

Renata Gabryszak

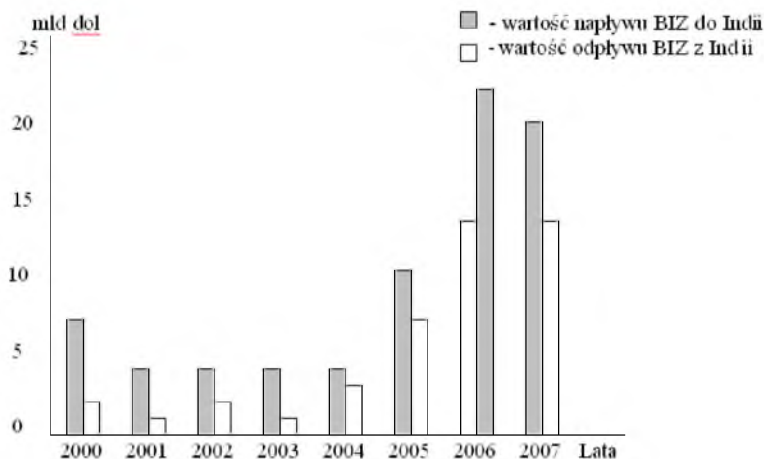
Politechnika Koszalińska

GLOBALNA EKSPANSJA PRZEDSIĘBIORSTW INDYJSKICH

Indie do niedawna nie kojarzyły się z krajem posiadającym znaczne nadwyżki kapitału oraz wielkie, znane na całym świecie przedsiębiorstwa czy też marki globalne. Znane są co prawda nazwiska największych, indyjskich przedsiębiorców i jednocześnie właścicieli największych firm, takie jak bracia Ambani, Rattan Tata, Aditya Birla, Azem Premji, Narayan Murthy i przede wszystkim Lahshmi Mittal, natomiast mniej znane są przykłady podejmowania przez firmy indyjskie ekspansji na rynku globalnym.

Celem artykułu jest wskazanie form i kierunków ekspansji firm indyjskich na rynku globalnym oraz związanych z tą ekspansją efektów. Należy zaznaczyć, że na skutek dosyć późnego otwarcia się na świat zewnętrzny Indie są nadal krajem bardziej rolniczym niż przemysłowym i pomimo dosyć wysokiego w ostatnich latach tempa wzrostu PKB (średnio 7-8% rocznie) niewiele napłynęło i nadal niewiele napływa do tego kraju bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Wystarczy jeden wymowny przykład: w latach 1989-2003 do Polski, kraju 26 razy mniejszego niż Indie, napłynęło 75 mld dolarów w formie BIZ, natomiast do Indii w tym samym okresie napływ tych inwestycji wyniósł zaledwie 29 mld dolarów (zob. [UNCTAD..., 2003, s. 111]). Gospodarka Indii nadal nie jest istotnym elementem gospodarki światowej. Udział Indii w globalnym PKB wynosił w 2002 r. zaledwie 1,5%. W kraju tym zamieszkuje ponad 1,1 mld ludzi, a zasoby siły roboczej szacowane są na 0,5 mld (por. [Bhutani, 2003, s. 20-21; Gwiazda, 2007, s. 186-195]). Z drugiej strony Indie rozwinęły stosunkowo efektywny system edukacji i szybko stały się jednym z potentatów w dziedzinie nauk ścisłych, w tym szczególnie w branży informatycznej. Szybko też zmniejszyły pod tym względem dystans w stosunku do krajów rozwiniętych i na początku XXI wieku dysponowały już drugim na świecie potencjałem intelektualnym. 2,5 mln absolwentów, w tym 300 tys. inżynierów i 150 tys. informatyków, kończy co roku edukację w 253 uniwersytetach oraz 13 tys. innych szkół wyższych. Renomowane uczelnie zachodnie otwierają w Indiach swoje filie, a międzynarodowe koncerny prowadzą rekrutacje wśród absolwentów indyjskich uczelni. Inwestycje w badania plasują Indie w pierwszej

dziesiątce na świecie, a rezultatem jest 15 tys. patentów co roku. Hindusi podbijają USA – w 2002 r. indyjskie instytuty uzyskały tam 1,2 tys. patentów, a rok później już 1,7 tys. Nawet Chińczycy otwierają nad Gangesem swoje placówki badawcze (por. [Friedman, Gilley, 2005, s. 48]). Należy podkreślić, że indyjska klasa średnia liczy ok. 300 mln obywateli, a ok. 70 tys. Hindusów posiada 1 mln dolarów lub więcej. Wprawdzie w dalszym ciągu żyje w tym kraju także dużo biednych – ok. 300 mln obywateli dysponuje dziennym dochodem w wysokości tylko 1 dolara (por. [Huang, 2006, s. 3]), to jednak według danych Banku Światowego Indie zajmują obecnie dziesiąte miejsce na świecie w gronie państw o największym PKB. Z kolei pod względem siły nabywczej Indie zajmowały w 2005 r. czwartą pozycję na świecie i według niektórych prognoz w 2007 r. wyprzedzają pod tym względem Japonię. Wszystko to przyczyniło się także do wzrostu napływu BIZ do Indii, jak również do przyspieszenia ekspansji firm indyjskich na rynku globalnym. O ile jeszcze w 2004 r. do Indii napłynęło tylko ok. 3 mld dolarów w formie BIZ, a „odpływ” BIZ z tego kraju wyniósł zaledwie 1,3 mld dolarów, o tyle w 2005 r. odpowiednie dane wyniosły już 8 mld (napływ) i prawie 5 mld („odpływ” BIZ z Indii). Jeszcze bardziej zwiększył się „odpływ” BIZ z Indii w 2006r. – do poziomu ponad 23,5 mld dolarów, co wiązało się z przejściem w tym roku przez indyjską firmę Mittal Steel największego europejskiego producenta stali Arcelor z siedzibą w Luksemburgu (por. z rys. 1).



Rys. 1. Przepływ BIZ do i z Indii w latach 2000-2007 w mld dolarów

Źródło: *Dealogic*, „The Economist” 31.03.2007, s. 70.

Wprawdzie w 2005 r. najwięcej BIZ nadal napłynęło do Chin (60 mld dolarów), a nie do Indii (8 mld dolarów), jednak począwszy od tego roku właśnie Indie stały się drugim po Chinach najbardziej atrakcyjnym miejscem do inwestowania w

Azji. Jednocześnie w ostatnich latach indyjskie firmy zaczęły coraz odważniej podejmować się ekspansji na rynkach międzynarodowych. Sprzyjała temu m.in. fala liberalizacji, jaka w ciągu ostatnich 20 lat zniosła niemal wszystkie bariery chroniące rynki w krajach rozwijających się. Skutkiem integracji tych krajów z gospodarką światową było wdarcie się międzynarodowych korporacji z Ameryki Północnej, Europy Zachodniej, Japonii i Korei Południowej na ich rynki macierzyste. W efekcie wiele firm lokalnych utraciło dawną pozycję rynkową lub zlikwidowało działalność. Były jednak i takie, które podjęły wyzwanie. Wytrzymały napór zagranicznych konkurentów, zreorganizowały swoją działalność, wykorzystały nowe możliwości rynkowe i stały się światowej klasy przedsiębiorstwami, które dziś same deptają po piętach globalnym rywalom.

Do tych ostatnich można zaliczyć przede wszystkim firmy południowokoreańskie, chińskie i indyjskie. W połowie 2005 r. już 5 dużych firm indyjskich znalazło się w wykazie 500 największych firm ponadnarodowych. W grupie tzw. wschodzących systemów gospodarczych Indie, pod względem liczby tych firm, zajęły trzecie miejsce za Chinami i Koreą Południową (zob. tab. 1).

Tabela 1. Firmy ponadnarodowe z krajów „wschodzących”

Kraj	Liczba firm w grupie 500 największych firm ponadnarodowych
Brazylia	3
Chiny	15
Indie	5
Malezja	1
Meksyk	2
Rosja	3
Singapur	1
Korea Południowa	11
Tajwan	2
Tajlandia	1

Źródło: Fortune Global 500, „Fortune” 25.07.2005, s. 56.

Należy zaznaczyć, że w indyjskiej gospodarce przeważają bogate rody przedsiębiorców. Najbardziej znane są dwa przedsiębiorstwa – Reliance i Tata. Są to, oprócz koncernu Mittal Steel, największe grupy kapitałowe w Indiach, które od kilku lat inwestują na rynkach międzynarodowych. O ile jednak wielkie przedsiębiorstwa w USA, Europie i Japonii koncentrują się na wybranych dziedzinach, o tyle Hindusi zdecydowanie preferują dywersyfikację. Reliance zajmuje się np. petrochemią i produkcją prądu, ale także usługami finansowymi, produkcją tworzyw sztucznych oraz telefonią komórkową. Indyjskimi grupami kapitałowymi i dużymi firmami kierują zazwyczaj patriarchowie rodów. Większość z nich jest

doskonale i wszechstronnie wykształcona. Ta ostatnia cecha, oraz dosyć archaiczna struktura organizacyjna firm indyjskich, nie ułatwia im – podobnie jak pozostałym „korporacjom międzynarodowym z trzeciego świata”¹ – ekspansji na rynku globalnym. Inną poważną barierą jest to, że korporacje te, w odróżnieniu od amerykańskich, japońskich czy zachodnioeuropejskich, nie mają równie łatwego i taniego dostępu do kapitału oraz do wysoko wykwalifikowanych pracowników. Dlatego często trudno jest im inwestować w działalność badawczo-rozwojową albo budować marki globalne. Jednak na niektórych rynkach, szczególnie w krajach rozwijających się i krajach Europy Środkowo-Wschodniej, firmy ponadnarodowe z krajów trzeciego świata mają pewną przewagę nad korporacjami zachodnimi. Jak zauważają niektórzy autorzy, penetrując możliwości biznesowe na wschodzących rynkach, firmy międzynarodowe z krajów rozwiniętych muszą zmierzyć się z taką samą luką instytucjonalną, jaka utrudnia działalność firmom lokalnym. Tyle że menedżerowie w międzynarodowych korporacjach są przyzwyczajeni do funkcjonowania w systemach gospodarczych o dobrze rozwiniętej infrastrukturze i nie bardzo wiedzą, jak radzić sobie z brakiem odpowiednich instytucji. Menedżerowie z firm lokalnych zaś wiedzą, jak obejść luki instytucjonalne, ponieważ robią to od wielu lat. Znajomość lokalnych uwarunkowań pozwala im trafnie rozpoznawać i skutecznie zaspokajać potrzeby klientów (por. [Khanna, Pelu, 2007, s. 65]). Co więcej, takie grupy kapitałowe, jak Tata Group z Indii, Ayala Group z Filipin i Koc Group z Turcji, stworzyły na swoje potrzeby mechanizmy pozyskiwania zarówno kapitału, jak i wysoko wykwalifikowanych pracowników. Firmy te potrafią na przykład, bazując na swojej reputacji, zdobywać pieniądze za pośrednictwem miejscowych gield. Potrafią również rozłożyć koszty szkolenia menedżerów w miejscu pracy, rotując kadrę pomiędzy jednostkami organizacyjnymi. Takie mechanizmy pozwalają wielu lokalnym firmom skutecznie konkurować z zagranicznymi gigantami na swoim macierzystym rynku oraz na rynkach wielu krajów rozwijających się, krajów reformujących swoje systemy gospodarcze.

Faktem bowiem jest, że sukcesy firm indyjskich i innych korporacji międzynarodowych z trzeciego świata w dużym stopniu zależą od umiejętności wykorzystania własnych przewag konkurencyjnych. Faktem też jest, że firmy te potrafią lepiej niż znane firmy ponadnarodowe z krajów zachodnich obejść luki instytucjonalne i wypracować odpowiednie strategie na miarę tych rynków, na których lokują swoje inwestycje. Na przykładzie ekspansji na rynku globalnym indyjskiej firmy Mittal Steel można też wykazać, że nie zawsze jest tak, że firmy z Indii i innych krajów rozwijających się z reguły unikają bezpośredniego konkurowania z firmami zachodnimi (w tym z korporacjami ponadnarodowymi). Nie zawsze też koncentrują się na niszach, które pozwalają im wykorzystać swoje mocne strony. Przykład

¹ Termin ten spopularyzował już w 1983 r. L.T. Wells z Harvard Business School. W 2000 r. A.H. Amsden z MIT określiła przedsiębiorstwa ze wschodzących rynków mianem „firm, które wylaniają się z reszty świata”.

ekspansji firmy indyjskiej – Mittal Steel, mającej do niedawna swoją siedzibę główną w Londynie, jest bardzo pouczający. Podobnie jest z branżą, uważaną przez niektórych za schyłkową, w której owa firma działa i odnosi spore sukcesy.

Do stycznia 2006 r. do grona największych gigantów w produkcji stali na świecie zaliczał się francusko-luksemburski koncern Arcelor. Jednak w erze globalizacji i postępującej konsolidacji branży stalowej niczego nie można być pewnym. Potwierdził to właśnie największy koncern stalowy Mittal Steel, który 27 stycznia 2006 r. złożył ofertę kupna swojego największego rywala – Arcelora. Właścicielem koncernu Mittal Steel jest hinduski przedsiębiorca Lahshim Mittal. Od samego początku ekspansji na rynkach międzynarodowych strategia Mittala – polegająca na wykupywaniu i stawianiu na nogi podupadłych hut – okazała się nadzwyczaj efektywna (por. [Gwiazda, 2006, s. 12]). „Strzałem w dziesiątkę” okazało się zakupienie stojącej na krawędzi bankructwa huty w Trynidadzie i Tobago. Po roku od przejęcia przez koncern Mittala huta podwoiła produkcję i zaczęła przynosić zyski. Strategię tę Mittal powielał później wielokrotnie, skupując za stosunkowo niewielkie pieniądze podupadające huty i wyprowadzając je w krótkim czasie na prostą (por. tab. 2).

Tabela 2. Strategiczne transakcje Mittal Steel

Data	Cel przejęcia	Kraj pochodzenia	Wartość transakcji w mld dolarów
19 czerwca 2006	Arcelor	Luksemburg	23,1
24 października 2005	Kriworozstal	Ukraina	4,8
14 stycznia 2005	Huan Valin Steel Tube & Wire (36,7%)	Chiny	0,3
25 października 2005	International Steel	USA	4,8
30 sierpnia 2003	Polskie Huty Stali (62,2%)	Polska	1,1
30 maja 2002	Nova Hut (67,25%)	Czechy	0,3
26 września 2001	Saldanha Steel (50%)	RPA	0,1
9 stycznia 2001	Combinatul Siderurgic Sidex (90%)	Rumunia	0,1
17 marca 1998	Inland Steel	USA	14

Źródło: „Financial Times” 29.01.2006 i „The Economist” 29.06.2006, s. 67.

Ostatnim nabytkiem tego stalowego kolosa stał się pod koniec czerwca 2006 r. największy w Europie, a drugi co do wielkości na świecie koncern hutniczy Arcelor, mający zakłady we Francji, Luksemburgu, Hiszpanii. Fuzja ta oznacza powstanie hutniczego giganta o produkcji przeszło trzykrotnie większej od najbliższego rywala. Doszła ona do skutku po przeszło pięciomiesięcznym zacieklej oporze Arcelora przeciw tzw. wrogiemu przejęciu, które Lahshmi Mittal ogłosił pod koniec stycznia 2006 r. W poprzednich kilku latach Mittal Steel przeprowadził wiele tego rodzaju przejęć w ponad 20 krajach świata, także w USA, Polsce, Chinach i na Ukrainie. Konkurenci długo nie zwracali uwagi na młodego Hindusa. Gdy stworzył duże przedsiębiorstwo, zaczęli się bliżej przyglądać jego posunięciom, ale

uznali je za niespójne i nadmiernie ryzykowne (por. [Heavy Mitall, 2006, s. 11-12]). Dopiero pod koniec 2004 r., gdy dokonał kolejnego przejęcia i został właścicielem International Steel Group (USA), uświadomili sobie, że jest groźnym przeciwnikiem. W istocie rzeczy był już liderem światowym pod względem wielkości produkcji i wszystko wskazywało na to, że będzie dążyć do dalszej ekspansji, co zresztą potwierdziło przejęcie Arcelora. Wprawdzie Mittal zapłacił za 32% akcji drugiego co do wielkości koncernu stalowego więcej niż początkowo zamierzał, jednak udało mu się osiągnąć zamierzony cel i stać się największym akcjonariuszem tego koncernu, a dzięki temu stworzyć największy na świecie koncern stalowy.

Ten przykład potwierdza, że firmy indyjskie szybko nabywają odpowiednią wiedzę i umiejętności, aby skutecznie konkurować na rynku globalnym z korporacjami ponadnarodowymi i firmami z krajów zachodnich. Dotyczy to nie tylko tzw. schyłkowych gałęzi przemysłu, za jaką niesłusznie uważano do niedawna przemysł stalowy, lecz także wielu nowoczesnych branż przemysłu i usług. Prywatne firmy indyjskie przejmują za granicą z każdym rokiem coraz więcej firm zachodnich.

Swoją ekspansję kapitałową Hindusi rozpoczęli na dobre dopiero w 2000 r., kiedy dokonano 34 transakcji przejęcia mniejszych firm zachodnich za łączną kwotę 1 mld dolarów, głównie w branży farmaceutycznej i komputerowej. Od tego czasu ekspansja firm indyjskich na rynku globalnym uległa znacznemu przyśpieszeniu. W samym tylko pierwszym kwartale 2007 r. firmy te dokonały za granicą 34 przejęć przedsiębiorstw zachodnich za 10,7 mld dolarów, a w 2006 r. zainwestowały za granicą aż 23 mld dolarów, czyli przeszło pięciokrotnie więcej niż w poprzednim roku i znacznie więcej niż wyniósł w tym roku napływ BIZ do Indii (por. [Marauding Maharajahs, 2007, s. 69]). Do najnowszych, największych inwestycji firm indyjskich za granicą można zaliczyć przejęcie w lutym 2007 r. przez Hindalco amerykańskiego koncernu „aluminiowego” Novelis za 6 mld dolarów oraz przez największego producenta stali w Indiach, firmę Tata-Steel, anglo-holederskiego koncernu Corus za 13,2 mld dolarów. Przykłady te zachęcają także mniejsze firmy indyjskie do inwestowania za granicą. Według niektórych szacunków, ponad 60% 200 największych firm indyjskich zamierza zainwestować swój kapitał za granicą (por. [Marauding Maharajahs, 2007, s. 69-70]). Warto podkreślić, że tempo wzrostu PKB w Indiach wyniosło w 2006 r. ok. 8% i w 2007 r. utrzymało się na takim samym, a nawet wyższym poziomie. Z kolei płace w Indiach są stosunkowo niskie, natomiast wydajność pracy z roku na rok wzrasta (por. [Chamarbagwala, 2006, s. 1997-2014]). Stąd też stopa zwrotu od zainwestowanego przez firmy indyjskie kapitału wynosi ok. 10% w skali rocznej, czyli dwukrotnie więcej w porównaniu z średnią globalną stopą zwrotu. Mimo to dla wielu firm indyjskich alternatywą dalszego rozwoju jest ekspansja na rynku globalnym. Na przykład indyjska firma farmaceutyczna Randaxy dokonała w 2006 r. emisji nowych akcji, aby zdobyć potrzebny kapitał (ok. 440 mln dolarów) na inwestycje w takich krajach, jak USA, Rumunia, Włochy i Południowa Afryka. Firma ta obecnie generuje ok. 80% swo-

ich zysków ze sprzedaży produktów za granicą, a tylko 20% z transakcji na rynku krajowym.

Wydaje się, że w najbliższych latach firmy indyjskie jeszcze bardziej zwiększą swoją ekspansję na rynku globalnym, głównie przez „zakupy” (przejęcie) przedsiębiorstw zagranicznych. Sprzyjać temu będzie także liberalizacja przepisów dotyczących bezpośrednich inwestycji zagranicznych w samych Indiach, gdzie w marcu 2007 r. rząd tego państwa zaaprobował propozycję podniesienia udziału kapitału zagranicznego w firmach telekomunikacyjnych do 74%. W miarę bowiem napływu do Indii zagranicznych inwestorów nasili się walka konkurencyjna na tym rynku i część firm indyjskich wybierze inną opcję, tj. inwestowanie za granicą, zamiast wdawać się w wyniszczającą walkę z zagranicznymi konkurentami. Strategii takiej nie będą realizowały wszystkie firmy indyjskie. Niektóre z nich, jak np. Tata, rozpoczęły w 2007 r. ekspansję eksportową na rynki krajów Unii Europejskiej, gdzie firma ta z powodzeniem sprzedaje stosunkowo tanie samochody osobowe, SUV-y i pick-upy, konkurując z uznanymi markami europejskimi niską ceną. Może to doprowadzić do zmniejszenia popytu na stosunkowo drogie samochody europejskie i tym samym do spadku produkcji i wzrostu bezrobocia w tych dziedzinach, w których podejmować będą ekspansję eksportową firmy zarówno indyjskie, jak i chińskie.

Literatura

- Bhutani S., *Globalization and Challenges for a Regional Power: India as a Case Study*, „Hemishperes” 2003 nr 17.
- Bhutani S., *Indie, rosnące supermocarstwo?*, „Rocznik Politologiczny Homo Politicus” 2006 nr 1.
- Chamarbagwala R., *Economic Liberalization and Wage Inequality in India*, „World Development” 2006 nr 12.
- Can India Flay*, „The Economist” 03.06.2006, s. 11.
- Friedman E., Gilley B. (red.), *Asia's Giants: Comparing China and India*, New York 2005.
- Gwiazda A., *Wzrost potęgi Indii*, „Międzynarodowy Przegląd Polityczny” 2007 nr 2.
- Gwiazda A., *Kolos na stalowych nogach*, „Rynki Zagraniczne” 2006 nr 10.
- Heavy Mittal*, „The Economist” 04.04.2006.
- Huang J., *The Microeconomic Rise of India*, „Far Eastern Economic Review” 2006 nr 3.
- Khanna T., Pelpu K.G., *Wschodzący giganci a powstawanie firm na światowym poziomie w krajach rozwijających się*, „Harvard Business Review” czerwiec 2007 nr 6.
- Marauding Maharajahs*, „The Economist” 31.03.2007.
- Mitra P., *Has Government Investment Crowded out Private Investment in India?* „American Economic Review” maj 2006 nr 2.
- Tokarski S., *Nowoczesne Indie. Wyzwania XXI wieku*, „Rocznik Politologiczny Homo Politicus” 2006 nr 1.
- UNCTAD, *World Investment Report 2003*, Geneva 2003, s. 111.

GLOBAL EXPANSION OF THE INDIAN COMPANIES

Summary

In the recent few years the Indian companies have increased significantly their foreign investment. Only in the first quarter of 2007 Indian firms have announced 34 foreign takeovers worth more than 10,7 billion dollars and in 2006 they invested abroad 23 billion dollars, more than five times the previous record and more than the investments made by foreigners in Indian companies. The most visible takeover in 2006 was the acquisition by the Indian company Mittal Steel the European steel giant Arcelor for 23 billion dollars. Other, biggest acquisitions include the purchase by Hindalco in February 2007 an American company Novelis for 6 billion dollars and the purchase of Anglo-Dutch company Corus by Tata Steel, India, a biggest private steelproducer for 13,2 billion dollars. It is almost certain that Indian companies continue globalizing partly by buying foreign companies. Thus in the near future the tide of foreign acquisitions by Indian companies will continue to rise.