

Spis treści

Wstęp	9
-----------------	---

I. Specyfika powiązań regionalnych w Azji i Pacyfiku

Paweł Szwiec: Integracja w Azji Wschodniej – geneza, przejawy, skutki, perspektywy	13
Zbigniew Olesiński: Mechanizm organizacyjny procesów integracyjnych w Azji Południowo-Wschodniej	21
Malgorzata Pietrasiak: ASEAN-6 i ASEAN-4: problemy na drodze do integracji regionu Azji Południowo-Wschodniej	31
Katarzyna A. Nawrot: Proces integracji regionalnej państw ASEAN	46
Ewa Oziewicz: Nowy regionalizm azjatycki z perspektywy ASEAN	55
Krystyna Żołądkiewicz: Integracja ekonomiczna w regionie Pacyfiku na przykładzie Strefy Wolnego Handlu Australii i Nowej Zelandii	64
Anna Calek: Perspektywy rozwoju gospodarczego mikropaństw Południowego Pacyfiku w ramach ugrupowania integracyjnego SPARTECA	76
Karolina Klecha-Tylec: Wschodni Obszar Wzrostu ASEAN jako przykład współpracy subregionalnej	84
Malgorzata Dziembała: Stosunki gospodarcze i polityczne Unii Europejskiej z krajami ASEAN na początku XXI wieku	94
Katarzyna Żukrowska: Stan zaawansowania integracji w ramach ASEAN a stosunki z Unią Europejską	106

II. Płaszczyzny i obszary współpracy regionalnej w Azji i Pacyfiku

Mariusz Szuster: Przesłanki lokalizacji produkcji w krajach azjatyckich	123
Jarosław Brach: Zagrożenie ze strony chińskich i indyjskich producentów ciężarówek dla liderów europejskich	130
Edyta Pawlak: Liberalizacja handlu jako czynnik rozwoju ugrupowań integracyjnych rejonu Azji i Pacyfiku	146
Monika Wyrzykowska: Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Chinach a bezpośrednie inwestycje Chińskiej Republiki Ludowej – najnowsze trendy i perspektywy	155
Sebastian Domżałski: Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w gospodarce Malezji na tle państw Azji Południowo-Wschodniej	165

Iwona Pawlas: Azja jako obszar funkcjonowania korporacji transnarodowych w zakresie działalności badawczo-rozwojowej	175
Bogusława Drelich-Skulska: Powiązania sieciowe przedsiębiorstw w regionie Azji i Pacyfiku	182
Elżbieta Pleśniak: Usługi outsourcingowe w Indiach	195
Szymon Mazurek: Giełdy papierów wartościowych w regionie Azji i Pacyfiku	206
Łukasz Fijałkowski: Regionalny wymiar bezpieczeństwa w Azji Południowo-Wschodniej. Idea Wspólnoty ASEAN w świetle koncepcji wspólnot bezpieczeństwa	216
Paweł Łyszczak: Rywalizacja o zasoby surowców energetycznych w basenie Morza Południowochińskiego	226

III. Makroekonomiczny wymiar procesów integracyjnych w Azji i Pacyfiku

Sebastian Bobowski, Marcin Haberla: Indie – narodziny drugiego azjatyckiego giganta?	237
Małgorzata Domiter: Znaczenie polityki handlowej Japonii dla jej dominującej pozycji w regionie Azji i Pacyfiku	246
Anna Jankowiak: Znaczenie ekonomiczne Hongkongu w regionie Azji i Pacyfiku	261
Aleksandra Kuźmińska: Brand China – wizerunek Chin w świecie w świetle rankingu Anholt Nation Brands Index	273
Patrycja Stermach: Ocena ryzyka państw ASEAN na podstawie metody klasyfikacji ryzyka kraju (<i>The Country Risk Classification Method – CRCM</i>)	282

IV. Społeczne i kulturowe wymiary procesów integracyjnych

Małgorzata Bartosik-Purgat: Kultura i konsument w świetle procesów globalnego rynku	293
Tadeusz Sporek: Społeczne problemy współczesnego świata – dylematy ochrony środowiska	305
Bogusław Bembenek: Japońskie grupy <i>keiretsu</i> w świetle koncepcji kapitału społecznego	315

Summaries

Paweł Szwiec: Integration in East Asia – causes, indications, outcomes, perspectives	20
Zbigniew Olesiński: Organizational mechanism of integrative processes in South-East Asia	30

Malgorzata Pietrasiak: ASEAN-6 and ASEAN-4: Problems on the way to the integration of South East Asia region	45
Katarzyna A. Nawrot: Process of regional integration in ASEAN countries	54
Ewa Oziewicz: New Asian regionalism from the ASEAN perspective	63
Krystyna Żołądkiewicz: Economic integration in Pacific Region on the example of Australia New Zealand Closer Economic Relations Trade Agreement	75
Anna Calek: The perspectives of economic development of the micro-states of South Pacific integration group SPARTECA	83
Karolina Klecha-Tylec: BIMP-EAGA as an example of subregional co-operation	93
Malgorzata Dziębala: Economic and political relations between the European Union and ASEAN countries at the beginning of the 21 st century	105
Katarzyna Żukrowska: ASEAN integration progress and relations with the European Union	120
Mariusz Szuster: The circumstances of manufacturing localization in Asian countries	129
Jarosław Brach: Are Chinese and Indian truck makers able to threaten today's, especially European leaders?	145
Edyta Pawlak: Liberalization of trade as a factor stimulating development of integrative groups of Asia and Pacific region	154
Monika Wyrzykowska: FDI in China and China's FDI – new trends and prospects	164
Sebastian Domżałski: Foreign direct investment in Malaysia against Southeast Asia	174
Iwona Pawlas: Asia and R&D activity of transnational corporations	181
Bogusława Drelich-Skulska: Business networks in Asia and Pacific region	194
Elżbieta Pleśniak: Outsourcing services in India	205
Szymon Mazurek: Stock exchanges in Asia and Pacific	215
Łukasz Fijałkowski: Regional dimension of security in Southeast Asia. The project of ASEAN Community and the notion of security community	225
Paweł Łyszczak: Energy rivalry in the South China Sea	234
Sebastian Bobowski, Marcin Haberla: India – birth of second Asian giant?	245
Malgorzata Domiter: Significance of Japan's trade policy for its dominant position in the Asia-Pacific region	260
Anna Jankowiak: Hong Kong – the economic role in Asia-Pacific region	272
Aleksandra Kuźmińska: Brand China – the image of China in the world according to Anholt Nation Brands Index	281
Patrycja Stermach: The Association of Southeast Asian Nations in the OECD Country Risk Classification	288

Malgorzata Bartosik-Purgat: Culture and consumer in the process of global market	304
Tadeusz Sporek: Social problems of the contemporary world – the dilemmas of environmental protection	314
Bogusław Bembek: Japanese <i>keiretsu</i> groups in the light of social capital conception	327

Bogusława Drelich-Skulska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

POWIĄZANIA SIECIOWE PRZEDSIĘBIORSTW W REGIONIE AZJI I PACYFIKU

1. Wstęp

Biznes międzynarodowy w dobie globalizacji gospodarki światowej i powszechnej liberalizacji przepływów czynników produkcji coraz częściej wymusza na przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych nie tylko konieczność redukcji kosztów i podnoszenia jakości oferty produktowej na rynku lokalnym, lecz również umiejętność tworzenia i działania w różnych systemach biznesowych. Stwarzają one możliwość redukcji kosztów poprzez wybór odpowiednich lokalizacji przedsięwzięcia oraz doskonalenia poszczególnych funkcji przedsiębiorstw poprzez podział łańcuchów wartości dodanej.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie specyficznych cech i kierunków rozwoju azjatyckich systemów biznesowych tworzonych zarówno przez ogromne konglomeraty, jak to ma miejsce w Japonii i Korei Południowej, jak i przez chińskie przedsiębiorstwa rodzinne.

2. Cechy azjatyckich systemów biznesowych

G. Hamilton wskazał kilka cech azjatyckich systemów biznesowych pozwalających uznać je za „lustrzane odbicia” odpowiedników zachodnich¹, czym włączył się w tendencję do ujednociania azjatyckich systemów, homogenicznych i odmiennych zarazem. W rzeczywistości rozwiązania azjatyckie są niezwykle zróżnicowane, na co wskażą dalsze rozważania, a jednocześnie wykazują wiele podobieństw do standardów europejskich i amerykańskich. Niemniej jednak mogą być jednoznacznie odróżnione od zachodnich systemów biznesowych pod kątem kilku zasadniczych cech.

¹ G.G. Hamilton, *The organization of capitalism in South Korea and Taiwan*, [w:] *East Asian Capitalism: Diversity and Dynamism*, red. A.E. Safarian, E. Dobson, University of Toronto Press, Toronto 1996, s. 74.

Wschodnioazjatyckie systemy biznesowe łączy szacunek dla relacji bazujących na statusie społecznym, podkreślający kooperacyjne relacje biznesowe zakorzenione w nieformalnych stosunkach rodzinnych z akcentem na rolę instytucji państwa. W przeciwieństwie do nich, zachodnie systemy biznesowe, szczególnie w Stanach Zjednoczonych oraz krajach Europy Zachodniej, kładą nacisk na indywidualizm i właściwie kształtowane relacje kontraktowe. Biznesmeni zachodni definiują siebie samych jako osoby prawne, traktując siebie nawzajem jako podmioty praw i obowiązków. Biznesmeni w Azji Wschodniej natomiast postrzegają siebie przez pryzmat korelacji z partnerami biznesowymi, rodzinami i przyjaciółmi, w tym kontekście też kształtują się konkretne obowiązki i powinności. Dokonane rozróżnienia nie powinny być podstawą daleko idących uogólnień, jednak mogą stanowić punkt wyjścia do prowadzenia użytecznych analiz.

Ranga instytucji państwa w systemach biznesowych jest ewidentna, gdy wskaże się na makroekonomiczne efekty decyzji politycznych w postaci gwałtownego wzrostu gospodarczego i stabilizacji otoczenia biznesowego; w sferach handlu i inwestycji istotna jest otwartość polityki państwa, sprzyjająca przyrostowi wolumenu eksportu i ograniczeniu importu substytucyjnego; wreszcie – ważna jest wola pozyskiwania zagranicznych technologii (niekoniecznie za sprawą inwestycji bezpośrednich) drogą importu. Wpływ instytucji państwa jest zauważalny przede wszystkim w przyjętych formach kooperacji na linii rząd – biznes, przyjmujący charakter interwencjonistyczny w Korei Południowej i Japonii, determinujący organizację i standardy zachowań rdzennych Chińczyków i lokalnych przedsiębiorców z Azji Południowo-Wschodniej.

Jak podkreślono, standardy zachowań biznesowych wykazują tendencję do wpisywania się w kategorie zobowiązań. Przymus leży u podstaw całego systemu obowiązków. Sankcje z tytułu nieposłuszeństwa, związanego chociażby z dyscypliną kredytową czy ostracyzmem, stanowią efektywną formę przymusu. Jednakże, co istotne, ramy prawne regulujące relacje biznesowe w Azji postrzegane są przez przedstawicieli Zachodu jako relatywnie nieskuteczne i uzależnione od nieformalnych powiązań, a w wielu krajach regionu (np. Brunei, Indonezja) są dopiero kształtowane. W dalszych rozważaniach dokonano zwięzłej – dyktowanej ograniczeniami wynikającymi z przeznaczenia niniejszego artykułu – analizy specyfiki wybranych azjatyckich systemów biznesowych.

3. Japońskie grupy kapitałowe czyli *keiretsu*

Charakterystyczną cechą struktury przemysłu japońskiego jest dualizm. Obserwuje się w niej z jednej strony rosnący udział sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), który w 2008 r. tworzy 4,7 mln podmiotów, co stanowi 99,7% ogółem, oraz zatrudnia 29,9 mln ludzi, czyli 70,2% wszystkich pracujących w Japonii,

a z drugiej strony występują potężne, doskonale zorganizowane i nowoczesne przedsiębiorstwa².

Do narodzin potężnych koncernów przemysłowych we współczesnej Japonii przyczyniły się elity polityczne kraju oraz charakterystyczna dla społeczeństwa japońskiego więź grupowa, która przejawia się we wszystkich obszarach aktywności ludzkiej. W działalności ekonomicznej jest to zarówno dążenie do zachowania harmonii i konsensusu w stosunkach między pracownikami, jak i tendencja do tworzenia związków i współdziałania między firmami.

W pierwszej dekadzie epoki Meiji (1868-1878) elity polityczne dostarczały przedsiębiorstwom i lojalnym samurajom kapitału finansowego i wykształconych kadr. Rezultatem takiego stanu rzeczy oraz wzajemnego zaufania pomiędzy wspomnianymi grupami była przedwojenna struktura gospodarki japońskiej, w której dominowały kontrolowane przez pojedyncze rodziny potężne kartele, tzw. *zaibatsu*. Rodzinne przedsiębiorstwo posiadało znaczną liczbę akcji podporządkowanych firm, tym samym wywierając istotny wpływ na ich decyzje. Więzy między przedsiębiorstwami miały charakter pionowy, hierarchiczny, a cała struktura organizacyjna miała kształt piramidy.

Po II wojnie światowej, na mocy ustawy o szczególnych środkach przeciw nadmiernej koncentracji wpływów gospodarczych, w listopadzie 1945 r. wydano memorandum o rozwiązaniu spółek holdingowych. Po rozwiązaniu *zaibatsu* akcje wywodzących się z nich przedsiębiorstw zostały sprzedane w ofercie publicznej za pośrednictwem Komisji Koordynacyjnej ds. Uplynnienia Papierów Wartościowych. Rozwiązanie *zaibatsu* i wprowadzenie restrykcyjnej ustawy antymonopolowej nie zahamowało jednak tendencji do tworzenia nowych form organizacji holdingowych. Po zakończeniu okupacji amerykańskiej w 1952 r. rząd japoński, liberalizując obowiązującą ustawę antymonopolową, ponownie stworzył warunki sprzyjające powstaniu nowych struktur gospodarczych, tzw. *keiretsu*. Cztery dominujące kontynuowały tradycje przedwojennych karteli. Były to Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo i Fuji³.

Keiretsu kształtują wzajemnie powiązaną sieć, połączoną wieloma zależnościami. Tworzą ją współdziałające grupy dużych banków, firm produkcyjnych i dystrybucyjnych oraz ich filii, podporządkowane jednemu centrum decyzyjnemu. W literaturze przedmiotu traktuje się je nie tylko jako przejaw koncentracji i centralizacji kapitału, lecz także jako specyficzną formę sięgania do tradycji kulturowych na potrzeby współczesnego zarządzania oraz pole do przejawiania przedsiębiorczości menedżerów. Wzajemne powiązania prezentowanych grup przemysłowych mają następujące podstawy:

- długoterminowe wzajemne powiązania wewnątrz grupy firm,

² *White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan 2005*, JSBRI, Tokyo 2005, www.meti.go.jp (15.02.2008).

³ J. Witkowski, *Logistyka firm japońskich*, Wyd. AE, Wrocław 1998, s. 37-38.

- wzajemne posiadanie akcji (*cross shareholding*),
- szeroko rozpowszechniona wymiana dyrektorów, pracowników i informacji,
- rozbudowane wewnętrzne kontakty handlowe,
- zapewnienie wsparcia (siatki bezpieczeństwa), kiedy jakiś członek grupy zaczyna mieć problemy finansowe lub strukturalne,
- podporządkowanie struktury *keiretsu* jednemu centrum decyzyjnemu, np. dużym bankom lub znanym firmom, takim jak np. Toyota czy Hitachi,
- wspólne systemy zakupów i dystrybucji⁴.

W praktyce funkcjonują dwa typy *keiretsu*: poziome (określane w literaturze przedmiotu także jako konglomeratowe) i pionowe. Celem zasadniczym poziomego *keiretsu* jest podział ryzyka. Koordynacja finansów i strategii pomiędzy firmami (wewnątrzgrupowa) stanowi klucz do osiągnięcia tego celu. Komunikacja między firmami realizowana jest na wielu szczeblach organizacyjnych, przede wszystkim jednak zachodzi pomiędzy dyrektorami wykonawczymi firm, zatem w samym „sercu” grupy. W toku regularnych spotkań dyskutowane są takie aspekty, jak współpraca strategiczna w rozwoju nowych produktów, strategia konkurencji czy polityka rządu. W centrum każdego *keiretsu* lokuje się bank odgrywający kluczową rolę w koordynacji grupy poprzez zapewnienie długoterminowego finansowania w zamian za dostęp do elementów strategii i zarządzania firm należących do grupy. Udziałowcy natomiast, dysponujący małymi pakietami akcji, nie mają wpływu na podejmowanie decyzji strategicznych. Wymiana pakietów udziałów pomiędzy firmami członkowskimi grupy stanowi dodatkowy atut w kontekście redukcji ryzyka przejęcia przez podmiot zewnętrzny. Powszechny jest także przepływ kadr pomiędzy firmami wewnątrz grupy, kształtujący system zatrudnienia.

Firmy w ugrupowaniach pionowych są skoncentrowane wokół głównych producentów i mogą obejmować zarówno dostawców, jak i dystrybutorów w określonym sektorze. Grupy o podporządkowaniu pionowym mogą być zależne od członków grup konglomeratowych w zakresie określonych funkcji, takich jak zamówienia, finansowanie i dystrybucja wyrobów gotowych. Pierwsze pionowe *keiretsu*⁵ zidentyfikowano w przemyśle motoryzacyjnym i elektronicznym (konkretnie w firmach: Toyota, Matsushita, Hitachi oraz Toray) jako formę pionowej integracji przemysłu w strukturę grupy biznesowej. Za sprawą alokacji szeregu elementów łańcucha wartości dodanej w spółkach zależnych menedżerowie zyskali możliwość różnicowania struktury wynagrodzeń dla poszczególnych elemen-

⁴ B. Drelich-Skulska, *Ewolucja zagranicznej polityki ekonomicznej Japonii progu XXI wieku*, Wyd. AE, Wrocław 2002, s. 92.

⁵ W latach dziewięćdziesiątych XX w. Toyota i Honda nawiązały partnerskie relacje z dostawcami spoza Japonii i stworzyły nowoczesne *keiretsu* w Kanadzie, USA i Meksyku. W wyniku tych działań oba koncerny mają obecnie najlepsze w amerykańskim sektorze motoryzacyjnym stosunki z kooperantami, najkrótszy okres rozwoju produktu, a z roku na rok mniejsze koszty i wyższą jakość (na podstawie: Jeffrey K. Liker, Thomas Y. Choi, *Keiretsu – prawdziwe partnerstwo z dostawcami*, „Harvard Business Review Polska”, styczeń 2006).

tów łańcucha wartości dodanej na rzecz kontroli kosztów i rozproszenia ryzyka w ramach grupy, odciażając w ten sposób spółkę matkę.

Pracownicy stanowią zasadniczą grupę udziałowców w pionowych *keiretsu*. Rdzeń stanowi firma wiodąca, często spółka matka, koncentrująca się na produkcji o dużej wartości dodanej, sektorze b+r bądź montażu. Współpraca pomiędzy firmami należącymi do grupy koordynowana jest przez firmę wiodącą dysponującą większościowym pakietem udziałów w spółkach zależnych, która lokuje w nich mniej istotne ogniwa łańcucha wartości dodanej. W ten sposób pionowe *keiretsu* organizuje własną działalność, kształtując pionową sieć firm współpracujących w obrębie przepływu dóbr, finansów, informacji oraz ludzi.

Na przełomie XX i XXI w. w Japonii przeprowadzono szereg reform strukturalnych, które miały istotny wpływ na organizację i funkcjonowanie grup *keiretsu*, a w przyszłości wpływ ten może być jeszcze większy. Liberalizacja sektora finansowego, deregulacja rynku usług telekomunikacyjnych i transportowych, otwarcie Japonii na inwestycje zagraniczne to tylko niektóre zjawiska ograniczające możliwość podtrzymywania dotychczasowych powiązań finansowych i produkcyjno-dystrybucyjnych w ramach japońskich grup kapitałowych⁶.

Dalsza liberalizacja i deregulacja gospodarki, a także postępujący proces globalizacji sprawią, że grupa największych korporacji wchodzących w skład *keiretsu* stopniowo rozluźni powiązania kredytowe, kapitałowe i personalne. Natomiast przedsiębiorstwa tworzące japońskie grupy kapitałowe w większym stopniu będą zainteresowane nabywaniem i sprzedażą pakietów mniejszościowych akcji oraz instrumentami finansowymi, takimi jak wykup, fuzje i przejęcia.

4. Grupy biznesowe w Korei Południowej (chaebol)

Chaebol jest definiowany przez Fair Trade Act z Korei Południowej jako „grupa przedsiębiorstw, której działalność gospodarcza jest poddana kontroli konkretnej, wskazanej osoby”⁷. Najbardziej charakterystyczna dla chaeboli jest koncentracja własności, w której ramach poszczególne jednostki i członkowie ich rodzin dysponują *de facto* kontrolą szczebla zarządzania wszystkich oddziałów i filii wchodzących w skład grupy.

Powstanie południowokoreańskich grup kapitałowych związane było z wyprzedaniem japońskich własności kolonialnych zwróconych koreańskiemu rządowi po II wojnie światowej. Olbrzymie przedsiębiorstwa pozostające we władaniu japońskich przedsiębiorców zostały sprzedane na preferencyjnych warunkach, zajmując

⁶ J. Grabowiecki, *Grupy kapitałowo-przemysłowe keiretsu w nowych uwarunkowaniach rozwojowych gospodarki Japonii. Przyczyny regresu*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006, s. 286-289.

⁷ *Corporate Governance and Finance East Asia, A study of Indonesia, Republic of Korea, Philippines, and Thailand*, vol. II, red. J. Zhuang, D. Edwards, Ma. V.A. Capulong Asian Development Bank, Manila 2001, s. 60, www.adb.org (25.02.2008).

następnie korzystną pozycję w kontekście akumulacji kapitału. Począwszy od lat sześćdziesiątych, rząd koreański z powodzeniem wdrażał założenia narodowej strategii rozwoju, wspierając na wiele sposobów i dotując tego typu struktury. Rząd oferował subsydia, wsparcie finansowe, ulgi podatkowe w kluczowych branżach przemysłu na rzecz promocji eksportu i rozwoju przemysłu, a także prowadził protekcyjną politykę handlową oraz inwestycyjną. Taka polityka gospodarcza przyczyniła się istotnie do ekspansji *chaebols*.

Koreańskie *chaebols* przypominają *zaibatsu* i charakteryzują się wysokim stopniem koncentracji własności. Składają się z całkowicie niezależnych firm tworzących grupę biznesową kontrolowaną przez rodzinę właścicielską, która dysponuje wzajemnymi udziałami w firmach w obrębie grupy. Badania prowadzone przez J.W. Lee z Korea Economic Research Institute w Seulu w latach dziewięćdziesiątych umożliwiły zidentyfikowanie czterech wzorców struktury własności w południowokoreańskich grupach kapitałowych⁸.

Typ A bazuje na bezpośredniej własności rodzinnej. Rodzina dysponuje strategicznym pakietem udziałów w firmach członkowskich, zyskując pozycję głównego udziałowca w każdym z podmiotów. Przykładem tego typu grupy biznesowej był Hanjin Group, złożony z 8 firm notowanych na giełdzie oraz 16 podmiotów prywatnych⁹.

Typ B, w którym centrala sprawuje pośrednią kontrolę w spółkach zależnych, opiera się na prostej strukturze piramidalnej. W tym przypadku rodzina jest głównym udziałowcem jednej bądź kilku firm strategicznych dysponujących większością majątku filii. Przepływ inwestycji na niższym szczeblu, w ramach filii, jest sporadyczny. Przykładem grupy tego typu jest Hanwha Group zajmujący 10 pozycję w rankingu największych koncernów koreańskich, który w 2006 r. tworzyły 34 firmy działające na rynku krajowym oraz 41 podmiotów operujących na rynkach zagranicznych¹⁰. Rodzina kontrolująca grupę kapitałową dysponuje udziałami w trzech przedsiębiorstwach strategicznych, sprawując za ich pośrednictwem kontrolę nad pozostałymi firmami członkowskimi.

Typ C, w którym pośrednia kontrola jest sprawowana poprzez złożoną strukturę udziałów. Rodzina kontroluje bezpośrednio firmę strategiczną (centrałę) oraz organizację *non profit*, realizujące inwestycje w filiach. Rodzina dysponuje udziałami części filii, które w zamian za to są współwłaścicielami innych filii. W opisany wyżej sposób funkcjonuje Hyundai Group. Ponadto filie angażują istotny kapitał inwestycyjny w innych filiach. W ten sposób rodzina sprawuje kontrolę nad firmami członkowskimi za pośrednictwem własnych udziałów, zaangażowania inwestycyjnego firm strategicznych, prowadzonej organizacji *non profit* oraz zaangażowania kapitałowego filii.

⁸ Ibidem, s. 92-94, za: J.W. Lee, *Is the Fair Trade Policy Fair?*, Korea Economic Research Institute, Seoul 1997.

⁹ Dane za 1997 rok.

¹⁰ *Hanwha Annual Report 2006*, www.hanwha.co.kr (3.03.2008).

Typ D wiąże się z „kontrolą menedżerską”. W ramach tego typu struktury własności nie ma pakietów kontrolnych i udziałowca strategicznego. Taką formułę funkcjonowania obrała Kia Group. *Chaebol* ten, w następstwie poważnych perturbacji finansowych, został w 1999 r. podzielony i przejęty na drodze licytacji, m.in. przez koncern Hyundai Motors. Kia Motors stała się firmą strategiczną, pozyskując tak silnych udziałowców, jak amerykański Ford Motors oraz japońska Mazda. Jednakże były dyrektor wykonawczy Sun Hong Kim oraz jego zespół menedżerski sprawowali faktyczną kontrolę nad całą grupą biznesową bez wyraźnej ingerencji ze strony strategicznych udziałowców.

Południowokoreańskie grupy biznesowe cechuje także transmisja i kontrola własności rodzinnej. Praktyki dziedziczenia przez najstarszego syna większościowego pakietu udziałów holdingu umocniły pozycję klanu jako kluczowej jednostki wpływu politycznego i ekonomicznego, wzmagającej mechanizmy biurokratyczne w powojennej polityce przemysłowej. Kolejne rządy dokonywały selekcji i wspierały finansowo będące w posiadaniu klanów grupy biznesowe, postrzegając je jako instrumenty polityki gospodarczej¹¹.

W przeciwieństwie do poziomych *keiretsu* koreańskie banki nie sprawują funkcji koordynacyjnej nad działalnością firm przynależących do grupy. Zamiast tego koreański rząd zdominował system finansowy za sprawą nadzoru właścicielskiego i uregulowań prawnych sprzyjających alokacji kapitału w sektorach priorytetowych. Koordynacja działań pomiędzy firmami leży w gestii rodzin właścicielskich. Właściciele *chaebol* posiadają stały dostęp do preferencyjnych instrumentów finansowych banku narodowego, ciesząc się względami administracji rządowej – i wzrostem wartości posiadanych udziałów. Relacje personalne bazują także na kontaktach rodzinnych.

Chaebole, które zdominowały rynek konsumencki – tj. Hyundai, Samsung, Daewoo czy Lucky Goldstar (LG) – są także zorganizowane w hierarchii pionowej, w której ramach przepływają dobra i usługi. Położenie nacisku na samowystarczalność grupy sprawia, iż koreańskie grupy przemysłowe z reguły słabo kooperują z podmiotami zewnętrznymi, tj. firmami sektora MSP czy podwykonawcami nie należącymi do grupy.

Teoretycznie chaebole mogą czerpać korzyści generowane przez efekty synergii, charakterystyczne dla przedsiębiorstw działających w wielu branżach i o różnicowanej ofercie, połączone z ekonomią skali. Odkąd chaebole lokują swoją działalność w różnych branżach gospodarki, dysponują wieloma możliwościami redukcji i rozpraszania ryzyka na drodze wymiany informacji i dywersyfikacji. Implikuje to poczucie stabilności procesów rozwoju i przyrostu potencjału inwestycyjnego.

¹¹ W. Dobson, *Business networks in East Asia: diversity and evolution*, [w:] *Business, Markets and Government in the Asia Pacific*, red. Rong-I Wu i Yun-Peng Chu, Routledge, London-New York 1998, s. 32.

Można jednak zidentyfikować szereg mankamentów struktury organizacyjnej i praktyk *chaebol*. Na przykład: internacjonalizacja rynku sprzyjająca podniesieniu efektywności wewnętrznej *chaebol* może przyczynić się do zamknięcia rynku dla konkurencji, co może wywoływać negatywne następstwa w sferze społecznej. Dywersyfikacja może przyczynić się do zwiększenia poziomu zysków *chaebol*, eliminując przy tym bardziej wydajnych konkurentów, niezdolnych sprostać bezwzględnej konkurencji ze strony *chaebol*. Jednakże, w sytuacji gdy *chaebol* posiada wadliwą strukturę finansową, silne powiązania finansowe oparte na wzajemnych gwarancjach płatności pomiędzy filiami, bankructwo jednego bądź kilku oddziałów może wywołać „reakcję łańcuchową” i bankructwo całego *chaebol*. W związku z powyższym wyraźna jest tendencja do wspierania w ramach grupy biznesowej filii przeżywających przejściowe trudności.

Chaebole zdominowały koreańską gospodarkę – szczególnie w sektorze eksportu. W roku 1995 trzydzieści największych chaeboli miało udział w produkcji w PKB na poziomie 16% i aż 50% udziału w eksporcie południowokoreańskiej gospodarki, rywalizując między sobą zaciekle o palmę pierwszeństwa. Wśród tych przedsiębiorstw tylko 4 największe: Hyundai, Samsung, Daewoo i LG wytwarzały aż 9% PKB.

W roku 1998 – po zakończeniu azjatyckiego kryzysu finansowego – rząd Korei Południowej zainicjował reformy w obszarze ustawodawstwa regulującego działalność grup kapitałowych oraz polityki finansowej państwa, które rozpoczęły proces restrukturyzacji chaeboli. Podjęto wielopłaszczyznowe działania na rzecz podniesienia transparentności chaeboli w takich sferach, jak księgowość, finanse i działalność operacyjna. W lutym 1998 r. znowelizowano *Kodeks uczciwego handlu* w celu przeciwdziałania praktykom wzajemnego gwarantowania należności w gronie podmiotów członkowskich *chaebol*, a udzielone gwarancje miały wygasnąć do marca 2000 roku. Pod naciskiem rządu rozwiązano tzw. biura koordynacyjne i biura prezesów, które funkcjonowały nieformalnie jako centrale poszczególnych chaeboli¹². Wiele południowokoreańskich grup kapitałowych podjęło wysiłki na rzecz podniesienia efektywności realizowanych transakcji gospodarczych oraz dodatkowego motywowania menedżerów i pracowników. Jednak zadłużenie największych grup kapitałowych było tak olbrzymie, iż podjęto działania na rzecz wyselekcjonowania firm do rozwiązania, powołując w tym celu odrębne komisje dla każdego z pięciu największych chaeboli pod patronatem Głównej Rady Kredytodawców (Major Creditors' Council – MCC). Kolejne chaebole przygotowywały strategię restrukturyzacji ukierunkowaną na poprawę struktury kapitałowej. Bazując na tych planach, banki kredytujące opracowywały własną strategię działań, korzystając z usług doradczych przedstawicieli zagranicznych banków inwestycyjnych. Ostateczny plan poprawy struktury finansowej był efektem negocjacji pomiędzy *chaebol* a MCC. Plan wdrażany był niezwłocznie po ostatecznym za-

¹² *Corporate Governance...*, s. 102.

akceptowaniu przez strony. Banki kredytujące wraz z grupami doradczymi przygotowały tego typu plany dla wszystkich chaeboli z pozycji rankingowych 6-64.

W wyniku przeprowadzonych reform oraz procesów restrukturyzacji na rynku Korei Południowej pozostało tylko 18 przedsiębiorstw, które liczyły się w życiu ekonomicznym kraju. Mimo ich wielkiego wpływu na rynek krajowy i osiągniętych tam sukcesów, przedsiębiorstwa te w skali światowej pełnią relatywnie niewielką rolę. Wystarczy dodać, że np. sprzedaż Hyundai Motors stanowi ok. 10% wielkości sprzedaży General Motors, a sprzedaż Samsunga kształtuje się na poziomie 14% sprzedaży japońskiego potentata branży elektronicznej Matsushita¹³. Jednak z uwagi na swoje ogromne rozmiary i potencjał koreańskie chaebole nadal koordynują działalność produkcyjną, dystrybucję i przepływy kapitałowe w skali całego kraju.

Od roku 2000 na rynku koreańskim dominującą rolę odgrywają cztery wielkie grupy kapitałowe: Samsung, Hyundai Motor Company, LG oraz SK.

5. Chińskie firmy rodzinne

Chińskie firmy rodzinne można zlokalizować w większości gospodarek azjatyckich ponieważ w takich krajach, jak Tajwan, Singapur, i w wielu innych badanego regionu utworzono ich oddziały i filie.

Chińskie firmy rodzinne charakteryzuje elastyczność, oportunizm, paternalistyczne przywództwo, wysoki poziom wewnętrznej efektywności operacyjnej i niski stopień złożoności organizacyjnej¹⁴. Strategią jest monopol dyrektorów szczebla wykonawczego bądź wąskiej grupy; tendencja wyraźnie wskazuje na względnie małe rozmiary tego typu struktur. Przyczyn takiego postępowania szukać należy w niepewności co do otoczenia politycznego i gospodarczego (rynkami operują wadliwie, często ulegają manipulacjom), co skłania do konkluzji, iż powinno się polegać tylko na tych, którym można zaufać. Takie podejście ogranicza działalność przemysłową tego typu grup, szczególnie do obszaru handlu, usług, rzemiosła oraz pracochłonnych branż przemysłu.

Mocne sieci społeczne wspomagane przez *guanxi*, stanowią podstawę relacji biznesowych, które kształtują powiązania przedsiębiorstw rodzinnych w Chinach. *Guanxi*, w wolnym tłumaczeniu „sieć wpływów”, ma swoje korzenie w głębokim poczuciu rodzinnej lojalności, które jest charakterystyczne dla kultury Chin¹⁵. *Guanxi* nie powstaje w jednej chwili, lecz jest budowane przez wiele lat. Sementowanie tych pierwszych powiązań wcale nie oznacza natychmiastowego wstępu do sieci społecznej. Przynależność do określonej społeczności jest symbolem

¹³ *Economic structure*, „The Economist”, 10 kwietnia 2003.

¹⁴ W. Dobson, op. cit., s. 39.

¹⁵ *Nieważne, co wiesz...*, „CMO – Magazyn Dyrektorów Marketingu” 2006 nr 3, cmo.cxo.pl/artykuly/52179html.

potęgi i prestiżu, więc nowi członkowie muszą sobie wypracować swoje miejsce oraz udowodnić, że są gotowi świadczyć określone usługi oraz pomagać w różnych sytuacjach swojemu partnerowi i reszcie grupy społecznej czy biznesowej. Jednak budowanie relacji w Chinach może być ryzykowne, nawet gdy zna się zasady (np. stowarzyszenie z określoną grupą czy osobą może doprowadzić do konfliktów). I jeszcze jedna istotna uwaga. Raz zainicjowane, *guanxi* muszą być pielęgnowane. Osoby indywidualne lub partnerzy biznesowi mogą być związani z wieloma podmiotami. W ten sposób tworzą one wieloosobową sieć, jednak niezmiernie ważną dla relacji biznesowych. Taka sieć jest oparta na wzajemności i zaufaniu.

Działalność przedsiębiorstw rodzinnych w Chinach opiera się na czterech zasadach, które można scharakteryzować następująco¹⁶:

- Typowa firma rodzinna jest zarządzana przez najważniejszego członka rodziny (często seniora rodu), a pozostali członkowie zajmują w niej kluczowe pozycje; jeżeli rodzina posiada inne przedsiębiorstwa, to są one powiązane siecią rodzinnych relacji. Podejmowanie decyzji odbywa się często w sposób nieformalny podczas rodzinnych spotkań.
- Strategiczne decyzje w przedsiębiorstwie rodzinnym podejmuje główny członek rodziny, który w praktyce korzysta ze wskazówek lub porad innych członków klanu lub bliskich przyjaciół.
- Senior rodu jest wspierany przez kluczowych członków rodziny, którzy dbają o przekazywanie tradycji rodzinnych następnym pokoleniom. Nawet jeżeli kandydat rodziny nie posiada umiejętności kierowania przedsiębiorstwem, to i tak jest on preferowany bardziej niż zewnętrzny profesjonalny menadżer.
- Księgi handlowe w przedsiębiorstwach rodzinnych są prowadzone – przez kluczowych członków rodziny – w celu obliczania i płaćenia należnych podatków. Natomiast w praktyce członkowie rodziny – poprzez nieformalne powiązania – dbają o dopływ niezbędnych kapitałów, a decyzje są podejmowane szybko i opierają się na osobistych rekomendacjach.

Początki podmiotów rodzinnych w tajwańskiej strukturze przemysłowej były odmienne od tych obserwowanych w Korei Południowej, przede wszystkim z racji chińskich praktyk dziedziczenia, a częściowo także za sprawą polityki rządu. Praktyki dziedziczenia w Chinach, polegające na równym podziale majątku pomiędzy synów, przyczyniły się do wzrostu liczby małych rodzinnych podmiotów gospodarczych, generujących potrzebę silnego powiązania pionowego do wytworzenia tzw. masy krytycznej zasobów inwestycyjnych. Takie podmioty gospodarcze kształtowały się pod wpływem tajwańskiej powojennej reformy ziemskiej oraz preferencji rządu Kuomintangu powiązanych z upublicznieniem własności dużych firm krajowych.

MSP stanowią silną grupę w Tajwanie. Tworzą alianse gospodarcze z innymi tajwańskimi podmiotami, rozbudowują zróżnicowane sieci kooperacyjne; integra-

¹⁶ Ming-Jer Chen, *Inside Chinese Business. A Guide for Managers Worldwide*, Harvard Business School Press, Harvard 2001, www.quickmba.com/mgmt/intl/china.

cja pionowa jest rzadkością. W jej miejsce w obrębie sieci tworzonych przez firmy przepływają wysoce zróżnicowane produkty w ilości i jakości odpowiadającej specyfice wiodących firm generujących popyt. Część tych sieci opiera się na relacjach rodzinnych, przyjacielskich, z wysokim stopniem fragmentaryzacji, definiowanej jako: „jedna firma na każde osiem dorosłych osób”.

Kapitał na inwestycje nie pochodzi z giełdy ani ze źródeł rządowych, lecz z zachowanego zysku, wolnego rynku i od partnerów *guanxi*. Własność *guanxi* jest szczególnie istotna z racji rosnącej liczby tzw. cichych partnerów spółek. Dlatego też własność i kontrola pozostają domeną gospodarstw domowych i indywidualnych jednostek.

Tajwańska struktura przemysłowa tworzona jest także przez wielki potencjał sektora firm publicznych, wykorzystywany przez administrację tego państwa w charakterze instrumentu wzrostu oraz polityki proeksportowej i przemysłowej.

6. Konglomeraty w Azji Południowo-Wschodniej

Systemy biznesowe w gospodarkach Azji Południowo-Wschodniej, chociażby tajlandzkiej, malezyjskiej czy indonezyjskiej, składają się z rdzennych Chińczyków i lokalnych przedsiębiorców operujących w rodzinnych konglomeratach różnych rozmiarów.

Wiele chińskich konglomeratów utworzono z tysięcy małych rodzinnych firm, powstałych w efekcie migracji ludności chińskiej do krajów ASEAN i podjęcia na ich terytorium działalności handlowej. Dostęp do rynków międzynarodowych, finansów i informacji okazał się relatywnie łatwiejszy z wykorzystaniem regionalnych sieci chińskich. Wzrost i dywersyfikacja w obszarze produkcji były prostsze z uwagi na wykorzystanie finansowanych przez rząd programów substytucji importu, ukierunkowanych na zróżnicowanie struktury rodzimego przemysłu. W wielu krajach regionu chińskie konglomeraty dokonały rozproszenia ryzyka i skorzystały z dostępnych możliwości na drodze dywersyfikacji poza rynkiem rodzimym. Dotychczas nieliczne są przykłady uwieńczonego sukcesem debiutu konglomeratów na rynkach poza regionem Azji Wschodniej, gdzie siłą rzeczy znaczenie relacji i reguły gry są całkowicie odmienne.

Lokalni przedsiębiorcy z regionu Azji Południowo-Wschodniej podejmują działalność gospodarczą przede wszystkim w Indonezji, Malezji i Tajlandii, gdzie są promowani przez miejscowe rządy jako swoista przeciwwaga dla dominacji chińskiej w sektorze prywatnym. Ich narodzin należy upatrywać w okresie postkolonialnym, kiedy to postępowała nacjonalizacja zasobów naturalnych i przemysłu rolnego. Dotychczasowi menedżerowie państwowi stali się w konsekwencji zarządcami tych organizacji w wyniku ich prywatyzacji. Warto również zauważyć, iż rodzimi przedsiębiorcy utrzymują ścisłe więzi formalne i nieformalne z kolejnymi ekipami rządzącymi w krajach ASEAN lub konglomeraty pozostają własnością rodzin rządzących oraz ich krewnych. Taka sytuacja zachodzi w Indonezji, gdzie

rodzina Suharto kontroluje 417 przedsiębiorstw, w których jest właścicielem lub nimi zarządza¹⁷.

Oba typy organizacji bazują na rodzinie, polegając silnie na koneksjach personalnych i politycznych. Wiele z nich rozrosło się z czasem poziomo, obejmując kolejne sektory przemysłu, oraz pionowo ku nowym fazom produkcji i marketingu w łańcuchu wartości. Podstawą tej ekspansji nie był jednak rachunek ekonomiczny oparty na efektach skali, lecz chęć większej kontroli finansów i procesu produkcyjnego poprzez zaufane osoby.

7. Podsumowanie

Pomimo zróżnicowania firmy azjatyckie łączy poszanowanie dla zobowiązań względem rodziny i państwa oraz silne przywiązanie do azjatyckich wartości kulturowych. O ile okazało się to funkcjonalne w realiach niewydolnego systemu prawnego i rozproszenia rynku we wczesnych fazach industrializacji, o tyle zasadne jest pytanie o funkcjonowanie systemów biznesowych w warunkach gospodarki rynkowej. Czy sieci biznesowe bazujące na relacjach będą ewoluować w kierunku porozumień kontraktowych, bardziej transparentnych?

Najbardziej dostrzegalną zmianą zachodzącą w otoczeniu biznesowym regionu Azji i Pacyfiku jest rosnąca orientacja prorynkowa. Rządy poszukują sposobów na podniesienie produktywności poprzez uzyskanie dostępu do zagranicznych technologii oraz na podniesienie wydajności rodzimych producentów poprzez konkurencję z podmiotami zagranicznymi. Aby osiągnąć powyższe cele, rządy dokonują deregulacji i prywatyzacji, otwierając gospodarkę na napływ kapitału międzynarodowego i zagranicznych firm.

Jednocześnie jednak, równoległe z prowadzonymi działaniami, widoczne jest stymulowanie rozwoju rodzimych przedsiębiorstw z krajów Azji i Pacyfiku przez ich rządy. Przejawia się to m.in. w stosowaniu pakietu zachęt finansowych i niefinansowych kierowanych do najbardziej efektywnych podmiotów prywatnych i publicznych oraz do sektora MSP. Uprawnione jest stwierdzenie, iż w XXI w. w wielu krajach regionu obserwujemy realizację strategicznej polityki handlowej.

I wreszcie ostatnia uwaga: analizując relacje biznesowe w tym regionie świata, nadal należy mieć świadomość, iż są one zakorzenione w kulturze i umysłach zamieszkujących tam społeczeństw.

Literatura

Corporate Governance and Finance East Asia, A study of Indonesia, Republic of Korea, Philippines, and Thailand, red. Zhuang J., Edwards D., Ma. Capulong V.A., vol. II, Asian Development Bank, Manila 2001.

¹⁷ *Corporate Governance...*, s. 127.

- Dobson W., *Business networks in East Asia: diversity and evolution*, [w:] *Business, Markets and Government in the Asia Pacific*, red. Rong-I Wu i Yun-Peng Chu, Routledge, London-New York 1998.
- Drelich-Skulska B., *Ewolucja zagranicznej polityki ekonomicznej Japonii u progu XXI wieku*, Wyd. AE, Wrocław 2002.
- Economic structure*, „The Economist”, 10 kwietnia 2003.
- Grabowiecki J., *Grupy kapitałowo-przemysłowe keiretsu w nowych uwarunkowaniach rozwojowych gospodarki Japonii. Przyczyny regresu*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006.
- Hamilton G.G., *The organization of capitalism in South Korea and Taiwan*, [w:] *East Asian Capitalism: Diversity and Dynamism*, red. A.E. Safarian, E. Dobson, University of Toronto Press, Toronto 1996.
- Hanwha Annual Report 2006*, www.hanwha.co.kr.
- Lee J.W., *Is the Fair Trade Policy Fair?*, Korea Economic Research Institute, Seoul 1997.
- Liker J.K., Choi T.Y., *Keiretsu – prawdziwe partnerstwo z dostawcami*, „Harvard Business Review Polska”, styczeń 2006.
- Ming-Jer Chen, *Inside Chinese Business. A Guide for Managers Worldwide*, Harvard Business School Press, Harvard 2001, www.quickmba.com/mgmt/intl/china.
- Nieważne, co wiesz ...*, „CMO – Magazyn Dyrektorów Marketingu” 2006 nr 3, cmo.cxo.pl/artykuly/52179.html.
- White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan, 2005*, JSBRI, Tokyo 2005, www.meti.go.jp
- Witkowski J., *Logistyka firm japońskich*, Wyd. AE, Wrocław 1998.

BUSINESS NETWORKS IN ASIA AND PACIFIC REGION

Summary

In the face of world economy globalization and prevalent liberalization of production factor mobility, companies operating in international markets are forced not only to reduce their costs and improve the quality of products offered in local markets, but also develop the skill of creating and operating within varied business models. Such models offer cost reduction through selection of most suitable base of operation as well as improvement of individual company functions through proper division of added-value chains.

Asian companies, despite their diversity, are characterized by respect for familiar and national obligations as well as strong attachment to Asian cultural values. This approach, while valid in the context of inefficient legal system and market dispersion typical of the early industrialization phase, may prove questionable in the face of market economy. Will the relation-based business network systems evolve towards contractual, more transparent agreements?

The most evident change observed in the economic environment of Asia-Pacific region is the growing pro-market orientation. Asian governments explore the productivity boost potential offered by foreign technologies and seek ways to improve efficiency of local companies through competition with foreign producers. This aim is pursued by deregulation and privatization of local economies, intended to open local markets for global companies and international capital.