, a następnie spadła do poziomu 5%. Malezja systematycznie wzmacnia swoją pozycję na rynku, notując wzrost o jedną dziesiątą punktu procentowego w latach 2018-2023. Pozostałe kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN cechują się stabilnością w omawianym aspekcie. Singapur utrzymuje udział 2,5%, Tajlandia – nieco poniżej 2%, Filipiny – 1,3%, a Indonezja – 0,3%.

Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN są miejscem, w którym międzynarodowe korporacje transnarodowe chętnie lokują inwestycje związane z branżą półprzewodników. Inwestycje te są często związane z tworzeniem sieci montażowo-produkcyjnych, rozbudową sieci 5G lub wspólnymi przedsięwzięciami (*joint venture*).

Tabela 2.5. Największe korporacje transnarodowe pod względem obrotów, które inwestują w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w branżę półprzewodników oraz ich wybrane działania

Nazwa korporacji	Kraj pochodzenia	Kraj goszczący	Wybrane działania
Samsung Electronics	Republika Korei	Singapur, Wietnam	- współpraca z IBM i M1 w celu utworzenia centrum technologicznego przemysłu 4.0 - rozbudowa fabryki produkującej komponenty elektroniczne - utworzenie centrum badawczo-rozwojowego dla urządzeń smart i technologii łączności
Intel	Stany Zjednoczone	Malezja, Singapur, Tajlandia, Wietnam	- rozszerzenie działalności testowo-montażowej o nowy zakład produkcyjny (część projektu o wartości 7,1 miliarda dolarów) - rozbudowa centrali i centrum logistycznego - współpraca z firmą Ericsson w zakresie rozwoju sieci 5G - rozpoczęcie wartej 475 milionów dolarów rozbudowy obiektu testowo-montażowego
SK Hynix	Republika Korei	Malezja, Indonezja	budowa fabryki folii miedzianej o wartości 547 milionów dolarów
Qualcomm	Stany Zjednoczone	Indonezja, Tajlandia, Wietnam	- współpraca z Telkomsel i Ericsson w celu rozwoju sieci 5G - współpraca z AIS i ZTE w celu usprawnienia rozwoju sieci 5G - współpraca z Grupą Viettel w celu wsparcia rozwoju 5G
Micron Technologies	Stany Zjednoczone	Malezja	budowa wartego 1 miliard dolarów zakładu produkującego półprzewodniki
Broadcom	Stany Zjednoczone	Tajlandia	współpraca z T3 Technology w celu wprowadzenia technologii WiFi7 w Azji Południowo-Wschodniej
AMD	Stany Zjednoczone	Malezja, Singapur, Wietnam	- uruchomienie zaplecza inżynierskiego rozwiązań platform serwerowych, obejmującego zaawansowane procesory - rozbudowa zakładu produkcyjnego w Penang wraz z TF o wartości około 341 milionów dolarów - rozwój personelu badawczo-rozwojowego w dziedzinie półprzewodników przez projekt inwestycyjny o wartości 50 milionów dolarów - współpraca z Viettel w zakresie rozwoju sieci 5G
Texas Instruments	Stany Zjednoczone	Malezja	budowa dodatkowego zakładu w Melace
Apple	Stany Zjednoczone	Singapur, Tajlandia	- utworzenie sieci detalicznej w Singapurze i Tajlandii - dywersyfikacja zakładów produkcji półprzewodników

Źródło: (A Special ASEAN Investment Report, 2023).

Najwięcej korporacji transnarodowych inwestujących w krajach AEC w branżę półprzewodników pochodzi ze Stanów Zjednoczonych. Drugim krajem pochodzenia korporacji jest Korea Południowa. Kraje goszczące to Singapur, Wietnam, Tajlandia, Malesja oraz Indonezja.

Branża samochodów elektrycznych w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Branża motoryzacyjna na świecie odgrywa kluczową rolę ze względu na wpływ na ekonomię. Globalny obrót w tej branży jest równy szóstemu co do wielkości PKB na świecie (Barus, 2024). Z tego względu udział w produkcji samochodów bądź części jest niezwykle istotny dla rozwoju ekonomicznego krajów, szczególnie o ugruntowanej tradycji wytwarzania samochodów spalinowych. Na całym świecie jest widoczny trend propagowania samochodów elektrycznych, co jest motywowane ochroną środowiska czy lepszą wydajnością ekonomiczną.

Region Wspólnoty Gospodarczej ASEAN przyciąga inwestorów związanych z produkcją pojazdów elektrycznych. Ogromny rynek wewnętrzny powoduje, że produkcja części zaspokaja rynek rodzimy, ale część jest przeznaczona na eksport. Jako jeden z głównych czynników zwiększających podaż na rynkach krajowych wyróżnia się inicjatywy rządowe. Przykładem jest Tajlandia, gdzie sformułowano strategię, która ma na celu wprowadzenie do użytku 1,2 miliona pojazdów elektrycznych do 2036 roku oraz zapewnienie odpowiedniej infrastruktury w postaci stacji ładowania (Preedakorn i in., 2023).

Wysoka skala inwestycji wynika z historii produkcji pojazdów tradycyjnych w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. Przemysł motoryzacyjny w Tajlandii zaczął się rozwijać w latach osiemdziesiątych XX wieku (Wad, 2009). Początkowo kraj chronił rynek wewnętrzny wysokimi cłami i restrykcjami. Z czasem jednak uznano, że działania te nie przyspieszą rozwoju rynku lokalnego, a wysokie ceny samochodów zahamują popyt. Zdecydowano o otwarciu rynku dla korporacji transnarodowych, co poskutkowało otwarciem nowych fabryk i zwiększeniem skali produkcji zarówno samochodów, jak i części do nich. Przemysł motoryzacyjny w tym kraju jest niemal całkowicie zależny od decyzji zagranicznych koncernów, które mają dostęp do technologii i wiedzy niezbędnych w procesach produkcyjnych oraz finansowaniu badań i rozwoju.

Kolejnym spośród krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, który ma doświadczenie w produkcji pojazdów, jest Malesja. Podobnie jak Tajlandia, w latach siedemdziesiątych XX wieku charakteryzowała się wysokimi cłami w celu ochrony rynku rodzimego (Ariffin i Sahid, 2018). Opracowano również rodzimą markę Proton, której konkurencyjność okazała się słabsza względem zagranicznych marek. Z tego powodu utworzono National Automotive Policy, czyli program, który miał na celu zwiększenie konkurencyjności Malesji w branży motoryzacyjnej. Jego główne założenia były zgodne z polityką przyjętą w Tajlandii – skupienie na rozwoju technologii i powiększeniu rynku. Malesja jednak w mniejszym stopniu niż Tajlandia zależy od bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Indonezyjski rynek motoryzacyjny stale rośnie, co jest widoczne we wzmożonej sprzedaży pojazdów, który idzie w parze z rozwojem ekonomicznym kraju. W 2013 roku rząd Indonezji ogłosił program wsparcia niskokosztowych samochodów elektrycznych, który przyczynił się do lokowania inwestycji w regionie (Mahbubul, 2022).

Najważniejszym elementem pojazdów elektrycznych produkowanym w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN są baterie. Inwestycje w produkcję baterii wzrosły o 656% w 2022 roku w stosunku do roku poprzedniego i wniosły 8,4 miliarda dolarów (ASEAN Statistical Yearbook, 2022). Cechą charakterystyczną produkcji samochodów elektrycznych w regionie Wspólnoty Gospodarczej ASEAN jest współpraca korporacji transnarodowych z mikro-, małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Powiązania te to wachlarz różnych ustaleń między producentami części OEM a korporacjami transnarodowymi z całego świata.

W tabeli 2.6 przedstawiono kluczowe powiązania biznesowe start-upów pochodzących z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN z międzynarodowymi korporacjami transnarodowymi. Start-upy działające na lokalnych rynkach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN rozpoznały nisze oraz stworzyły aplikacje i rozwiązania, które szybko zyskały popularność. Korporacje transnarodowe chcą zaistnieć na rynkach krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, podejmują więc współpracę z lokalnymi start-upami, które już zdobyły udział w rynku, ale najczęściej brakuje im kapitału na realizację ambitnych planów. Częstym motywem współpracy jest budowa infrastruktury (Casion, Selex Motors, Storm). Korporacje transnarodowe dostarczają również własne pojazdy do zasilania flot potrzebnych do realizacji usług transportowych świadczonych przez start-upy (Indrive, BMW, Gojek). Startupy z branży samochodów elektrycznych podejmują współpracę z korporacjami transnarodowymi również jedynie w celu uzyskania dostępu do finansowania (Swap Energi, Charged).

Rynek pojazdów elektrycznych w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN stale rośnie, ale nadal pozostaje w początkowej fazie rozwoju. Konwersja fabryk produkujących tradycyjne samochody na wytwórnie części dla pojazdów elektrycznych jest procesem, który wymaga wiele nakładów finansowych i czasu. Znaczną przeszkodą w procesie elektryfikacji pojazdów jest mała liczba stacji ładujących w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. Inwestycje w stacje ładujące w tych krajach są nadal stosunkowo niskie w porównaniu z Chinami czy Europą. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w branży pojazdów elektrycznych w regionie Azji Południowo-Wschodniej nie są równomierne. Nie wszystkie kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN są zainteresowane elektryfikacją pojazdów. Brunei, którego gospodarka jest oparta na surowcach kopalnych, nie jest zainteresowane promocją rozwiązań mogących zmniejszyć na nie zapotrzebowanie (Isa i in., 2023). Singapur, ze względu na małą ilość miejsca i zanieczyszczenie powietrza, propaguje transport publiczny, a nie prywatne środki transportu, również elektryczne. W trzech najmniej rozwiniętych krajach członkowskich Wspólnoty Gospodarczej ASEAN – Mjanmy, Kambodży i Laosu – brakuje środków na upowszechnianie samochodów elektrycznych (Schröder, 2021).

Tabela 2.6. Zestawienie start-upów współpracujących z korporacjami transnarodowymi w branży samochodów elektrycznych w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Nazwa start-upu	Kraj pochodzenia start-upu	Nazwa zagranicznej korporacji transnarodowej	Kraj pochodzenia korporacji transnarodowej	Działania w ramach partnerstwa
Beep	Singapur	GoJek, ComfortDelgro Engie, Shell Recharge	Indonezja, Singapur, Francja, Wielka Brytania	stworzenie platformy cyfrowej integrującej operatorów sieci punktów ładujących
Casion	Indonezja	Porsche	Niemcy	budowa sieci stacji ładowania pojazdów elektrycznych w Indonezji
Charged	Indonezja	Vmoto Soco	Włochy	inwestycja o wartości 38 milionów dolarów
Dat Bike	Wietnam	Gojek	Indonezja	udostępnienie skuterów Dat Bike dla kierowców używających Gojek
HaupCar	Tajlandia	BMW	Niemcy	zapewnienie floty pojazdów elektrycznych BMW
Ion Mobility	Singapur	TVS	Indie	produkcja skuterów elektrycznych w fabryce TVS w Indonezji
Selex Motors	Wietnam	Schneider Electric Energy Access Asia ADB Ventures Touchstone Partners	Francja, Wietnam, Multilateralna Instytucja Finansująca	inwestycja o wartości 5,5 miliona dolarów w celu rozpropagowania Selex oraz tworzenia stacji wymieniających baterie w pojazdach elektrycznych w Wietnamie
Strom	Tajlandia	Winnoni KILATS Mu Sashi Seimitsu Industry Thoresen Thai Agencies	Tajlandia, Singapur, Japonia, Tajlandia	tworzenie ekosystemu dla skuterów elektrycznych
Swap Energy	Indonezja	Ondine Capita	Singapur	inwestycja o wartości 7,2 miliona dolarów
Volta	Indonezja	Indrive	Stany Zjednoczone	umożliwienie kierowcom zamawiania skuterów elektrycznych marki Volta za pomocą platformy

Źródło: (A Special ASEAN Investment Report, 2023).

Kraje te znajdują się jeszcze na etapie poprzedzającym zmotoryzowanie społeczeństwa. Inwestycje w niektórych segmentach łańcucha dostaw są skoncentrowane w kilku państwach członkowskich, ale istnieje potencjał dla rozprzestrzenienia się na inne części regionu w zależności od uzupełniających zalet lokalizacji.

2.6. Podsumowanie

Celem niniejszego rozdziału była charakterystyka korporacji transnarodowych i start-upów wywodzących się z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, ze szczególnym uwzględnieniem branży elektronicznej oraz producentów samochodów elektrycznych. Tłem podjętych rozważań był pomiar innowacyjności gospodarek regionu.

Porównanie wyników w ramach poszczególnych filarów Global Innovation Index umożliwiło podział krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN na trzy grupy pod względem innowacyjności. Jest to istotna informacja, umożliwiająca poznanie uwarunkowań, w jakich działają zarówno korporacje transnarodowe, jak i start-upy. Singapur jest pod względem innowacyjności najbardziej zaawansowanym krajem spośród państw regionu, dlatego tworzy samodzielnie pierwszą grupę. Kraj ten wyróżnia się na korzyść na tle pozostałych w zakresie instytucji, zasobów ludzkich i badań, wyrafinowania biznesu i rynku. Drugą pod względem innowacyjności grupę krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN tworzą Malezja, Tajlandia, Wietnam, Filipiny czy Indonezja. Brunei, Kambodża i Laos stanowią najsłabszą grupę pod względem wskaźnika innowacji.

Konglomeraty azjatyckie, które powstawały najczęściej przez prywatyzację przedsiębiorstw państwowych, są firmami rodzinnymi. Mają one ograniczony zasięg względem globalnych konglomeratów, a dywersyfikacja ich działalności jest mniejsza. Ich internacjonalizacja odbywa się najczęściej na rynki krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, a rzadziej na skalę globalną. Korporacje transnarodowe wywodzące się z tych krajów przeważnie zajmują się działalnością, która jest charakterystyczna dla danego kraju, co jest związane z dysponowaniem przewagami konkurencyjnymi oraz z łatwym dostępem do sieci powiązań.

Region Azji Południowo-Wschodniej ma długą tradycję w produkcji elektroniki, sięgającą lat siedemdziesiątych XX wieku. Jest to branża, która cieszy się dużym zainteresowaniem ze strony globalnych korporacji transnarodowych, czego dowodzi relatywnie wysoki napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN zyskały na wojnie handlowej między Stanami Zjednoczonymi i Chinami, ponieważ producenci zaczęli poszukiwać dywersyfikacji łańcucha dostaw. Głównym produktem branży elektronicznej są półprzewodniki. Korporacje transnarodowe obecnie nadal inwestują w rozbudowę zakładów produkcji w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. Innymi podejmowanymi działaniami są prace badawczo-rozwojowe oraz rozbudowa infrastruktury łączności, szczególnie 5G.

Działania podejmowane przez korporacje transnarodowe ze start-upami z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w branży samochodów elektrycznych obejmują najczęściej wspólne wysiłki mające na celu rozbudowę infrastruktury potrzebnej do działania pojazdów elektrycznych. Korporacje transnarodowe decydują się na nawiązanie współpracy ze start-upami również w celu skorzystania z wypracowanych przez nie,

wdrożonych już na rynku rozwiązań. W ramach tego rodzaju kooperacji realizowane są często duże projekty inwestycyjne.

Bibliografia

- A *Special ASEAN Investment Report 2023*. (2023). Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://asean.org/wp-content/uploads/2023/12/AIR-Special-2023.pdf>.
- Al-Fadhat, F. (2019). Introduction. W: *The Rise of International Capital* (s. 1-14). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-3191-6_1
- Ariffin, A. S. i Sahid, M. L. I. (2018). *Competitiveness Analysis of ASEAN Automotive Industry: A Comparison between Malaysia and Thailand*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:169284728>
- ASEAN Statistical Yearbook 2022. (2022). Pobrano 12 stycznia 2025 z https://www.aseanstats.org/wp-content/uploads/2023/04/ASYB_2022_423.pdf.
- Barus, D. H. N. (2024). The Development of EV Market in ASEAN: Is It Potensial?. *International Journal of Social Science and Human Research*, 07(03). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i03-02>
- Brodzicki, T. (2023). *The role of East and Southeast Asia in the Global Value Chain in Electronics*. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/mi/research-analysis/the-role-of-east-and-southeast-asia-in-the-global-value-chain.html>.
- Cai, K. (2010). *The Politics of Economic Regionalism: Explaining Regional Economic Integration in East Asia (International Political Economy Series)* (2010th Edition). Palgrave Macmillan.
- Cele ASEAN. (2024). Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://asean.pl/cele-2/>.
- Chakravarty, V., Changali, S. i Toh, A. (2023). *Defining a winning strategy for Southeast Asia's conglomerates*. Pobrano 12 stycznia 2025 z https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_sg/topics/strategy/ey-parthenon-defining-a-winning-strategy-for-southeast-asia-conglomerates.pdf.
- Choudhary, L. (2023). *A list of SEA's unicorns and their early investors*. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://www.techinasia.com/list-southeast-asias-unicorns-early-investors>.
- Dabla-Norris, E., Kinda, T., Chahande, K., Chai, H., Chen, Y., De Stefani, A., Kido, Y., Qi, F. i Sollaci, A. (2023). Accelerating Innovation and Digitalization in Asia to Boost Productivity. *Departmental Papers*, 2023(001), A001. <https://doi.org/10.5089/9798400224034.087.A001>
- Drelich-Skulska, B. (2008). Powiązania sieciowe przedsiębiorstw w regionie Azji i Pacyfiku. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 13, 182-194.
- Dutta, S., Lanvin, B., Rivera León, L. i Wunsch-Vincent, S. (2023). *Global Innovation Index 2023 Innovation in the face of uncertainty*.
- Enginsoy, S. (2023). *Analysis of Asia Pacific Startup Ecosystems*. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://www.startupblink.com/blog/analysis-of-asia-pacific-startup-ecosystems/>.
- Esquivias Padilla, M. A., Sari, D. W. i Handoyo, R. D. (2017). Formation of production networks in ASEAN: Measuring the real value-added and identifying the role of ASEAN countries in the world supply chains. *Business and Economic Horizons*, 13(2), 237-255. <https://doi.org/10.15208/beh.2017.18>
- Hirt, M., Smit, S. i Yoo, W. (2013). Understanding Asia's conglomerates. *McKinsey Quarterly*.
- HV, V., Thomson, F. i Tonby, O. (2014). *Understanding ASEAN: Seven things you need to know*. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/understanding-asean-seven-things-you-need-to-know>.
- Indonesia's Technology Startups* (2023). <https://doi.org/10.22617/TCS230176-2>
- Isa, A. H., Laila, D. S., Dani, M. N., Sulthan, S. M. i Jiann, T. S. (2023). *Public opinion on electric vehicle public transportation in Brunei Darussalam*. 030001. <https://doi.org/10.1063/5.0179774>
- Jankowiak, A. H. (2017). Transnational Corporations and Business Networks in ASEAN: Building Partnership in the Asia – Pacific Region. *International Business Research*, 11(1), 230. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n1p230>
- Jintana, J., Limcharoen, A., Patsopa, Y. i Ramingwong, S. (2020). Innovation Ecosystem of ASEAN Countries. *Revista Amazonia Investiga*, 9(28), 356-364. <https://doi.org/10.34069/AI/2020.28.04.40>

- Louangrath Paul, I. i Fukbua, T. (2019). *Innovation Analysis of ASEAN Countries*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3334937>
- Mahbubul, C. (2022). The Asean Auto Industry: Beyond the Coronavirus Pandemic. *Journal of Law and Political Science*, XLIX(3).
- Meek, S. i Cowden, B. J. (2023). Strategies of unicorn startups: how these positive deviants compare to early-stage and Fortune 500 ventures. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(6), 1109-1128. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2023-0069>
- Nguyen, B. N., Boruff, B. i Tonts, M. (2021). Looking through a crystal ball: Understanding the future of Vietnam's minerals and mining industry. *The Extractive Industries and Society*, 8(3), 100907. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2021.100907>
- Parsons, D. i Rammal, H. G. (2010). *The Integration of the Electronics Sector in ASEAN*. https://doi.org/10.1142/9789814299404_0008
- Preedakorn, K., Butler, D. i Mehnen, J. (2023). Challenges for the Adoption of Electric Vehicles in Thailand: Potential Impacts, Barriers, and Public Policy Recommendations. *Sustainability*, 15(12), 9470. <https://doi.org/10.3390/su15129470>
- Republic Act 11337. (2019). Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://www.officialgazette.gov.ph/downloads/2019/04apr/20190717-RA-11337-RRD.pdf>.
- Rozkwitalska, M. (2010). Problemy metodologiczne w badaniu filii zagranicznych korporacji transnarodowych w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 150, 303-316.
- Schröder, M. (2021). *Promotion of Electromobility in ASEAN: States, Carmakers, and International Production Networks*. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://www.researchgate.net/publication/351450731>.
- Shimato, H. (2018). *Leading Companies In Asean (Indonesia, Thailand, Malaysia)*. Pobrano 12 stycznia 2025 z https://www.mitsui.com/mgssi/en/report/detail/___icsFiles/afieldfile/2018/07/24/1806sp_shimato_e.pdf.
- Sporek, T. (2019). Korporacje transnarodowe we współczesnej gospodarce światowej. *Ekonomia XXI Wieku*, 1(21), 102-114. <https://doi.org/10.15611/e21.2019.1.07>
- Wad, P. (2009). The automobile industry of Southeast Asia: Malaysia and Thailand. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 14(2), 172-193. <https://doi.org/10.1080/13547860902786029>
- Welcome to Asia300 (2023). *Welcome to Asia300 – list of the region's top companies*. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://asia.nikkei.com/Asia300/Welcome-to-Asia300-list-of-the-region-s-top-companies4>.
- Wyciślak, S. (2008). Korporacje transnarodowe: identyfikacja – modele – społeczna odpowiedzialność. W: *Globalizacja – nieznośne podobieństwo? Świat i jego instytucje w procesie uniformizacji* (s. 97-114). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Xiang, W. (2023). Semiconductor Culture in the Global Economy. *Lecture Notes in Education Psychology and Public Media*, 25(1), 7-11. <https://doi.org/10.54254/2753-7048/25/20230188>
- Yean, T. S. (2023). *Rise of Unicorns in Southeast Asia*. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://asialink.unimelb.edu.au/insights/rise-of-unicorns-in-southeast-asia>.