

**Biznes międzynarodowy
we Wspólnocie
Gospodarczej ASEAN**
Wybrane aspekty



70 LAT WYDAWNICTWA

UNIwersytetu Ekonomicznego
we Wrocławiu

1955–2025

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 Myszkowska

Projekt okładki

Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów Adobe Stock

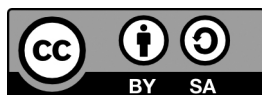
© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

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

Spis treści

Wstęp (Sebastian Bobowski)	7
1. Wspólnota Gospodarcza ASEAN a regionalne procesy integracyjne i ich wpływ na środowisko biznesu międzynarodowego (Sebastian Bobowski)	9
1.1. Wprowadzenie	9
1.2. Regionalna integracja gospodarcza a biznes międzynarodowy – przegląd literatury.....	10
1.3. Ramy instytucjonalno-prawne Wspólnoty Gospodarczej ASEAN	12
1.4. Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w międzynarodowych rankingach konkurencyjności	19
1.5. Podsumowanie.....	24
Bibliografia	25
2. Korporacje transnarodowe w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (Marcin Majewski)	30
2.1. Wprowadzenie	30
2.2. Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym – przegląd literatury	31
2.3. Korporacje transnarodowe wywodzące się z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN	32
2.4. Innowacyjność regionu Wspólnoty Gospodarczej ASEAN.....	35
2.5. Studium przypadku wybranych branż w regionie Wspólnoty Gospodarczej ASEAN	42
2.6. Podsumowanie.....	48
Bibliografia	49
3. Przepływy inwestycyjne i handlowe w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (Julia Majewska)	51
3.1. Wprowadzenie	51
3.2. Międzynarodowe przepływy inwestycyjne i handlowe – przegląd literatury.....	52
3.3. Przepływy inwestycyjne w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN.	53
3.4. Przepływy handlowe w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN.....	59
3.5. Podsumowanie.....	66
Bibliografia	67

4. Polityka kursowa i stabilność walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (<i>Wawrzyniec Michalczyk</i>)	70
4.1. Wprowadzenie	70
4.2. Stabilność kursów walutowych a biznes międzynarodowy – przegląd literatury	71
4.3. Polityka kursowa krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN	72
4.4. Zmienność kursów walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN....	76
4.5. Współzależności między kursami walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN	83
4.6. Podsumowanie.....	88
Bibliografia	88
 5. Otoczenie kulturowe biznesu w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (<i>Aleksandra Kuźmińska-Haberla</i>).....	91
5.1. Wprowadzenie	91
5.2. Kultura, jej elementy, główne orientacje kulturowe a biznes międzynarodowy – przegląd literatury.....	92
5.3. Jedność w różnorodności.....	93
5.4. Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w świetle wybranych wymiarów kulturowych.....	99
5.5. Znaczenie kultury w działaniach marketingowych w regionie Wspólnoty Gospodarczej ASEAN	104
5.6. Podsumowanie.....	107
Bibliografia	108
 Zakończenie (<i>Sebastian Bobowski</i>)	110
Spis rysunków	114
Spis tabel	115

Wstęp

Sebastian Bobowski

sebastian.bobowski@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-1723-313X

DOI: 10.15611/2025.20.7.00

Studiowanie biznesu międzynarodowego wymaga dogłębnego zrozumienia procesów globalizacji, integracji i regionalizacji, stanowiących nieodłączny element współczesnego świata. Procesy liberalizacyjne, wspomagane postępowaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych, sprzyjały międzynarodowej – w tym regionalnej – ekspansji przedsiębiorstw.

Ukonstytuowana w 2015 roku Wspólnota Gospodarcza ASEAN (ASEAN Economic Community, AEC), zrzeszająca dziesięć państw funkcjonującego od 1967 roku Stowarzyszenia Narodów Azji Południowo-Wschodniej (ASEAN), to obecnie piąta co do wielkości gospodarka świata, zamieszkała przez relatywnie młodą populację liczącą ponad 680 milionów osób.

W świetle założeń wdrożenia czterech filarów AEC przyczyni się do ustanowienia konkurencyjnego jednolitego rynku regionalnego i bazy produkcyjnej, silnie zintegrowanych z globalnym ekosystemem gospodarczym. Służą temu liczne inicjatywy regionalne, skoncentrowane wokół takich dziedzin, jak przepływy handlowe i inwestycyjne, reguły konkurencji, ochrona własności intelektualnej, wsparcie małej i średniej przedsiębiorczości czy transport.

Zdaniem zespołu autorskiego niniejsza monografia wypełnia lukę badawczą w literaturze krajowej i światowej w odniesieniu do uwarunkowań funkcjonowania biznesu międzynarodowego w dziesięciu krajach regionu Azji Południowo-Wschodniej po implementacji AEC, z uwzględnieniem najważniejszych obecnie wyzwań w dziedzinie handlu, finansów i marketingu międzynarodowego.

Celem niniejszej monografii jest scharakteryzowanie regionu Azji Południowo-Wschodniej jako przestrzeni dla aktywności biznesu międzynarodowego, choć oczywiście – z racji ograniczeń objętościowych oraz zainteresowań badawczych zespołu autorskiego – w odniesieniu do wybranych aspektów tej aktywności. Tezą monografii jest twierdzenie, że region ten to przestrzeń ogromnych możliwości, a jednocześnie wyzwań dla podmiotów biznesu międzynarodowego.

Monografia składa się z pięciu rozdziałów merytorycznych, podejmujących zagadnienia w dziedzinie handlu międzynarodowego, finansów międzynarodowych

oraz marketingu międzynarodowego. We wprowadzeniu do poszczególnych rozdziałów sformułowano pytania badawcze służące osiągnięciu postawionego w nim celu, wskazano także zastosowane rozwiązania metodologiczne. Część analityczną każdorazowo poprzedza krótki przegląd literatury, porządkujący najważniejsze pojęcia i koncepcje, a rozważania podejmowane w rozdziale wieńczy podsumowanie.

W rozdziale pierwszym przybliżono genezę i uwarunkowania prawno-instytucjonalne Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, uwzględniając wpływ regionalnych procesów integracyjnych na środowisko biznesu międzynarodowego i konkurencyjność państw członkowskich. W rozdziale drugim zaprezentowano regionalne środowisko korporacji transnarodowych, z uwzględnieniem uwarunkowań branżowych i innowacyjności gospodarek krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. W rozdziale trzecim scharakteryzowano przepływy handlowe i inwestycyjne w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, ze wskazaniem kluczowych trendów. W rozdziale czwartym przedstawiono systemy kursowe funkcjonujące w krajach regionu, poddano także ocenie ich efektywność. W rozdziale piątym nakreślono rolę uwarunkowań kulturowych w procesach integracyjnych i aktywności podmiotów biznesu międzynarodowego w regionie Azji Południowo-Wschodniej.

W przygotowaniu niniejszej pracy znalazły zastosowanie przede wszystkim metody jakościowe, ale dopełnione metodami ilościowymi: analizą literatury, studium przypadku i analizą statystyczną. Wśród najważniejszych publikacji wykorzystanych w opracowaniu należy wskazać monografie, artykuły z czasopism naukowych, raporty i opracowania instytucji publicznych, organizacji branżowych krajowych i międzynarodowych, akty prawne oraz źródła internetowe.

W toku rozważań autorzy w odniesieniu do Wspólnoty Gospodarczej ASEAN posługują się zamiennie pojęciami: region, ugrupowanie, wspólnota, rynek, mając świadomość, że nie są to pojęcia tożsame. Analogicznie kraje tworzące Wspólnotę Gospodarczą ASEAN są określane mianem krajów członkowskich, krajów regionu bądź krajów sygnatariuszy.

W imieniu całego zespołu autorskiego pragnę złożyć na ręce profesor Bogusławy Drelich-Skulskiej, kierownik Katedry Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, serdeczne podziękowania za wsparcie merytoryczne i organizacyjne podczas przygotowywania niniejszej monografii.

Rozdział 1

Wspólnota Gospodarcza ASEAN a regionalne procesy integracyjne i ich wpływ na środowisko biznesu międzynarodowego

Sebastian Bobowski

sebastian.bobowski@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-1723-313X

DOI: 10.15611/2025.20.7.01

1.1. Wprowadzenie

Celem rozdziału jest przybliżenie historii oraz uwarunkowań formalnych Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (ASEAN Economic Community, AEC), z uwzględnieniem wpływu regionalnych procesów integracyjnych na środowisko biznesu międzynarodowego. W toku rozważań poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jaki wpływ na aktywność podmiotów biznesu międzynarodowego mają procesy globalizacji, integracji i regionalizacji gospodarczej?
2. Jakie są ramy instytucjonalno-prawne i podstawowe cele Wspólnoty Gospodarczej ASEAN oraz jakie inicjatywy służą ich osiągnięciu?
3. Jak w międzynarodowych rankingach konkurencyjności i rozwoju społeczno-gospodarczego pozycjonują się państwa członkowskie Wspólnoty Gospodarczej ASEAN oraz jak przebiegają regionalne procesy integracyjne i jaki jest ich wpływ na środowisko biznesu międzynarodowego?

W rozdziale zastosowano metody krytycznej analizy literatury przedmiotu, analizy porównawczej, analizy opisowej, analizy wskaźnikowej opartej na oficjalnych bazach danych organizacji międzynarodowych, jak również rozumowania dedukcyjnego.

1.2. Regionalna integracja gospodarcza a biznes międzynarodowy – przegląd literatury

Nie sposób studiować problematyki biznesu międzynarodowego w oderwaniu od powiązanych ze sobą procesów globalizacji ekonomicznej, integracji i regionalizacji (Domiter i Drelich-Skulska, 2004, s. 5-8; Budnikowski, 2003, s. 18; Budnikowski, 2006, s. 250; Cziomer i Zyblikiewicz, 2005, s. 289; Zorska, 2000, s. 14). Przyjmując za punkt wyjścia ujęcie Stiglitz (2006, s. 26), należy uznać, że postępująca w dobie neoliberalizmu ekonomicznego oraz rewolucji technologii komunikacyjnych i informacyjnych integracja gospodarek narodowych w obrębie regionów doprowadziła do nasilenia procesów regionalizacji, a w ślad za tym – do regionalizmu (Skulska, 2012, s. 22). Regionalizacja i regionalizm, stanowiące *de facto* przełożenie tendencji globalizacyjnych i integracyjnych na poziom regionalny, mają swój wymiar realny i instytucjonalny (Nye, 1968, s. VII, XII). Wymiar realny jest związany ze stopniowym ograniczeniem stopnia wzajemnego odseparowania regionalnych rynków towarowych, usługowych i czynników produkcji dzięki odpowiednio ukierunkowanej międzynarodowej polityce makroekonomicznej, pogłębianiu komplementarności struktur gospodarczych oraz rozbudowie i modernizacji infrastruktury komunikacyjnej (Bobowski, 2018a, s. 31). Wymiar instytucjonalny sprowadza się do określenia docelowego modelu integracji gospodarczej i doboru instrumentarium niezbędnego do jego wykształcenia (Misala, 2005, s. 434-435). Przypisując za Munakata (2006, s. 2-3) atrybuty instytucjonalne procesom regionalizmu, rynkowe zaś – regionalizacji, w wypadku tych pierwszych dochodzi do wykształcenia struktur regionalnych tudzież ugrupowań integracyjnych o zróżnicowanym stopniu formalizacji (Kleer, 1998, s. 18; Makać i Ziółkowski, 2013, s. 25). W rezultacie, jak argumentował Harris (2000, s. 498), powstają regiony determinowane nie tyle atrybutami geograficznymi, ile aktywnością zlokalizowanych w ich obrębie państw w ramach toczących się procesów politycznych (Beck, 2005, s. 15), co czyni je konstruktem społecznym (Doloreux i Parto, 2005, s. 133-153; Harrison, 2006, s. 21-46; Hudson, 2007, s. 1149-1160; Katzenstein, 2000, s. 354; Lagendijk, 2007, s. 1193-1208; Paasi, 2002, s. 802-811).

Intensyfikacja przepływów towarowych, usługowych, kapitałowych, wiedzy oraz ludzi i związanej z tym aktywności podmiotów biznesu międzynarodowego w obrębie regionu inspirowane zatem wspomniane oddolne procesy regionalizacji gospodarczej (Liberska, 2002, s. 17). Wzrost wzajemnych współzależności handlowych, produkcyjnych i inwestycyjnych między sąsiadującymi krajami stanowi z kolei zaczątek inicjatyw regionalizmu ekonomicznego, szczególnie w formie regionalnych porozumień handlowych i finansowych (Haliżak i Kuźniar, 2006, s. 287, 300; Dent, 2002, s. 1-2; Hamanaka, 2010, s. 124-126; Hamanaka, 2008, s. 68-71; Goode, 2003, s. 302).

Środowisko biznesu międzynarodowego jest uznawane w literaturze przedmiotu za największego beneficjenta procesów globalizacji, integracji i regionalizacji. Szcz-

gólnie istotną rolę odegrały tu wspomniane wyżej procesy liberalizacji międzynarodowej polityki makroekonomicznej państw, sprzyjające internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw poprzez eksport, licencjonowanie czy bezpośrednie inwestycje zagraniczne, zwiększające transgraniczną mobilność kapitału i siły roboczej. Z drugiej strony nie sposób wyobrazić sobie ekspansji korporacji transnarodowych (KTN) w ostatnich dziesięcioleciach bez rozwoju technologii, w odniesieniu zarówno do procesów produkcyjnych, zarządzania, jak i do transportu (Rymarczyk, 2018, s. 31-42). Z aktywnością korporacji transnarodowych wiąże się wiele pozytywnych i negatywnych konsekwencji dla gospodarki światowej, poszczególnych regionów i państw goszczących, operujących w ich obrębie małych i średnich przedsiębiorstw czy społeczności lokalnych (Tisoelli i Sen, 2004, s. 25-29). Z jednej strony z obecnością korporacji transnarodowych jest często związany wzrost poziomu zatrudnienia, transfer technologii i modeli organizacyjnych, wzrost produktywności i wolumenu eksportu, spadek kosztów produkcji, poprawa jakości prawnej ochrony własności intelektualnej, konkurencji, inwestycji czy standardów pracy, jak również rozbudowa i modernizacja infrastruktury. Z drugiej strony środowisko biznesu międzynarodowego obarcza się winą za degradację środowiska naturalnego, erozję lokalnych kultur i demokracji, nihilizm moralny, arbitraż regulacyjny, rozwarstwienie dochodowe czy pranie brudnych pieniędzy (Wild i Wild, 2008, s. 25).

Zjawiskiem nieodłącznie związanym z międzynarodową aktywnością korporacji transnarodowych jest ekspansja globalnych łańcuchów wartości (*global value chain*, GVC), wynikająca ze stopniowego odchodzenia od internalizacji inwestycji zagranicznych na rzecz outsourcingu i offshoringu (Dicken, 2015; Gereffi, 2018; Kano i in., 2020). Postrzegane w kategoriach nieodłącznego atrybutu strukturalnego gospodarki światowej czasów globalizacji (Ambos i in., 2021; Antràs, 2020; Bobowski i Drelich-Skulska, 2024; Borin i Mancini, 2019; Elms i Low, 2013; Turkina i Van Assche, 2018), globalne łańcuchy wartości tworzą zintegrowany system zarządzania rozproszonymi przestrzennie ogniwami łańcucha wartości, oparty na powiązaniach kontraktowych korporacji transnarodowych z detalistami, partnerami strategicznymi, wyspecjalizowanymi producentami i dostawcami (Aichele i Heiland, 2018; Antràs i Chor, 2013; Grossman i Rossi-Hansberg, 2008; Johnson i Noguera, 2012; Lee i Yi, 2018). Decyzja lokalizacyjna takich korporacji, sprowadzająca się do wyboru najefektywniejszej konfiguracji geograficznej działalności biznesowej oraz maksymalizacji tworzonej i przechwytywanej wartości, stanowi krytyczny aspekt funkcjonowania globalnych łańcuchów wartości (Kano i in., 2020; Pasierbiak i Bobowski, 2024). Determinowana jest ona z jednej strony atrybutami samej korporacji, takimi jak potencjał menedżerski, technologie produkcyjne czy sieć relacji biznesowych, z drugiej zaś strony przewagami samej lokalizacji (Kimura i Obashi, 2011), które są kształtowane między innymi pod wpływem zachodzących w jej obrębie procesów globalizacji, integracji oraz regionalizacji (Amendolagine i in., 2019; Ascani i in., 2016; Curran i in., 2019; Pipkin i Fuentes, 2017).

1.3. Ramy instytucjonalno-prawne Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej (Association of Southeast Asian Nations, ASEAN) jest ugrupowaniem integracyjnym zrzeszającym dziesięć państw subregionu azjatyckiego: Brunei, Filipiny, Indonezję, Kambodżę, Laos, Malesję, Mjanmę, Singapur, Tajlandię oraz Wietnam. Podpisana 8 sierpnia 1967 roku w Bangkoku (Tajlandia) Deklaracja ASEAN zakładała międzyrządową współpracę w gronie pięciu wówczas państw regionu (Filipin, Indonezji, Malezji, Singapuru i Tajlandii) w takich dziedzinach, jak gospodarka, społeczeństwo, kultura, technika i edukacja, podnoszono ponadto kwestie propagowania pokoju i stabilności w regionie, z poszanowaniem reguł sprawiedliwości, praworządności oraz postanowień Karty Organizacji Narodów Zjednoczonych (ASEAN, 1967). Siódmego stycznia 1984 roku do ASEAN przystąpiło Brunei, 28 lipca 1995 roku – Wietnam, 23 lipca 1997 roku – Laos i Mjanma, a 30 kwietnia 1999 roku – Kambodża.

Podczas 6. Szczytu ASEAN 16 grudnia 1998 roku w Hanoi (Wietnam) przyjęto Plan Działań (ASEAN, 1998), przewidujący wspólne działania na rzecz zacieśniania integracji gospodarczej państw członkowskich w ramach realizacji Wizji ASEAN 2020 (ASEAN, 1997), przyjętej z kolei 15 grudnia 1997 roku w Kuala Lumpur (Malezja). Ostatni ze wspomnianych dokumentów zakładał przekształcenie Azji Południowo-Wschodniej w zintegrowany i konkurencyjny gospodarczo region, z usankcjonowanymi swobodami przepływu towarów, usług, kapitału i kadr. Podkreślono przy tym rangę sprawiedliwego rozwoju gospodarczego na rzecz ograniczenia dysproporcji ekonomicznych i społecznych w obrębie państw członkowskich.

W Deklaracji Porozumienia ASEAN II z 7 października 2003 roku z Bali (Indonezja) przywódcy ASEAN uzgodnili ustanowienie Wspólnoty ASEAN (ASEAN Community), opartej na Wspólnocie Gospodarczej (ASEAN Economic Community, AEC), Wspólnocie Politycznej i Bezpieczeństwa (ASEAN Political-Security Community, APSC) oraz Wspólnocie Społeczno-Kulturowej (ASEAN Social-Cultural Community, ASCC) (ASEAN, 2003a). Dwudziestego listopada 2007 roku w Singapurze przyjęto Plan Wspólnoty Gospodarczej ASEAN 2015 (ASEAN, 2008). W świetle założeń tego Planu kraje ASEAN będą współtworzyć – oparty na czterech filarach – konkurencyjny jednolity rynek regionalny i bazę produkcyjną oraz silnie zintegrowany z gospodarką światową region sprawiedliwego rozwoju. Mają temu służyć liczne inicjatywy regionalne o mocno zróżnicowanym poziomie formalizacji i stanie zaawansowania (tab. 1.1).

Realizacji założeń pierwszego filaru w zakresie swobodnego przepływu towarów mają służyć szczególnie inicjatywy ATIGA, ASW, FAF oraz IAFS, w odniesieniu do swobodnego przepływu usług – ATISA i MRAs, swobodnego przepływu kapitału – ACIA, a swobodnego przepływu osób – AAMNP. W drugim filarze mieszczą się dwie inicjatywy, ukierunkowane odpowiednio na wsparcie rozwoju sektora małych

Tabela 1.1. Najważniejsze inicjatywy krajów członkowskich na rzecz implementacji filarów Planu Wspólnoty Gospodarczej ASEAN 2015

Filar	Najważniejsze inicjatywy
1	2
Jednolity rynek i baza produkcyjna	Porozumienie ASEAN w sprawie Handlu Towarowego (ASEAN Trade in Goods Agreement, ATIGA) Jedno Okienko ASEAN (ASEAN Single Window, ASW) Współpraca ASEAN w Dziedzinie Żywności, Rolnictwa i Leśnictwa (ASEAN Cooperation in Food, Agriculture, and Forestry, FAF) Zintegrowane Ramy Bezpieczeństwa Żywnościowego ASEAN (ASEAN Integrated Food Security Framework, AIFS) Porozumienie ASEAN w sprawie Handlu Usługowego (ASEAN Trade in Services Agreement, ATISA) Porozumienie Ramowe ASEAN w sprawie Porozumień o Wzajemnym Uznawaniu (ASEAN Framework Agreement on Mutual Recognition Arrangements, MRAs) Całościowe Porozumienie Inwestycyjne ASEAN (ASEAN Comprehensive Investment Agreement, ACIA) Porozumienie ASEAN w sprawie Przepływu Osób Fizycznych (ASEAN Agreement on Movement of Natural Persons, AAMNP)
Sprawiedliwy rozwój gospodarczy	Plan Polityki ASEAN na rzecz Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw (ASEAN Policy Blueprint for SME Development, SMEs) Inicjatywy na rzecz Integracji ASEAN i Zmniejszania Dystansu Rozwojowego (Initiatives for ASEAN Integration and Narrowing the Development Gap, IAI)
Wysoce konkurencyjny region gospodarczy	Plan Działania w sprawie Praw Własności Intelektualnej (Intellectual Property Rights Action Plan, IPRs) Porozumienie Ramowe ASEAN w sprawie Ułatwień w Transporcie Towarów (ASEAN Framework Agreement on the Facilitation of Goods in Transit, AFAFGIT) Porozumienie Ramowe ASEAN w sprawie Transportu Multimodalnego (ASEAN Framework Agreement on Multimodal Transport, AFAMT) Porozumienie Ramowe ASEAN w sprawie Ułatwień w Transporcie Międzypaństwowym (ASEAN Framework Agreement on Framework Agreement on Facilitation of Inter-State Transport, AFAFIST) Wielostronne Porozumienie ASEAN w sprawie Pełnej Liberalizacji Usług Transportu Lotniczego (ASEAN Multilateral Agreement on the Full Liberalization of Air Freight Services, AMAFLAS) Wielostronne Porozumienie ASEAN w sprawie Usług Lotniczych (ASEAN Multilateral Agreement on Air Services, AMAAS) Wielostronne Porozumienie ASEAN w sprawie Pełnej Liberalizacji Pasażerskich Usług Lotniczych (ASEAN Multilateral Agreement on the Full Liberalisation of Passenger Air Services, AMAFLPAS) Sieć Energetyczna ASEAN i Gazociąg Trans-ASEAN (ASEAN Power Grid and Trans ASEAN Gas Pipeline, APN and TAGP) Plan Strategiczny Turystyki ASEAN (ASEAN Tourism Strategic Plan, ATSP) Grupa Ekspertka ASEAN do spraw Konkurencji (ASEAN Experts Group on Competition) Komisja ASEAN do spraw Ochrony Konsumentów (ASEAN Committee on Consumer Protection)

Tabela 1.1, cd.

1	2
Pełna integracja z gospodarką globalną	Porozumienie o Wolnym Handlu ASEAN-Chiny (ASEAN-China Free Trade Area, ACFTA) Porozumienie o Wolnym Handlu ASEAN-Korea (ASEAN-Korea Free Trade Agreement, AKFTA) Całościowe Porozumienie o Partnerstwie Gospodarczym ASEAN-Japonia (ASEAN-Japan Comprehensive Economic Partnership Agreement, AJCEPA) Porozumienie o Wolnym Handlu ASEAN-Australia-Nowa Zelandia (ASEAN-Australia-New Zealand Free Trade Area, AANZFTA) Porozumienie o Wolnym Handlu ASEAN-Indie (ASEAN-India Free Trade Area, AIFTA) Porozumienie o Wolnym Handlu ASEAN-Hongkong (ASEAN Hong Kong Free Trade Area, AHKFTA) Regionalne Kompleksowe Partnerstwo Gospodarcze (Regional Comprehensive Economic Partnership, RCEP)

Źródło: opracowanie własne.

i średnich przedsiębiorstw oraz pogłębianie regionalnych procesów integracyjnych – IAI. W trzeci filar wpisują się działania w dziedzinie praw własności intelektualnej, ochrony konkurencji i konsumentów oraz liczne inicjatywy służące rozwojowi infrastruktury – AFAFGIT, AFAMT, AFAFIST, AMAFLAS, AMAAS, AMAFLPAS, APN i TAGP, jak również ATSP. Czwarty filar współtworzy sześć regionalnych porozumień handlowych ASEAN Plus – ACFTA, AKFTA, AJCEPA, AANZFTA, AIFTA i AHKFTA oraz megaregionalne porozumienie handlowe RCEP.

Źródeł Wspólnoty Gospodarczej ASEA można upatrywać w decyzji o ustanowieniu Strefy Wolnego Handlu ASEAN (ASEAN Free Trade Area, AFTA) z 28 stycznia 1992 roku. Zakładała ona wzmocnienie przewag konkurencyjnych regionu jako bazy produkcyjnej i zwiększenie napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych dzięki eliminacji barier taryfowych i pozataryfowych. W tym celu uzgodniono wspólną efektywną taryfę preferencyjną (*common effective preferential tariff*, CEPT), wdrażaną etapowo przez kraje członkowskie zgodnie z brzmieniem dziesięciu pakietów zobowiązań przyjmowanych w latach 1997-2018 (ASEAN, 1992).

Kolejnym krokiem było przyjęcie 15 grudnia 1995 roku Ramowego Porozumienia ASEAN w sprawie Handlu Usługowego (ASEAN Framework Agreement on Services, AFAS), zakładającego liberalizację przepływów usługowych między krajami członkowskimi w zakresie wykraczającym poza format Ogólnego Porozumienia w sprawie Handlu Usługowego (General Agreement on Trade in Services, GATS), przyjętego na forum Światowej Organizacji Handlu (ASEAN, 1995). Komplementarną funkcję pełniło tu Porozumienie Inwestycyjne ASEAN (ASEAN Investment Agreement, AIA) z 7 października 1998 roku (ASEAN, 1998a). Drugiego września 2003 roku w Phnom Penh (Kambodża) przyjęto Protokół Zmian AFAS, przewidujący możliwość dobrowolnego rozszerzania zakresu liberalizacji handlu w wybranych asortymentach usługowych poza ramy pierwotnego porozumienia przez poszczególne kraje członkowskie (ASEAN, 2003b).

Wspólną efektywną taryfę preferencyjną zastąpiło Porozumienie ASEAN w sprawie Handlu Towarowego (ASEAN Trade in Goods Agreement, ATIGA), zawarte 26 lutego 2009 roku (ASEAN, 2009a), którego dopełnienie stanowiły Ramowe Porozumienie ASEAN w sprawie Handlu Usługowego i Całościowe Porozumienie Inwestycyjne ASEAN (ASEAN Comprehensive Investment Agreement, ACIA), przyjęte tego samego dnia. Ostatni ze wspomnianych dokumentów zastąpił z kolei Porozumienie Inwestycyjne ASEAN, stawiając sobie za cel stopniową liberalizację uregulowań inwestycyjnych w krajach członkowskich w ramach wzajemnej ochrony i promocji inwestycji zagranicznych, jak również zwiększenie transparentności i przewidywalności regulacji prawnych w tym obszarze (ASEAN, 2009b). Całościowe Porozumienie Inwestycyjne ASEAN czerpało z najlepszych rozwiązań zastosowanych w AANZFTA, sankcjonując między innymi narodowe traktowanie inwestorów zagranicznych, swobodę powoływania członków zarządu oraz wyższego szczebla zarządzającego, stosowanie klauzuli największego uprzywilejowania, efektywny system ISDS, ochronę przed niezgodnym z prawem wywłaszczeniem czy prawo do bezpłatnego transferu funduszy. Za sprawą tego porozumienia wprowadzono do obiegu prawnego definicje inwestycji objętych gwarancją, gwarancji środowiskowych i społecznych dla gospodarek przyjmujących, jednocześnie wyeliminowano wymogi dotyczące wkładu lokalnego, działalności eksportowej oraz kryteria wejścia dla inwestorów.

Zwieńczeniem prac nad liberalizacją handlu w regionie ASEAN było zawarcie 7 października 2020 roku Porozumienia ASEAN w sprawie Handlu Usługowego (ASEAN Trade in Services Agreement, ATISA), które dopełnia zobowiązania wynikające z ATIGA o komponent usługowy (ASEAN, 2020), przewidziane zapisami Planu Wspólnoty Gospodarczej ASEAN 2025, przyjętego 22 listopada 2015 roku (ASEAN, 2015).

Integracji z gospodarką globalną ma sprzyjać tworzona w ciągu ostatnich dwóch dekad sieć porozumień o wolnym handlu angażująca kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. Po 2000 roku w regionie azjatyckim zawarto wiele umów z partnerami z regionu oraz spoza niego, zwłaszcza w formacie bilateralnym. O ile w 2000 roku negocjowanych, podpisanych bądź zaimplementowanych było 51 porozumień o wolnym handlu, o tyle na koniec 2023 roku było ich już sześciokrotnie więcej – 311 (sama tylko liczba porozumień pozostających w mocy wzrosła z 39 do 198, a pozostających w fazie negocjacji – z sześciu do 90). Niekwestionowanym liderem wśród państw regionu jest Singapur, z liczbą 31 porozumień o wolnym handlu pozostających obecnie w mocy, kolejne miejsca zajmują Malezja (18 aktywnych porozumień) i Indonezja (17 aktywnych porozumień). Dla porównania, ponad dwudziestoma pozostającymi w mocy porozumieniami o wolnym handlu legitymują się Chiny, Japonia i Republika Korei. Pod względem liczby negocjowanych nowych porozumień o wolnym handlu zdecydowanym liderem są Indie, zaangażowane obecnie w aż dwadzieścia tego rodzaju projektów, druga w tej kategorii Republika Korei negocjuje 11 umów. W gronie państw Wspólnoty Gospodarczej ASEAN liderami pozostają Indonezja, Tajlandia,

Malezja oraz Singapur, negocjujące obecnie od siedmiu do dziesięciu tego rodzaju porozumień (ARIC, 2024).

Co prawda w latach 2004-2018 doszło do zawarcia sześciu porozumień o wolnym handlu w formacie ASEAN Plus – z Chinami, Japonią, Republiką Korei, Australią i Nową Zelandią, Indiami, Hongkongiem – niemniej jednak były to *de facto* pakiety bilateralnych umów z poszczególnymi krajami członkowskimi (WTO, 2024; Bobowski, 2017). Ponadto cztery kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEA – Brunei, Malezja, Singapur oraz Wietnam – w 2018 roku przystąpiły do Całościowego i Progresywnego Porozumienia w sprawie Partnerstwa Transpacyficznego (Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership, CPTPP), angażującego dodatkowo Japonię, Australię, Nową Zelandię, Chile, Peru, Kanadę i Meksyk. W 2020 roku doszło do konsolidacji umów ASEAN Plus – z wyłączeniem Indii oraz Hongkongu – w ramach Regionalnego Całościowego Partnerstwa Gospodarczego (Regional Comprehensive Economic Partnership, RCEP), największego w historii megaregionalnego porozumienia handlowego, odpowiadającego łącznie za niemal jedną trzecią światowego eksportu i PKB. Ostatnie z wymienionych porozumień nie zostało poddane, jak dotąd, notyfikacji ze strony Światowej Organizacji Handlu, niemniej jednak weszło w życie we wszystkich krajach sygnatariuszach umowy, z wyjątkiem Filipin i Mjanmy (Nulimaimaiti i Mullen, 2022; Human Rights Watch, 2022, s. 474). Wzorem wcześniej wymienionych umów Regionalne Całościowe Partnerstwo Gospodarcze przewiduje indywidualne harmonogramy redukcji stawek celnych, w niektórych wypadkach także okresy przejściowe czy wyłączenia dla wybranych członków Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. Co istotne, w ramach tego partnerstwa nie transponowano postanowień w zakresie redukcji i eliminacji ceł przewidzianych w Porozumieniu ASEAN w sprawie Handlu Towarowego z 2009 roku. Oznacza to, że z punktu widzenia krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN megaregionalne porozumienie RCEP to odrębna umowa, ustanawiająca odrębne reguły handlu pomiędzy nimi. W rezultacie obrót towarowy w ramach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN może się odbywać z zastosowaniem preferencji RCEP w zakresie kumulacji pochodzenia, aczkolwiek przy uiszczeniu ceł. Alternatywą jest operowanie preferencyjnymi bądź zerowymi stawkami celnymi przewidzianymi w ramach porozumienia ATIGA, choć bez wspomnianych wyżej preferencji wynikających z regionalnej kumulacji (Bobowski, 2023, s. 31-32).

Krytycznym aspektem funkcjonowania korporacji transnarodowych w obrębie danej lokalizacji są rozwiązania w zakresie ochrony inwestycji zagranicznych, uzupełniające krajowe ramy regulacyjne. Występują one w formie międzynarodowych porozumień inwestycyjnych (*international investment agreement*, IIA), szczególnie w formacie bilateralnych traktatów inwestycyjnych (*bilateral investment treaty*, BIT) bądź traktatów zawierających regulacje inwestycyjne (*treaty with investment provisions*, TIP). W ostatnią z wymienionych kategorii umów międzynarodowych w regionie Wspólnoty Gospodarczej ASEAN wpisują się wspomniane wyżej porozumienie ACIA, jak również porozumienia o wolnym handlu z rozdziałami inwestycyjnymi zawarte

przez kraje regionu (Chaisse i Bellak, 2015, s. 79). Międzynarodowe porozumienia inwestycyjne przewidują najczęściej ochronę inwestycji przed wywłaszczeniem bez odszkodowania, ułatwienia dla inwestorów zagranicznych w zakresie uruchomienia nowego przedsięwzięcia inwestycyjnego, jak również dostęp do mechanizmów rozstrzygania sporów inwestor – państwo (*investor-state dispute settlement*, ISDS) oraz mechanizmy antydyskryminacyjne (Bobowski, 2023, s. 25).

Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN pozostawały przez lata bardzo aktywne w zakresie zawierania dwustronnych traktatów inwestycyjnych typu BIT, w ostatnim okresie także traktatów z przepisami inwestycyjnymi typu TIP – porozumień inwestycyjnych (*investment agreement*, IA). Niekwestionowanymi liderami w gronie państw regionu są Malezja (65 bilateralnych traktatów inwestycyjnych) i Wietnam (62 bilateralne traktaty inwestycyjne), z czego odpowiednio 56 i 51 pozostaje w mocy (tab. 1.2). Ponad trzydzieści wiążących prawnie dwustronnych traktatów mają Singapur, Indonezja, Tajlandia oraz Filipiny. Relatywnie najmniej aktywne w tym obszarze są Brunei i Mjanma. Singapur dysponuje zaś zdecydowanie największą liczbą zawartych i pozostających w mocy traktatów z przepisami inwestycyjnymi (odpowiednio 39 i 34), kolejne miejsca zajmują Wietnam, Tajlandia, Malezja i Indonezja.

Tabela 1.2. Bilateralne traktaty inwestycyjne i traktaty z postanowieniami inwestycyjnymi pozostające w mocy z udziałem państw Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (stan na marzec 2024 roku)*

Państwo	Bilateralne traktaty inwestycyjne (w mocy)	Traktaty z postanowieniami inwestycyjnymi (w mocy)
Brunei	7 (5)	19 (18)
Filipiny	40 (31)	16 (16)
Indonezja	42 (28)	21 (20)
Kambodża	26 (16)	19 (18)
Laos	23 (22)	17 (16)
Malezja	65 (56)	25 (24)
Mjanma	10 (9)	16 (15)
Singapur	47 (40)	39 (34)
Tajlandia	38 (35)	23 (22)
Wietnam	62 (51)	27 (22)

* Dane nie uwzględniają porozumień, które zostały wypowiedziane, rozwiązane za obopólną zgodą lub stały się przedmiotem renegeacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (UNCTAD, 2024).

W kwietniu 2019 roku przywódcy państw Wspólnoty Gospodarczej ASEAN podpisali Czwarty Protokół (Fourth Protocol) wprowadzający zmiany do porozumień ACIA i AFAS. Modyfikacja ACIA dotyczyła szczególnie doprecyzowania i rozszerzenia zobowiązań

wiązań w zakresie zakazu nakładania na inwestorów dodatkowych wymogów co do wydajności (UNCTAD, 2019, s. 101).

Warto ponadto wspomnieć, że kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN zawarły odrębne porozumienia inwestycyjne z Republiką Korei i Chinami (2009), Indiami (2014) oraz Hongkongiem (2017), jak również Porozumienie o Bliższej Współpracy Gospodarczej (Closer Economic Cooperation Agreement, CEPA) z Japonią (2008). Pełnią one funkcję komplementarną w stosunku do postanowień klauzul inwestycyjnych zapisanych we wspomnianych już wyżej porozumieniach o wolnym handlu ASEAN Plus zawartych z tymi krajami.

Dodatkowe ułatwienia na rzecz integracji gospodarczej i urzeczywistnienia założeń Wspólnoty Gospodarczej ASEAN przewidywały Porozumienie ASEAN w sprawie Przepływu Osób Fizycznych (ASEAN Agreement on Movement of Natural Persons, AAMNP) oraz Porozumienie Ramowe ASEAN w sprawie Porozumień o Wzajemnym Uznawaniu (ASEAN Framework Agreement on Mutual Recognition Arrangements, MRAs). Porozumienia AAMNP nakładało na kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN dodatkowe zobowiązania w zakresie uproszczenia procedur imigracyjnych, wykraczające poza format AFAS, a wynikające z okresowego przepływu osób fizycznych w związku z regionalnym obrotem towarowym, usługowym i inwestycyjnym w ramach „Sposobu IV GATS” (ASEAN, 2012).

Sektorowe porozumienia o wzajemnym uznawaniu mają z kolei za zadanie wskazywać odpowiednie przepisy legislacyjne, wykonawcze i administracyjne dotyczące procedur oceny zgodności i przepisów technicznych dla określonych asortymentów będących przedmiotem obrotu towarowego czy usługowego (ASEAN, 1998b). Dotychczas zawarto siedem takich porozumień, obejmujących: usługi inżynierskie (ASEAN, 2005a), usługi pielęgniarstwa (ASEAN, 2006), usługi architektoniczne (ASEAN, 2007a), kwalifikacje kontrolne (ASEAN, 2007b), lekarzy (ASEAN, 2009c), lekarzy dentyków (ASEAN, 2009d), usługi księgowe (ASEAN, 2014).

Wsparciu mobilności kadr w obrębie krajów regionu Azji Południowo-Wschodniej służą ponadto Ramy Odniesienia Kwalifikacji ASEAN (ASEAN Qualifications Reference Framework, AQRF), umożliwiające porównywanie kwalifikacji we wszystkich sektorach edukacji i szkoleń oraz odnoszenie ram lub systemów kwalifikacji na poziomie krajowym do ustanowionych na poziomie ugrupowania dla zwiększenia ich przejrzystości i jakości (ASEAN, 2017).

Charakter wspierający w ramach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN mają ponadto trzy porozumienia dotyczące transportu, mianowicie Porozumienie Ramowe ASEAN w sprawie Ułatwień w Transporcie Towarów (ASEAN Framework Agreement on the Facilitation of Goods in Transit, AFAFGIT), Porozumienie Ramowe ASEAN w sprawie Transportu Multimodalnego (ASEAN Framework Agreement on Multimodal Transport, AFAMT) oraz Porozumienie Ramowe ASEAN w sprawie Ułatwień w Transporcie Międzypaństwowym (ASEAN Framework Agreement on the Facilitation of Inter-State Transport, AFAFIST).

Porozumienie AFAFGIT ma na celu ułatwienie transportu tranzytowego towarów, uproszczenie i ujednolicenie przepisów transportowych, handlowych i celnych, jak również wymagań związanych z procedurą tranzytu towarów, oraz ustanowienie efektywnego, wydajnego, zintegrowanego i zharmonizowanego systemu transportu tranzytowego w regionie. W dokumencie uzgodniono dziewięć protokołów, obejmujących ustanowienie tras, obiektów transportu tranzytowego, posterunków granicznych, rodzaje i liczebność pojazdów drogowych, wymagania techniczne pojazdów, system ubezpieczeń pojazdów mechanicznych ASEAN, kolejowe stacje graniczne i przesiadkowe, systemy tranzytu celnego, środki sanitarne i fitosanitarne oraz kategorie towarów niebezpiecznych (ASEAN, 1998c).

Porozumienie AFAMT ustanawia reguły dotyczące transportu multimodalnego w obrębie państw członkowskich Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, włączając kwestie odpowiedzialności operatorów transportu multimodalnego, równowagi interesów dostawców i użytkowników międzynarodowych usług transportowych, ale z poszanowaniem pierwszeństwa regulacji krajowych w tym zakresie (ASEAN, 2005b).

Porozumienie AFAFIST poniekąd transponuje założenia porozumienia AFAFGIT w odniesieniu do działań na rzecz ułatwienia transportu towarów między państwami członkowskimi Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, uproszczenia i ujednolicenia przepisów transportowych, handlowych i celnych, jak również harmonizacji wymagań związanych z transportem towarów, oraz ustanowienia efektywnego, wydajnego, zintegrowanego i zharmonizowanego systemu transportowego w regionie (ASEAN, 2009e).

1.4. Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w międzynarodowych rankingach konkurencyjności

Wspólnota Gospodarcza ASEAN dysponuje dużym potencjałem gospodarczym i demograficznym, trudno jednak nie dostrzec ogromnych dysproporcji rozwojowych między krajami członkowskimi, także w odniesieniu do wskaźników Unii Europejskiej.

Wartość PKB wytworzonego w dziesięciu krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w 2022 roku przekroczyła 3,6 biliona dolarów, a zatem więcej niż czwarta co do wielkości gospodarka świata – Indie (3,39 biliona dolarów), jednocześnie pięciokrotnie mniej niż dwadzieścia siedem państw Unii Europejskiej (16,75 biliona dolarów) (tab. 1.3). Największą nominalnie gospodarką w ramach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN jest Indonezja (ponad 1,3 biliona dolarów), pięć kolejnych krajów członkowskich wytworzyło PKB przekraczające 400 miliardów dolarów, sułtanat Brunei i trzy najslabiej rozwinięte gospodarki Wspólnoty Gospodarczej ASEAN – odpowiednio po kilkanaście lub kilkadziesiąt miliardów dolarów. O ile jednak udział regionu Azji Południowo-Wschodniej w światowym PKB nadal pozostaje relatywnie skromny (niepełna 3,6%), o tyle populacja dziesięciu krajów członkowskich, wynosząca niemal

Tabela 1.3. Wybrane wskaźniki makroekonomiczne krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN na tle Unii Europejskiej i świata (2022)

Kraje	Populacja (mln osób)	PKB (mld USD)	PKB per capita (USD)	Wzrost PKB (%)	Inflacja (%)	Bezrobocie (%)	Indeks rozwoju społecznego
Brunei	0,4	16,7	37 152,5	−1,6	3,7	4,5	0,823
Filipiny	115,6	404,3	3498,5	7,6	5,8	2,4	0,710
Indonezja	275,5	1319,1	4788,0	5,3	4,2	3,5	0,713
Kambodża	16,8	29,5	1759,6	5,2	5,3	0,2	0,600
Laos	7,5	15,5	2054,4	2,7	23,0	3,8	0,620
Malezja	33,9	407,0	11 993,2	8,7	3,4	3,6	0,807
Mjanma	54,2	62,3	1149,2	4,0	8,8	3,0	0,608
Singapur	5,6	466,8	82 807,6	3,6	6,1	3,6	0,949
Tajlandia	71,7	495,4	6910,0	2,6	6,1	0,9	0,803
Wietnam	98,2	408,8	4163,5	8,0	3,2	1,5	0,726
Unia Europejska	447,4	16 746,5	37 433,3	3,4	8,8	6,1	–
Świat	7950,9	100 879,6	12 687,7	3,1	8,0	5,3	–

Źródło: dane World Bank Database (2024) i UNDP (2024).

680 milionów osób, jest o ponad połowę większa od ludności Unii Europejskiej i stanowi aż 8,5% populacji świata. Zdecydowanie najludniejszym krajem regionu pozostaje Indonezja – ponad 275 milionów mieszkańców, drugie w kolejności Filipiny zamieszkuje niemal 116 milionów osób, do granicy 100 milionów mieszkańców zmierza konsekwentnie Wietnam. Uderzające są dysproporcje w rozmiarach PKB *per capita* poszczególnych państw regionu – niespełna 83 tysiące dolarów dochodu w przeliczeniu na mieszkańca Singapuru to wartość ponad siedemdziesiąt razy większa niż w Mjanmie, czterdzieści razy większa niż w Kambodży i Laosie, dwudziestokrotnie większa niż w Indonezji, Wietnamie i Filipinach (dla porównania, w Unii Europejskiej różnica w poziomie PKB *per capita* między najbogatszym i najbiedniejszym krajem członkowskim – Luksemburgiem i Bułgarią – jest „zaledwie” dziewięciokrotna). Sułtanat Brunei, utrzymujący się z handlu ropą naftową kraj zamieszkały przez zaledwie 400 tysięcy osób, uzyskał wskaźnik o ponad połowę niższy niż Singapur. Brunei to jednocześnie jedyny kraj regionu, który w analizowanym 2022 roku odnotował recesję na poziomie niespełna 2%, pozostałe państwa członkowskie rozwijały się w tempie przekraczającym 2,5%, a w wypadku Filipin, Malezji i Wietnamu były to wartości oscylujące w granicach aż 8%, czyli ponaddwukrotnie więcej od wskaźnika globalnego. Inflacja utrzymywała się w analogicznym okresie także poniżej średniej światowej, z wyjątkiem Laosu i Mjanmy, gdzie przekroczyła wyraźnie poziom 8%. Wszystkie gospodarki Wspólnoty Gospodarczej ASEAN charakteryzowała dobra kondycja rynku

pracy – wskaźnik bezrobocia tylko w Brunei przekroczył 4%, w pozostałych krajach regionu był wyraźnie niższy niż średnia globalna (5,3%) czy wskaźnik dla państw Unii Europejskiej (6,1%). Indeks rozwoju społecznego (Human Development Index, HDI), który, obok dochodu w przeliczeniu na mieszkańca, poddaje ocenie takie zmienne, jak oczekiwana długość życia oraz średnia liczba lat edukacji, przyjmował wartości bardzo wysokie ($\geq 0,8$) w wypadku Singapuru, Brunei i Malezji, wysokie ($\geq 0,7$) w wypadku Wietnamu, Indonezji i Filipin, a dla pozostałych krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN był średni ($\geq 0,55$). Należy podkreślić, że w globalnym zestawieniu 193 krajów i terytoriów na dziewiątym miejscu uplasował się Singapur, na pięćdziesiątym piątym – Brunei, na sześćdziesiątym trzecim – Malezja, na sześćdziesiątym szóstym – Tajlandia, pozostałe kraje członkowskie znalazły się poza czołową setką.

Podmioty biznesu międzynarodowego, poszukując lokalizacji do podejmowania działalności produkcyjnej, zaopatrzenia czy dystrybucji w regionie Azji Południowo-Wschodniej, poddają wnikliwej analizie atrybuty poszczególnych państw członkowskich. Użytecznym narzędziem są międzynarodowe rankingi konkurencyjności oraz atrakcyjności inwestycyjnej, takie jak Globalny Indeks Konkurencyjności (Global Competitiveness Index, GCI), publikowany przez Światowe Forum Ekonomiczne (World Economic Forum, WEF), Indeks Restrykcyjności Regulacyjnej BIZ (FDI Regulatory Restrictiveness Index, FDI RRI), publikowany przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) oraz Światowy Rocznik Konkurencyjności (World Competitiveness Yearbook, WCY), opracowywany przez Międzynarodowy Instytut Rozwoju Zarządzania (International Institute for Management Development, IMD). Ostatni ze wspomnianych rankingów był aktualizowany jako jedyny po 2020 roku, toteż poświęcono mu najwięcej uwagi.

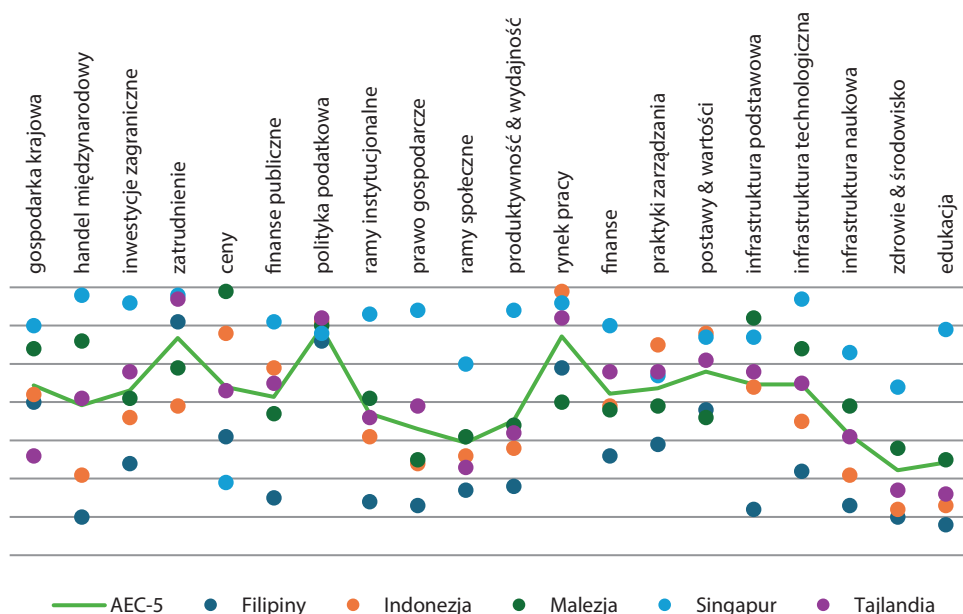
Globalny Indeks Konkurencyjności, opracowany przez Światowe Forum Ekonomiczne (WEF, 2019, s. XIII), opiera się na dwunastu filarach: instytucje, infrastruktura, adaptacja sektora teleinformatycznego, stabilność makroekonomiczna, zdrowie, umiejętności, rynek produktowy, rynek pracy, system finansowy, wielkość rynku, dynamika biznesowa, zdolność innowacyjna. W ostatnim dostępnym rankingu z 2019 roku na czele zestawienia 141 państw uplasował się Singapur, wyprzedzając Stany Zjednoczone oraz Hongkong. Kolejne osiem państw Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (w zestawieniu nie znalazła się Mjanma) zajęło następujące miejsca: Malezja (27), Tajlandia (40), Indonezja (50), Brunei (56), Filipiny (64), Wietnam (67), Kambodża (106), Laos (113). Dla porównania, Japonia zajęła pozycję szóstą, Republika Korei – trzynastą, Chiny – dwudziestą ósmą.

Indeks Restrykcyjności Regulacyjnej BIZ, obliczany dla dwudziestu dwóch sektorów gospodarki narodowej, obejmuje cztery kategorie restrykcji regulacyjnych bezpośrednich inwestycji zagranicznych, dotyczących kapitału zagranicznego, mechanizmów nadzoru i zatwierdzania, zatrudniania obcokrajowców na kluczowych stanowiskach oraz aspektów operacyjnych – własności ziemi, repatriacji kapitału czy ustanowienia oddziału. W ostatnim dostępnym zestawieniu (z 2020 roku) znalazły się

83 kraje świata, w tym wszystkie kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (OECD, 2024). W gronie państw o relatywnie niskim wskaźniku restrykcyjności regulacyjnej FDI znalazła się Kambodża (0,054), co było wynikiem zbliżonym do Japonii (0,052), przy średniej FDI RII dla państw OECD na poziomie 0,063. Pozostałe kraje regionu ujęte w zestawieniu prezentowały przeciętny poziom otwartości systemu regulacyjnego (Mjanma – 0,117, Wietnam – 0,130, Laos – 0,190), przy relatywnie wyższym poziomie restrykcyjności w wypadku Malesji (0,252), Indonezji (0,313) oraz Filipin (0,374). Co ciekawe, zbliżony poziom wskaźnika FDI RII dla Malesji odnotowały w analogicznym roku Chiny (0,251). Brak jest aktualnych porównywalnych danych dla pozostałych gospodarek Wspólnoty Gospodarczej ASEAN – Brunei, Singapuru i Tajlandii. W świetle ostatnich dostępnych danych, z 2016 roku, FDI RII w dwóch pierwszych wymienionych krajach oscylował w granicach odpowiednio 0,14 i 0,03, a w Tajlandii był relatywnie wysoki i przekroczył wartość 0,24. Dostrzegalna jest prawidłowość, że kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN o relatywnie niższym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego oraz konkurencyjności oferowanych zasobów, potencjalnie silniej zależne od zewnętrznego finansowania, oferowały relatywnie mniej restrykcyjny system regulujący napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Światowy Rocznik Konkurencyjności, publikowany przez Międzynarodowy Instytut Rozwoju Zarządzania (IMD, 2024), ocenia wybrane gospodarki świata na podstawie 336 kryteriów konkurencyjności – ilościowych oraz jakościowych – w ramach czterech kategorii: wyniki gospodarcze, efektywność rządu, efektywność biznesowa, infrastruktura. Spośród 64 gospodarek na miejscu czwartym w rankingu z 2023 roku uplasował się Singapur, na miejscu dwudziestym siódmym – Malesja, na miejscu trzydziestym – Tajlandia, na miejscu trzydziestym czwartym – Indonezja, na miejscu pięćdziesiątym drugim – Filipiny. Pozostałe kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN nie były objęte zestawieniem. Co warto podkreślić, w trzeciej dziesiątce omawianego rankingu znalazły się Chiny oraz Republika Korei, Japonia zaś uplasowała się dopiero na trzydziestym szóstym miejscu.

Wszystkie kraje z grupy AEC-5, czyli Filipiny, Indonezja, Malesja, Singapur i Tajlandia, ujęte w tym rankingu, plasowały się w czołowej piętnastce pod kątem oceny polityki podatkowej (rys. 1.1). W ramach pozostałych dziewiętnastu subkryteriów Singapur wyróżniał się na tle państw regionu, zajmując miejsca w czołowej dziesiątce rankingu globalnego, ze szczególnym uwzględnieniem dziedzin handlu międzynarodowego, zatrudnienia, infrastruktury technologicznej oraz rynku pracy. Jedynym subkryterium, w którym Singapur w ostatnim okresie plasował się wyraźnie poniżej przeciętnej dla AEC-5 w rankingu Międzynarodowego Instytutu Rozwoju Zarządzania, był poziom cen (pięćdziesiąte pierwsze miejsce). Godna podkreślenia jest pierwsza pozycja w globalnym rankingu Indonezji pod względem regulacji rynku pracy, jak również Malesji w subkryterium poziomu cen. Poziom zatrudnienia plasował na wysokim trzecim miejscu Tajlandię, kraj ten zajął także wysokie, ósme miejsce pod względem oceny polityki podatkowej oraz rynku pracy. To samo miejsce co Tajlandia



Rysunek 1.1. Konkurencyjność pięciu krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (AEC-5) według dwudziestu subkryteriów rankingu Międzynarodowego Instytutu Rozwoju Zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: IMD (2024).

pod koniec pierwszej dziesiątki globalnego zestawienia zajęła Malezja w ramach subkryterium infrastruktury podstawowej. O punkt niżej oceniono poziom zatrudnienia w Filipinach oraz politykę podatkową w Indonezji. Wspomniane tu Filipiny w większości subkryteriów plasowały się wyraźnie niżej od partnerów regionalnych, zajmując najczęściej pozycje w szóstej dziesiątce rankingu, szczególnie w takich obszarach, jak poziom edukacji, opieka zdrowotna, stan środowiska naturalnego, handel międzynarodowy, infrastruktura podstawowa i naukowa, prawo gospodarcze, finanse publiczne czy produktywność i wydajność. W wypadku największej nominalnie gospodarki krajów regionu, czyli Indonezji, jak również Malezji i Tajlandii, zdecydowanie najsłabiej była oceniana kondycja służby zdrowia i środowiska naturalnego oraz sektor edukacji (miejsca w piątej, szóstej dziesiątce). W odniesieniu do dwóch pierwszych wymienionych tu krajów relatywnie nisko oceniano również jakość prawa gospodarczego. W ramach subkryterium ram społecznych, uwzględniającego takie aspekty, jak równość płci, starzenie się społeczeństwa, wskaźnik zabójstw, redystrybucja dochodów, ryzyko destabilizacji politycznej czy spójność społeczna, relatywnie niżej były oceniane na tle innych państw regionu i świata Indonezja oraz Tajlandia (miejsca pod koniec piątej dziesiątki).

Co prawda w zestawieniu Międzynarodowego Instytutu Rozwoju Zarządzania próżno szukać krajów członkowskich Wspólnoty Gospodarczej ASEAN o niższym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego, czyli Kambodży, Laosu oraz Mjanmy i Wietnamu, niemniej jednak zaangażowanie w regionalne procesy integracyjne daje szansę na poprawę ich pozycji konkurencyjnej i atrakcyjności lokalizacyjnej w dłuższej, a w wypadku ostatniego z wymienionych krajów – przypuszczalnie średniej, perspektywie czasu.

W literaturze przedmiotu pośród atrybutów państw członkowskich Wspólnoty Gospodarczej ASEAN wskazuje się szczególnie przyjazną ordynację podatkową, regulacje rynku pracy oraz dostępność siły roboczej (Urata i Kawai, 2000; Kowalski i in., 2015; Ignatenko i in., 2019). Studiowane wyżej rankingi uwidaczniają silne zróżnicowanie państw członkowskich Wspólnoty Gospodarczej ASEAN pod względem dostępności infrastruktury podstawowej, technicznej i naukowej, jak również efektywności rządu, rozpatrywanej przez pryzmat przepisów prawa gospodarczego, kondycji sektora finansów publicznych i administracji. Problemem państw regionu – może z wyjątkiem Singapuru – pozostaje dostępność opieki zdrowotnej, jak również jakość usług edukacyjnych i stan środowiska naturalnego.

W obrębie lepiej pozycjonujących się krajów regionu, takich jak Singapur, Malezja, Indonezja oraz Tajlandia, korporacje transnarodowe angażują w realizację zadań czy procesów w ramach powiązań kontraktowych i podwykonawstwa przedsiębiorstwa lokalne, co może sprzyjać budowaniu ich przewag konkurencyjnych oraz internacjonalizacji. To, co przede wszystkim rozstrzyga o angażowaniu przez korporacje transnarodowe lokalnych przedsiębiorstw w obrębie Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w realizowane procesy produkcyjne i logistyczne, to wielkość firmy, wydajność, staż na rynku, udział kapitału zagranicznego, własność państwowa, poziom technologiczny i umiejętności pracowników, jak również dostępność finansowania (szerzej na ten temat: Urata i Baek, 2020; Amiti i Konings, 2007; Bernard i in., 2007; Harvie i in., 2010; Mallick i Yang, 2013; Wignaraja, 2013; Lu i in., 2018).

1.5. Podsumowanie

Celem rozdziału było przybliżenie historii oraz uwarunkowań formalnych Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, z uwzględnieniem wpływu regionalnych procesów integracyjnych na środowisko biznesu międzynarodowego.

Przyjęty w 2007 roku w Singapurze Plan Wspólnoty Gospodarczej ASEAN wieńczył czterdziestoletnie wysiłki państw Azji Południowo-Wschodniej na rzecz ustanowienia zintegrowanego i konkurencyjnego jednolitego regionalnego rynku i bazy produkcyjnej powiązanej silnymi relacjami handlowymi i kapitałowymi z gospodarką światową. Dynamicznie rozwijający się region, zamieszkaany przez relatywnie młodą populację liczącą blisko 680 milionów osób, mimo ogromnych dysproporcji społecz-

no-ekonomicznych, uwidaczniających się w międzynarodowych rankingach konkurencyjności, wdraża wiele inicjatyw integracyjnych zmierzających do zwiększenia konkurencyjności gospodarczej i atrakcyjności lokalizacyjnej dla biznesu międzynarodowego.

Obok regionalnych inicjatyw na rzecz liberalizacji przepływów towarowych, usługowych, kapitałowych oraz siły roboczej niezwykle istotne dla urzeczywistnienia założeń Planu Wspólnoty Gospodarczej ASEAN są działania w sferach transportu, konkurencji, własności intelektualnej, energetyki, małej i średniej przedsiębiorczości, jak również zmniejszania dystansu rozwojowego. Ostatni z wymienionych obszarów ma krytyczne znaczenie dla dalszego pogłębiania regionalnych procesów integracyjnych i realnej konwergencji słabiej rozwiniętych państw Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, cieszących się coraz większym, choć wciąż relatywnie ograniczonym zainteresowaniem środowiska biznesu międzynarodowego.

Bibliografia

- Aichele, R. i Heiland, I. (2018). Where is the value added? Trade liberalization and production networks. *Journal of International Economics*, 115, 130-144.
- Ambos, B., Brandl, K., Perri, A. Scalera, V. G. i Assche, A. V. (2021). The nature of innovation in global value chains. *Journal of World Business*, 56(4), 101221. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101221>
- Amendolagine, V., Presbitero, A. F., Rabellotti, R. i Sanfilippo, M. (2019). Local sourcing in developing countries: The role of foreign direct investments and global value chains. *World Development*, 113, 73-88.
- Amiti, M. i Konings, J. (2007). Trade Liberalization, Intermediate Inputs, and Productivity: Evidence from Indonesia. *American Economic Review*, 97(5), 611-638.
- Antràs, P. (2020). De-Globalisation? Global Value Chains in the Post-COVID-19 Age. *NBER Working Paper*, 28115. Pobrano 12 stycznia 2025 z https://www.ecb.europa.eu/press/conferences/shared/pdf/20201111_ECB_Forum/academic_paper_Antras.pdf.
- Antràs, P. i Chor, D. (2013). Organizing the Global Value Chain. *Econometrica*, 81(6), 2127-2204.
- ARIC (2024). *Asian Regional Integration Center. FTA database*. Asia Regional Integration Center. 26 February. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://aric.adb.org/database/fta>.
- Ascani, A., Crescenzi, R. i Iammarino, S. (2016). Economic institutions and the location strategies of European multinationals in their geographic neighborhood. *Economic Geography*, 92(4), 401-429.
- ASEAN (1967). *1967 ASEAN Declaration*. Bangkok, Thailand. 8 August. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://cil.nus.edu.sg/wp-content/uploads/2019/02/1967-ASEAN-Declaration.pdf>.
- ASEAN (1992). *Agreement on the Common Effective Preferential Tariff Scheme for the ASEAN Free Trade Area*. Singapore. 28 January. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://asean.org/asean2020/wp-content/uploads/2020/12/Agreement-on-the-Common-Effective-Preferential-Tariff-Scheme-for-the-ASEAN-Free-Trade-Area-Singapore-28-January-1992-1.pdf>.
- ASEAN (1995). *ASEAN Framework Agreement on Services*. Bangkok, Thailand. 15 December. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://asean.org/wp-content/uploads/2021/08/ASEAN-Framework-Agreement-on-Services-AFAS.pdf>.
- ASEAN (1997). *1997 ASEAN Vision 2020*. Kuala Lumpur, Malaysia. 15 December. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://cil.nus.edu.sg/wp-content/uploads/2019/02/1997-ASEAN-Vision-2020-1-1.pdf>.
- ASEAN (1998a). *Framework Agreement on the ASEAN Investment Area*. Makati, Philippines. 7 October. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://agreement.asean.org/media/download/20140119040024.pdf>.

- ASEAN (1998b). *1998 ASEAN Framework Agreement On Mutual Recognition Arrangements*. Hanoi, Vietnam. 16 December. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://asean.org/asean-framework-agreement-on-mutual-recognition-arrangements/>.
- ASEAN (1998c). *ASEAN Framework Agreement on the Facilitation of Goods in Transit*. Hanoi, Vietnam. 16 December. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://asean.org/asean2020/wp-content/uploads/2020/12/ASEAN-Framework-Agreement-on-the-Facilitation-of-Goods-in-Transit-Ha-Noi-16-December-1998-1.pdf>.
- ASEAN (2003a). *Declaration of ASEAN Concord II (Bali Concord II)*. Bali, Indonesia. 7 October. Pobrano 12 stycznia 2025 z https://image.mfa.go.th/mfa/0/OcXc7u4THG/migrate_directory/other-20130527-164513-046340.pdf.
- ASEAN (2003b). *Protocol to Amend the ASEAN Framework Agreement on Services*. Phnom Penh, Cambodia. 2 September. Pobrano 12 stycznia 2025 z https://asean.org/wp-content/uploads/images/archive/AFAS_Amendment_Protocol.pdf.
- ASEAN (2005a). *ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Engineering Services*. Kuala Lumpur, Malaysia. 9 December. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://asean.org/asean-mutual-recognition-arrangement-on-engineering-services-kuala-lumpur-9-december-2005/>.
- ASEAN (2005b). *ASEAN Framework Agreement on Multimodal Transport*. Vientiane, Lao PDR. 17 November. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://agreement.asean.org/media/download/20140119105947.pdf>.
- ASEAN (2006). *ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Nursing Services*. Cebu, Philippines. 8 December. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://asean.org/asean-mutual-recognition-arrangement-on-nursing-services-cebu-philippines-8-december-2006/>.
- ASEAN (2007a). *ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Architectural Services*. Singapore. 19 November. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://asean.org/wp-content/uploads/images/archive/21137.pdf>.
- ASEAN (2007b). *ASEAN Framework Arrangement for the Mutual Recognition of Surveying Qualifications*. Singapore. 19 November. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://asean.org/wp-content/uploads/images/archive/21139.pdf>.
- ASEAN (2008). *ASEAN Economic Community Blueprint*. ASEAN Secretariat: Jakarta, Indonesia. January. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://www.asean.org/wp-content/uploads/images/archive/5187-10.pdf>.
- ASEAN (2009a). *ASEAN Trade in Goods Agreement*. Cha-am, Thailand. February. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://asean.org/asean2020/wp-content/uploads/2020/12/ASEAN-Trade-in-Goods-Agreement.pdf>.
- ASEAN (2009b). *ASEAN Comprehensive Investment Agreement*. Cha-am, Thailand. February. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://investasean.asean.org/files/upload/Doc%2005%20-%20ACIA.pdf>.
- ASEAN (2009c). *ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Medical Practitioners*. Cha-am, Thailand. 26 February. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://asean.org/asean-mutual-recognition-arrangement-on-medical-practitioners>.
- ASEAN (2009d). *ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Dental Practitioners*. Cha-am, Thailand. 26 February. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://asean.org/asean-mutual-recognition-arrangement-on-dental-practitioners-preamble/>.
- ASEAN (2009e). *ASEAN Framework Agreement on Facilitation of Inter-State Transport*. Manila, Philippines. 10 December. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://asean.org/wp-content/uploads/images/archive/documents/Inter-State%20Transport%20Agreement.pdf>.
- ASEAN (2012). *ASEAN Agreement on Movement of Natural Persons*. Phnom Penh, Cambodia. 19 November. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://agreement.asean.org/media/download/20140117162554.pdf>.
- ASEAN (2014). *ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Accountancy Services*. Nay Pyi Taw, Myanmar. 13 November. Pobrano 12 stycznia 2025 z [https://asean.org/wp-content/uploads/images/2015/february/mra_on_accountancy/MRA%20on%20Accountancy%20\(signed%20Nov%202014\).pdf](https://asean.org/wp-content/uploads/images/2015/february/mra_on_accountancy/MRA%20on%20Accountancy%20(signed%20Nov%202014).pdf).
- ASEAN (2015). *ASEAN Economic Community Blueprint 2025*. ASEAN Secretariat: Jakarta, Indonesia. November. Pobrano 12 stycznia 2025 z https://asean.org/wp-content/uploads/2021/08/AECBP_2025r_FINAL.pdf.

- ASEAN (2017). *ASEAN Qualifications Reference Framework: Governance And Structure*. ASEAN Sekretariat: Jakarta, Indonesia. March. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://asean.org/wp-content/uploads/2017/03/ED-01-AQRF-Governance-and-Structure-document.pdf>.
- ASEAN (2020). *ASEAN Trade in Services Agreement*. Manila, Philippines. 7 October. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://agreement.asean.org/media/download/20201111041414.pdf>.
- Beck, U. (2005). *Władza i przeciwwładza w epoce globalnej. Nowa ekonomia polityki światowej*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Bernard, A. B., Jensen, B. J., Redding, S. J. i Schott, P. K. (2007). Firms in International Trade. *Journal of Economic Perspectives*, 21(3), 105-130.
- Bobowski, S. (2017). ASEAN and trade regionalism. An opportunity for convergence or threat of „two speeds”? *Eurasian Studies in Business and Economics*, 5, 31-61.
- Bobowski, S. (2023). *Branża motoryzacyjna w krajach Regionalnego Kompleksowego Partnerstwa Gospodarczego Azji Wschodniej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Bobowski, S. i Drelich-Skulska, B. (2024). Moving towards resilient value chains in East Asia. W: S. Bobowski (red.), *Regional cooperation and resilience in East Asia* (s. 74-100). Routledge.
- Borin, A. i Mancini, M. (2019). Measuring What Matters in Global Value Chains and Value-Added Trade. *Policy Research Working Paper*, 8804. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://documents1.worldbank.org/curated/en/639481554384583291/pdf/Measuring-What-Matters-in-Global-Value-Chains-and-Value-Added-Trade.pdf>.
- Budnikowski, A. (2003). *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Budnikowski, A. (2006). *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Curran, L., Nadvı, K. i Campling, L. (2019). The influence of tariff regimes on global production networks (GPNs). *Journal of Economic Geography*, 19(4), 873-895.
- Cziomer, E. i Zyblikiewicz, L. W. (2005). *Zarys współczesnych stosunków międzynarodowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dent, Ch. M. (2002). Introduction: Northeast Asia – A Region in Search of Regionalism?. W: Ch. M. Dent i D. W. F. Huang (red.), *Northeast Asian Regionalism. Learning from the European Experience* (s. 1-15). Routledge-Curzon.
- Dicken, P. (2015). *Global shift: Mapping the changing contours of the world economy*. Sage Publications.
- Doloreux, D. i Parto, S. (2005). Regional innovation systems: current discourse and unresolved issues. *Technology in Society*, 27, 133-153.
- Domiter, M. i Drelich-Skulska, B. (2004). Globalization of international relations. *Argumenta Oeconomica*, 2(16), 5-26.
- Elms, D. K. i Low, P. (2013). *Global value chains in a changing world*. World Trade Organization.
- Gereffi, G. (2018). *Global value chains and development: Redefining the contours of 21st century capitalism*. Cambridge University Press.
- Goode W. (2003). *Dictionary of Trade Policy Terms*. Cambridge University Press.
- Grossman, G. M. i Rossi-Hansberg, E. (2008). Trading tasks: A simple theory of offshoring. *American Economic Review*, 98(5), 1978-1997.
- Halizak, E. i Kuźniar, R. (2006). *Stosunki międzynarodowe. Geneza, struktura, dynamika*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Hamanaka, S. (2008). Comparing Summitry, Financial and Trade Regionalisms in East Asia: From the Japanese Perspective. W: Ch. M. Dent (red.), *China, Japan and Regional Leadership in East Asia* (s. 67-83). Edward Elgar.
- Hamanaka, S. (2010). *Asian Regionalism and Japan*. Routledge.
- Harris, S. (2000). Asian Multilateral Institutions and Their Response to the Asian Economic Crisis: The regional and global implications. *The Pacific Review*, 13(3), 495-516.
- Harrison, J. (2006). “Re-reading the new regionalism: A sympathetic critique”, *Space and Polity*, 10(1), 21-46.
- Harvie, Ch., Narjoko, D. i Oum, S. (2010). Firm Characteristic Determinants of SME Participation in Production Networks. *ERIA Discussion Paper Series*, 11.

- Hudson, R. (2007). Regions and regional uneven development forever? Some reflective comments upon theory and practice. *Regional Studies*, 41(9), 1149-1160.
- Human Rights Watch (2022). *World Report 2022. Events of 2021*. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://www.hrw.org/world-report/2022/country-chapters/myanmar>.
- Ignatenko, A., Raei, F. i Mircheva, B. (2019). Global Value Chains: What are the Benefits and Why Do Countries Participate?. *IMF Working Paper*, 19(18).
- IMD (2024). *IMD World Competitiveness Ranking 2023*, Institute for Management Development. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>.
- Johnson, R. C. i Noguera, G. (2012). Accounting for intermediates: Production sharing and trade in value added. *Journal of International Economics*, 86(2), 224-236.
- Kano, L., Tsang, E. W. K. i Yeung, H. W.-Ch. (2020). Global value chains: A review of the multidisciplinary literature. *Journal of International Business Studies*, 51, 577-622.
- Katzenstein, P. (2000). Regionalism and Asia. *New Political Economy*, 5(3), 353-368.
- Kimura, F. i Obashi, A. (2011). Production Networks in East Asia: What We Know So Far. *ADB Working Paper*, 320.
- Kleer, J. (1998). Globalizacja gospodarki światowej a integracja regionalna. W: J. Kleer i in., *Globalizacja gospodarki światowej a integracja regionalna. Konsekwencje dla świata i Polski*. Dom Wydawniczy Elipsa.
- Kowalski, P., Lopez Gonzalez, J., Ragoussis, A. i Ugarte, C. (2015). Participation of Developing Countries in Global Value Chains: Implications for Trade and Trade-related Policies. *OECD Trade Policy Papers*, 179.
- Lagendijk, A. (2007). The accident of the region: a strategic relational perspective on the construction of the region's significance. *Regional Studies*, 41(2), 1193-1208.
- Lee, E. i Yi, K.-M. (2018). Global value chains and inequality with endogenous labour supply. *Journal of International Economics*, 115, 223-241.
- Liberska, B. (2002). *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej* W: B. Liberska (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lu, Y., Shi, H., Luo, W. i Liu, B. (2018). Productivity, Financial Constraints, and Firms' Global Value Chain Participation: Evidence from China. *Economic Modelling*, 73, 184-194.
- Makać, A. i Ziółkowski, K. (2013). Współczesna gospodarka światowa – istota i struktura. W: E. Oziewicz i T. Michałowski (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mallick, S. i Yang, Y. (2013). Productivity Performance of Export Market Entry and Exit: Evidence from Indian firms. *Review of International Economics*, 21(4), 809-824.
- Misala, J. (2005). *Wymiana międzynarodowa i gospodarka światowa. Teoria i mechanizmy funkcjonowania*. Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa.
- Munakata, N. (2006). Regionalization and Regionalism: The Process of Mutual Interaction, *RIETI Discussion Paper Series 04-E-006*.
- Nulimaimaiti, M. i Mullen, A. (2022). Why haven't Philippines, Myanmar followed Indonesia and ratified the RCEP trade deal? *China Macro Economy*. Pobrano 12 stycznia 2025 z https://www.scmp.com/economy/global-economy/article/3191127/why-havent-philippines-myanmar-followed-indonesia-and?module=perpetual_scroll_0&pgtype=article&campaign=3191127.
- Nye, J. S. (1968). *International Regionalism*. Little Brown and Co.
- OECD (2024). *OECD FDI Regulatory Restrictiveness Index database*. Organization for Economic Cooperation and Development. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=F-DIINDEX>.
- Paasi, A. (2002). Place and region: Regional worlds and words. *Progress in Human Geography*, 26(6), 802-811.
- Pasierbiak, P. i Bobowski, S. (2024). Evolution of Poland's Participation in Global Value Chains Since the Mid-1990s. W: E. Bukalska, T. Kijek i B. S. Sergi (red.), *Modeling Economic Growth in Contemporary Poland* (s. 235-248). Emerald Publishing.
- Pipkin, S. i Fuentes, A. (2017). Spurred to upgrade: A review of triggers and consequences of industrial upgrading in the global value chain. *World Development*, 98, 536-554.

- Rymarczyk, J. (2018). International business and related fields of study, W: B. Drelich-Skulska, M. Domiter i A. H. Jankowiak (red.), *International business in the global world* (s. 15-52). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Skulska, B. (2012). *Regionalizm ekonomiczny Azji Wschodniej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Stiglitz, J. E. (2006). *Globalizacja*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tisoilell C. i Sen, R. K. (red.) (2004). *Economic Globalisation*. Edward Elgar.
- Turkina, E. i Van Assche, A. (2018). Global connectedness and local innovation in industrial clusters. *Journal of International Business Studies*, 49(6), 706-728.
- UNCTAD. (2019). *World Investment Report 2019. Special Economic Zones*. United Nations Conference on Trade and Development.
- UNCTAD (2024). Investment Policy Hub. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://investmentpolicy.unctad.org/country-navigator>.
- UNDP (2024). Human Development Insights. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://hdr.undp.org/data-center/country-insights#/ranks>.
- Urata, S. i Baek, Y. (2020). The Determinants of Participation in Global Value Chains: A Cross-Country, Firm-Level Analysis. *ADB Working Paper*, 1116. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://www.adb.org/publications/determinants-participation-global-value-chains>.
- Urata, S. i Kawai, H. (2000). The Determinants of the Location of Foreign Direct Investment by Japanese Small and Medium-sized Enterprises. *Small Business Economics*, 15, 79-103.
- WEF (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum. Pobrano 12 stycznia 2025 z http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.
- Wignaraja, G. (2013). Can SMEs Participate in Global Production Networks? Evidence from ASEAN Firms. W: D. K. Elms i P. Low (red.), *Global Value Chains in a Changing World*. World Trade Organization.
- Wild J. i Wild, K. L. (2008). *International Business*. Pearson Prentice Hall, Upper Suolole River.
- World Bank Database (2024). Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://data.worldbank.org>.
- WTO (2024). *Regional Trade Agreements Database*. World Trade Organization. 27 February. Pobrano 12 stycznia 2025 z <http://rtais.wto.org/UI/PublicAllRTAList.aspx>.
- Zorska, A. (2000). *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

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. Częstym 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 akumulację 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 szósta 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 szósta pozycja), Wietnam (czterdziesta ósma pozycja). Najdalsze miejsce wśród krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN zajmuje Brunei (sto dwudziesta szósta 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. Najłabszym 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 jednoróżców, 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 inżynieryjnego 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, Malezja 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 Malezja. 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 Malezji w branży motoryzacyjnej. Jego główne założenia były zgodne z polityką przyjętą w Tajlandii – skupienie na rozwoju technologii i powiększeniu rynku. Malezja 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>.

Rozdział 3

Przepływy inwestycyjne i handlowe w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Julia Majewska

julia.majewska@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-3582-2285

DOI: 10.15611/2025.20.7.03

3.1. Wprowadzenie

Wspólnota Gospodarcza ASEAN odgrywa szczególną rolę w handlu międzynarodowym. Jako regionalne ugrupowanie integracyjne jest także atrakcyjną lokalizacją dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych. To z kolei znajdowało przez lata przełożenie na wzrost wolumenu handlu towarami oraz usługami z krajami regionu. Niemniej jednak na wartość handlu wpływają turbulentne otoczenie i ryzyka nierozłącznie związane z transakcjami międzynarodowymi. Źródeł znaczenia Wspólnoty Gospodarczej ASEAN na arenie międzynarodowej należy upatrywać w dynamicznym rozwoju gospodarczym i strategicznym położeniu geograficznym. Ponadto kluczowymi stymulantami są transformacja cyfrowa, pogłębianie współpracy z partnerami z regionu oraz spoza niego czy dążenie do zrównoważonego rozwoju. Nie sposób pominąć konsekwencji, jakie wiążą się z napływem inwestycji zagranicznych dla gospodarek przyjmujących.

Celem niniejszego rozdziału jest charakterystyka przepływów inwestycyjnych oraz handlowych w obrębie gospodarek Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. Sformułowano trzy pytania badawcze:

1. Jakie są determinanty podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN?
2. Jak kształtują się wartości bezpośrednich inwestycji zagranicznych w regionie?
3. Kim są główni partnerzy handlowi krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN?

Metody badawcze, które znalazły zastosowanie w rozdziale, to analiza literatury, analiza danych ilościowych oraz studium przypadku.

3.2. Międzynarodowe przepływy inwestycyjne i handlowe – przegląd literatury

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ), charakterystyczne dla procesów globalizacji oraz liberalizacji, oddziałują zwykle pozytywnie na gospodarki goszczące i zachodzące w nich procesy rozwojowe, sprzyjając międzynarodowej współpracy. Nie można jednak zapominać o negatywnych konsekwencjach napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, wynikających chociażby z trudności w osiągnięciu celów polityki gospodarczej czy niemożności wykorzystania napływającego *know-how* (Moura i Forte, 2009). Problematyczne mogą się także okazać utrata konkurencyjności rodzimych przedsiębiorstw oraz ekspansja korporacji transnarodowych.

W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka podstawowych ujęć definicyjnych pojęcia bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Światowa Organizacja Handlu definiuje bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako sytuację, w której inwestor mający siedzibę w kraju macierzystym nabywa aktywa w kraju przyjmującym z zamiarem zarządzania tymi aktywami (Mahmoodi i Mahmoodi, 2016). Wymiar zarządzania odróżnia bezpośrednio inwestycje zagraniczne od inwestycji portfelowych w zagraniczne akcje, obligacje czy inne instrumenty finansowe. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne mogą być również postrzegane głównie jako transfer kontroli w większym stopniu niż kapitału (Krugman, 2000). Zgodnie z definicją Międzynarodowego Funduszu Walutowego są to inwestycje, których nadrzędnym celem jest nabycie przez inwestora udziałów w danym przedsiębiorstwie w gospodarce innej niż inwestora (IMF, 2015). Podobnym ujęciem definicyjnym posługuje się Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, wskazując znaczenie transgraniczności w inwestycji i procentowego udziału w przedsiębiorstwie (OECD, 2024). Analiza definicji słownikowych ukazuje znaczenie kraju pochodzenia kapitału oraz miejsca dokonania inwestycji. Wspólnym mianownikiem przytoczonego pojęcia jest dokonywanie inwestycji w kraju innym niż kraj macierzysty inwestora. Odnosząc się do klasyfikacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych, należy wskazać inwestycje typu *greenfield* i *brownfield* (Górniewicz, 2013). Inwestycje *greenfield* są rozumiane jako inwestycje mające na celu stworzenie przedsiębiorstwa od podstaw, inwestycje typu *brownfield* charakteryzują się zaś przejęciem istniejącego przedsiębiorstwa.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz ich konsekwencje są od dziesięcioleci przedmiotem dyskusji w różnych gremiach i na forach organizacji międzynarodowych. Podnosi się kwestie szans i zagrożeń z tytułu przepływu tych inwestycji dla gospodarek przyjmujących, chociażby w odniesieniu do sfery produktywności, poprawy dostępności kapitału i wiedzy.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne wpłynęły na szybki rozwój azjatyckich gospodarek w latach dziewięćdziesiątych XX wieku (Sasana i Fathoni, 2019). Było to możliwe dzięki postępującej konwergencji rynków wschodzących względem krajów rozwiniętych, stymulowanej transferami wiedzy i technologii. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne są przy tym najbardziej odpornym na kryzysy finansowe i ekonomiczne źródłem finansowania (Raeskyesa i Suryandaru, 2020a). Kryzys azjatycki w latach 1997-1998 spowodował jedynie przejściowe spowolnienie w napływie inwestycji do regionu, podobnie jak globalny kryzys finansowy lat 2007-2009.

Analizując znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, warto przytoczyć definicję międzynarodowego handlu jako wymiany kapitału, towarów i usług między terytoriami międzynarodowymi (Grozdanovska i in., 2017). Wiele definicji uwypukla znaczenie towarów i usług w wymianie międzynarodowej wraz z aspektem transgraniczności. Należy więc jeszcze przywołać trzy główne kategorie handlu międzynarodowego: operacje handlu międzynarodowego, alianse strategiczne oraz bezpośrednie inwestycje zagraniczne (Terzea, 2016). W niniejszym rozdziale skupiono się na bezpośrednich inwestycjach zagranicznych.

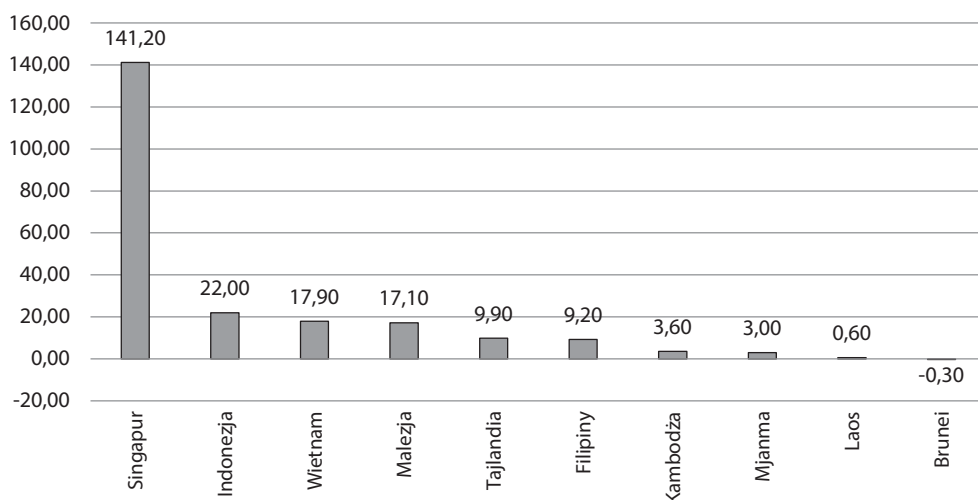
Z punktu widzenia roli międzynarodowego handlu przyjmuje się, że stymuluje on wzrost gospodarczy, jak również zmiany strukturalne w sektorze produkcyjnym (Sun i Heshmati, 2010). Hochaman, Tabakis i Zilberman (2013) dowodzili pozytywnej korelacji między handlem międzynarodowym a rozwojem zaplecza instytucjonalnego i bazy infrastrukturalnej kraju, z kolei Abamu i Pietrzak (2019) – silnych współzależności między napływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych a eksportem.

Studiując problematykę handlu międzynarodowego, nie sposób nie wspomnieć o modelu wzrostu gospodarczego opartego na eksporcie (*export-led-growth*, ELG), tak silnie rozpowszechnionym w grupie państw azjatyckich. Model ten jest rozumiany jako strategia rozwoju, której celem jest symulowanie wzrostu gospodarczego przez wzrost sprzedaży zagranicznej towarów i usług. Istota modelu odnosi się do kluczowej roli handlu we wzroście gospodarczym. Powszechnie uznaje się jego pozytywny wpływ na dynamikę przepływów wiedzy, rozwój technologii, a także osiąganie efektu skali przez poszczególne gospodarki narodowe (Bobowski i Drelich-Skulska, 2024). Omawiany model sprzyja ponadto utrzymaniu równowagi bilansu płatniczego i niwelowaniu presji inflacyjnej.

3.3. Przepływy inwestycyjne w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Analiza danych zastanych związanych z inwestycjami zagranicznymi w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN dowiodła systematycznego wzrostu takich inwestycji. Jednocześnie są dostrzegalne duże dysproporcje w grupie państw regionu pod wzglę-

dem wartości napływających bezpośrednich inwestycji zagranicznych w ostatnim okresie. Na rysunku 3.1 przedstawiono wartości napływu takich inwestycji do dziesięciu gospodarek Azji Południowo-Wschodniej.



Rysunek 3.1. Wartość napływających bezpośrednich inwestycji zagranicznych w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w 2022 roku (w miliardach dolarów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *(A Special ASEAN Investment Report, 2023, s. 6).*

Największa wartość napływających bezpośrednich inwestycji zagranicznych została odnotowana w Singapurze (141,2 miliarda dolarów). Kraj ten jest postrzegany jako otwarty i przyjazny biznesowi międzynarodowemu, dysponujący rozwiniętą infrastrukturą i wykwalifikowanym kapitałem ludzkim. Na kolejnych miejscach uplasowały się Indonezja (22 miliardy dolarów), Wietnam (17,9 miliarda dolarów) i Malezja (17,1 miliarda dolarów). Przepływy poniżej 10 miliardów dolarów w skali roku odnotowano w Tajlandii i na Filipinach. Daleko w tyle pozostają najsłabiej rozwinięte kraje członkowskie ugrupowania: Kambodża (3,6 miliarda dolarów), Mjanma (3 miliardy dolarów), Laos (0,6 miliarda dolarów) i sułtanat Brunei (0,3 miliarda dolarów). Należy podkreślić, że dominacja Singapuru jako biorcy bezpośrednich inwestycji zagranicznych wśród krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN to wieloletni trend.

W latach 2020-2022 średnia wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN wynosiła 25 530,74 miliona dolarów. W 2022 roku względem 2021 roku nastąpił wzrost o 5155,09 miliona dolarów. Odchylenie standardowe w analizowanych latach wyniosło 2104,9 miliarda dolarów. W 2022 roku bezpośrednie inwestycje zagraniczne wzrosły o 10% względem 2021 roku i o 22% względem 2020 roku.

W literaturze przedmiotu poszukiwano odpowiedzi na pytania o to, dlaczego region Wspólnoty Gospodarczej ASEAN jest atrakcyjny dla zagranicznych inwestorów i jakie są determinanty wyboru poszczególnych krajów, które choć położone w tym samym regionie, znacznie się od siebie różnią. Przykładowo, w opinii Grzywacz (2021), atrybutem wyróżniającym Singapur na tle sąsiadów jest wysoki poziom innowacyjności i aktywność lokalnego środowiska biznesowego, jak również zaangażowanie w inicjatywy regionalne w formacie ASEAN i jego poszczególnych wspólnot, na czele ze Wspólnotą Gospodarczą ASEAN.

Jednym z często wymienianych czynników wpływających na bezpośrednie inwestycje zagraniczne jest konkurencyjność, rozumiana jako zestaw instytucji, prawa i czynników, które determinują poziom produktywności danego kraju (Raeskyesa i Suryandaru, 2020b). Narzędziem powszechnie wykorzystywanym do oceny konkurencyjności jest Global Competitiveness Report, który bierze pod uwagę następujące filary konkurencyjności: instytucje, stabilność makroekonomiczną, infrastrukturę, edukację, prawo, warunki rynkowe i gotowość technologiczną, pozwalając na szczegółowe określenie konkurencyjności gospodarek. Dla Wspólnoty Gospodarczej ASEAN wykazano, że wysoki poziom konkurencyjności krajów członkowskich wpływa pozytywnie na zwiększenie napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych (Ali, 2017). Niektóre filary konkurencyjności wymagają jednak poprawy. Jednym z nich jest niewątpliwie słaba jakość instytucji (o czym szerzej była mowa w podrozdziale 1.4).

Determinanty wyboru kraju goszczącego dla inwestycji są również zależne od profilu działalności przedsiębiorstw (Chia, 1993) oraz czynników pozaekonomicznych, takich jak skuteczność rządów, poszanowanie prawa własności czy stabilność polityczna, które są istotne niezależnie od profilu działalności. Kraje, które cechują się represyjnością polityczną i brakiem poszanowania praw człowieka, skutecznie zniechęcają do inwestycji (Harms i Ursprung, 2002). Nadrzędnym celem inwestorów zagranicznych jest minimalizacja ryzyka i maksymalizacja zysków netto (Yin i in., 2022). Z tego powodu wszelkie przesłanki informujące o niestabilności mogą mieć negatywne odzwierciedlenie w niskim poziomie napływu bezpośrednich inwestycji do danej lokalizacji.

W swoich badaniach nad krajami regionu Azji Południowo-Wschodniej Canare (2017) wskazywał barierę dla przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych w postaci korupcji. Kraje o relatywnie wyższym wskaźniku korupcji przyciągają mniej inwestorów, podczas gdy kraje o mniejszej korupcji zachęcają do inwestowania. Na poziom inwestycji wpływają również wysiłki mające na celu zmniejszenie korupcji. Korupcja zmniejsza napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych, ponieważ zwiększa ona ryzyko i niepewność w środowisku biznesu, wynikającą chociażby z uznaniowości decyzji administracyjnych, co może być postrzegane jako dodatkowy koszt działalności w danym kraju.

Jedną z głównych zalet krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN jest dostępność zasobów naturalnych. Sahu i Dash (2021) dowiedli w swoich badaniach, że rozwój

sektora finansowego i zasoby naturalne w kraju goszczącym są najważniejszymi determinantami napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. Głównymi przesłankami do umiędzynarodowienia korporacji i ich aktywności inwestycyjnej w studiowanym regionie świata są poszukiwanie zasobów i dążenie do poprawy efektywności.

**Przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych
w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN według sektorów
i kraju pochodzenia**

Analizując zróżnicowanie wartości bezpośrednich inwestycji zagranicznych w krajach goszczących, należy wskazać na ich zróżnicowanie pod względem wartości i branż (tab. 3.1). Bezpośrednie inwestycje zagraniczne koncentrowały się zwłaszcza w sektorach produkcji, finansów i ubezpieczeń, handlu hurtowego i detalicznego oraz usług związanych z gospodarką cyfrową.

Tabela 3.1. Wartość napływających bezpośrednich inwestycji zagranicznych do krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w przekroju sektorowym w latach 2020-2022 (w miliardach dolarów)

Wyszczególnienie	2020	2021	2022
Produkcja	11	55	62
Finanse i ubezpieczenia	50	61	63
Handel hurtowy i detaliczny	23	28	33
Transport i magazynowanie	9	27	22
Informacja i łączność	1	6	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *(A Special ASEAN Investment Report, 2023, s. 9).*

Inwestycje w wymienione branże odpowiadały za 86% ogółu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w regionie w analizowanym okresie. Jedyną branżą, w której odnotowano spadek, był transport i magazynowanie, podczas gdy pozostałe cztery branże odnotowały wzrost wartości napływających bezpośrednich inwestycji zagranicznych rok do roku. Produkcja, która cechuje się ponad czterystuprocentowym wzrostem inwestycji, osiągnęła w 2022 roku rekordowy poziom 62 miliardów dolarów. Branżę tę charakteryzuje w perspektywie długookresowej rosnący udział w regionalnym PKB – docelowo na poziomie 28% w 2022 roku. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do sektora produkcyjnego był w ostatnim okresie porównywalny z sytuacją w sektorze finansowym, w którym dynamika wzrostu napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w ostatnich latach nie była tak imponująca. Sytuacja ta jest spowodowana wzmożonym zainteresowaniem komponentami do produkcji pojazdów elektrycznych, w tym osprzętu i baterii. Charakterystycznym segmentem produkcji w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN są elektryka i elektronika, które

stanowią około 70% inwestycji typu greenfield o wartości 37 miliardów dolarów. Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN mają długą tradycję produkcji elektryki i elektroniki, która powoduje, że zagraniczne przedsiębiorstwa chętnie lokują kapitał w regionalną bazę produkcyjną.

Odchylenie standardowe dla napływających bezpośrednich inwestycji zagranicznych do gospodarek krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w latach 2020-2022 wyniosło 177 703,382 miliona dolarów, wolumen napływających inwestycji tego typu wzrósł w 2021 roku o 6% rok do roku, a w 2022 roku – o 17%.

Najwięcej bezpośrednich inwestycji zagranicznych pochodzi ze Stanów Zjednoczonych – ich wolumen przekroczył w 2022 roku wartość 37 miliardów dolarów, przy szczególnym udziale sektora produkcyjnego i finansowego. Rozszerzenie działalności przedsiębiorców ze Stanów Zjednoczonych jest determinowane między innymi dywersyfikacją łańcuchów dostaw. Warto dodać, że region Azji Południowo-Wschodniej jest obecnie czwartym co do wielkości partnerem handlowym Stanów Zjednoczonych.

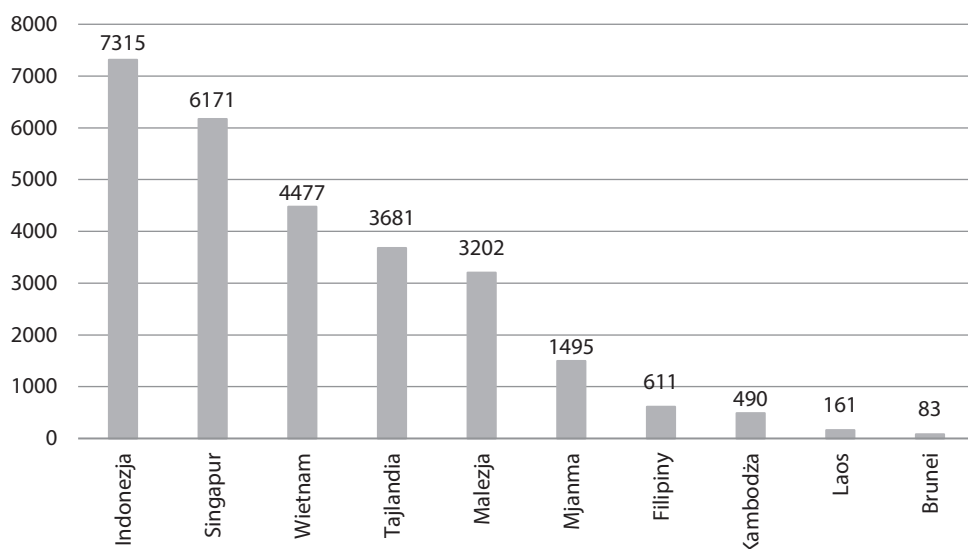
Wewnątrzregionalne przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych w ramach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN sięgnęły w 2022 roku poziomu 28 miliardów dolarów, a dotyczyły przede wszystkim branży finansowej (8,5 miliarda dolarów) i produkcyjnej (8,2 miliarda dolarów). Innymi branżami, w które inwestowano, były informacja i komunikacja (3 miliardy dolarów), nieruchomości (2,1 miliarda dolarów) oraz elektryczność, gaz i para (1,9 miliarda dolarów). Dowodzi to rosnących współzależności ekonomicznych państw członkowskich. Motywami inwestycji były przede wszystkim: komplementarne przewagi lokalizacyjne, motywy kosztowe, a także chęć wykorzystania możliwości biznesowych pojawiających się w regionie.

Dwie trzecie całości wewnątrzregionalnych bezpośrednich inwestycji zagranicznych ulokowano w Indonezji, Singapurze i Wietnamie. Największymi inwestorami w regionie są Singapur, Tajlandia i Malezja, odpowiadając łącznie za niemal 90% regionalnej puli bezpośrednich inwestycji zagranicznych (rys. 3.2). Dowodzi to pośrednio dużych dysproporcji w gronie krajów członkowskich w obszarze internacjonalizacji działalności gospodarczej. Do głównych barier w inwestowaniu przez kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN należą zwłaszcza luki informacyjne i w dostępie do wiedzy, trudności w poszukiwaniu możliwości do inwestowania, a także ograniczona dostępność finansowania.

Drugim największym inwestorem w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN jest Japonia, której inwestycje, koncentrujące się przede wszystkim w branży transportowej i magazynowej, sięgnęły 26 miliardów dolarów w 2022 roku. Jest to konsekwencja zainteresowania tego kraju inwestowaniem w przemysł motoryzacyjny, w ostatnim okresie między innymi w produkcję części i komponentów do pojazdów elektrycznych.

Chiny zainwestowały w analogicznym okresie w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN 16 miliardów dolarów. Połowa tych inwestycji ograniczała się do branży produkcyjnej i nieruchomości. Ważną rolę odgrywały projekty związane z infrastrukturą,

elektromobilnością oraz gospodarką cyfrową. Krajami goszczącymi dla chińskich inwestycji były między innymi Kambodża, Laos i Mjanma.



Rysunek 3.2. Wartość wewnątrzregionalnych bezpośrednich inwestycji zagranicznych w krajach członkowskich Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w 2022 roku (w milionach dolarów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *(A Special ASEAN Investment Report, 2023, s. 14).*

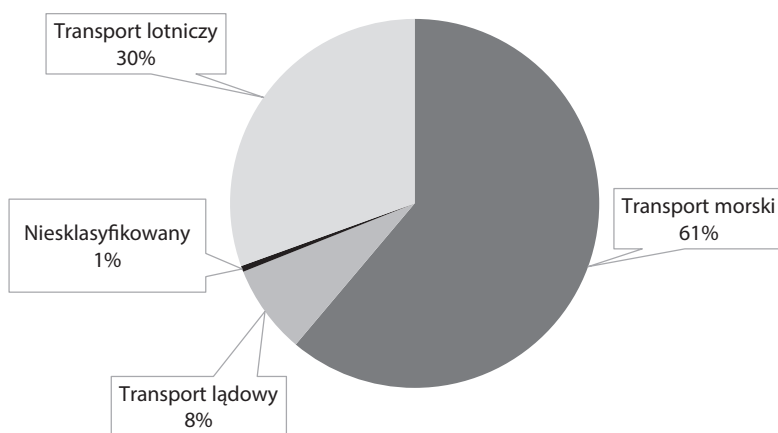
Kolejnym krajem pod względem wielkości zainwestowanego w regionie kapitału była w ostatnim okresie Wielka Brytania (10 miliardów dolarów). Najwięcej inwestycji pochodzących z Wielkiej Brytanii gościło w Singapurze, gdzie inwestowano w finanse, sprzedaż detaliczną i usługi naukowe. Przykładem brytyjskiej firmy inwestującej w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN jest Dyson, który w 2022 roku uruchomił fabrykę baterii w Singapurze, lokując się tym samym w bezpośrednim sąsiedztwie dynamicznie rosnących rynków wschodzących. Na Filipinach firma zaplanowała utworzenie centrum badawczo-rozwojowego. Szacuje się, że inwestycje firmy przekroczą wartość 1,1 miliarda dolarów.

Inwestycje państw członkowskich Unii Europejskiej w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN wzrosły ponad trzykrotnie rok do roku, do docelowego poziomu 24 miliardów dolarów w 2022 roku. Obszary, w które przede wszystkim inwestowano, to handel, produkcja oraz przedsięwzięcia naukowe.

3.4. Przepływy handlowe w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Wspólnota Gospodarcza ASEAN przez nieustanne wysiłki mające na celu zwiększenie kooperacji między krajami członkowskimi osiągnęła znaczny rozwój współpracy gospodarczej, w głównej mierze dzięki liberalizacji przepływów handlowych. Postępująca redukcja barier taryfowych i pozataryfowych zwiększa atrakcyjność inwestycyjną regionu. Co istotne jednak, wewnątrzregionalne przepływy handlowe w obrębie Wspólnoty Gospodarczej ASEAN pozostają wciąż daleko w tyle za wskaźnikami dla państw Unii Europejskiej – o ile w wypadku regionu Azji Południowo-Wschodniej jest to średniorocznie jedna piąta ogółu handlu państw członkowskich, o tyle w wypadku Unii Europejskiej było to ponad 60%. Jest to spowodowane między innymi ograniczonym wpływem obniżki taryf celnych na dynamikę przepływów handlowych. Z punktu widzenia dalszego wzrostu wewnątrzregionalnych przepływów handlowych krytyczną rolę odgrywa poprawa wydajności rynku usług logistycznych i infrastruktury, które przekładają się na wolumen eksportu (por. Ardine i in., 2023).

Większość towarów w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN jest przemieszczana drogą morską (61%), transport lotniczy odpowiada za niemal 30% przepływów handlowych, lądowy – zaledwie za 8% (rys. 3.3). Przesłanką do częstego stosowania transportu morskiego w tym regionie są uwarunkowania geograficzne, niski koszt jednostkowy transportu oraz uniwersalność przewozu towarów przemysłowych (Akram i in., 2023). Istotną kwestią jest niewątpliwie położenie geograficzne. Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN są zlokalizowane w Azji Południowo-Wschodniej w bezpośrednim sąsiedztwie trzeciego co do wielkości oceanu świata – Oceanu Indyjskiego, jak również Pacyfiku.

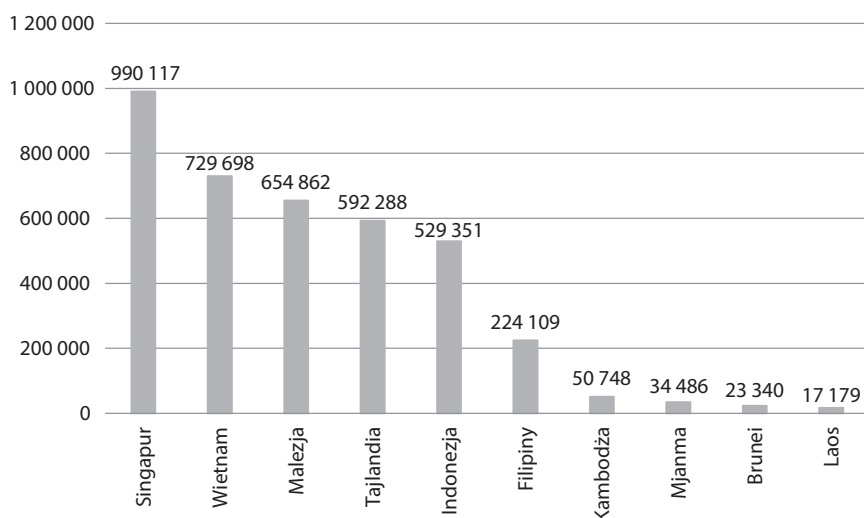


Rysunek 3.3. Rodzaje transportu stosowane w obrocie towarowym w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (A Special ASEAN Investment Report, 2023, s. 100).

Klasyczna teoria handlu zakłada, że korzyści z handlu na poziomie gospodarki narodowej wynikają ze specjalizacji, z inwestycji w innowacje, ze zwiększenia produktywności i z efektywniejszej alokacji zasobów. Ten pogląd znajdował swoje odzwierciedlenie już w klasycznym modelu teoretycznym Ricarda czy paradygmacie Heckschera-Ohlina (Gorynia, 1988). Dlatego otwarcie się na handel międzynarodowy może zwiększyć poziom produkcji w gospodarce, ponieważ państwa mogą lepiej wykorzystać posiadane zasoby, kierując się swoimi przewagami komparatywnymi. Zgodnie z teorią przewagi komparatywnej handel międzynarodowy umożliwia efektywniejsze wykorzystanie zasobów przez kraje, ponieważ mogą one importować towary i usługi zamiast ponosić koszty produkcji wewnętrznej (Szczepaniak, 2018). To dowodzi, że import jest równie istotny, jak eksport dla aktywności gospodarczej. Innymi słowy, import i eksport są wzajemnie zależne i uzupełniają się nawzajem.

Biorąc pod uwagę całkowity wolumen handlu zagranicznego krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (włączając obroty wewnątrzregionalne), należy podkreślić dominującą pozycję Singapuru (990,1 miliarda dolarów), kolejne są Wietnam (729,7 miliarda dolarów) i Malezja (654,9 miliarda dolarów) (rys. 3.4).



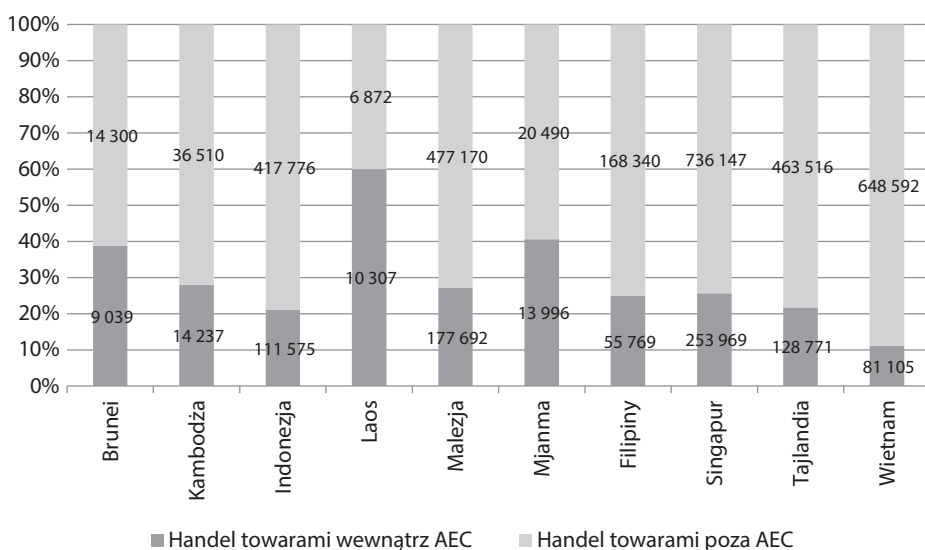
Rysunek 3.4. Międzynarodowe obroty handlowe krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w 2022 roku (w milionach dolarów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *(A Special ASEAN Investment Report, 2023, s. 101).*

Najniższy poziom zaangażowania w handel międzynarodowy wykazywały w analogicznym okresie najsłabiej rozwinięte kraje regionu, czyli Kambodża, Laos i Mjanma, jak również Brunei (każdorazowo obroty roczne oscylujące w przedziale 20-50 miliardów dolarów).

Według Nguyena i Bui (2021) kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN mogą zwiększyć wartość swojego eksportu przez identyfikację kluczowych specjalizacji produkcyjnych, odpowiadających ich specyficznym atrybutom. Jednocześnie kraje te powinny umacniać swoją pozycję na tradycyjnych rynkach eksportowych oraz dążyć do poszerzenia działalności o nowe rynki o wysokim potencjale.

Z wyjątkiem Laosu, kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN realizują większość międzynarodowych obrotów handlowych z krajami spoza regionu (rys. 3.5). Laos jest krajem, w którym dominuje rolnictwo, a bezpośrednie inwestycje zagraniczne stanowią jeden z głównych stymulantów PKB.



Rysunek 3.5. Suma handlu towarami w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN z wyszczególnieniem na handel wewnątrz grupy i poza nią (w milionach dolarów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (*A Special ASEAN Investment Report*, 2023, s. 101-102).

Badania dowodzą pozytywnego wpływu handlu międzynarodowego na rozwój gospodarczy, szczególnie w krajach o niskich dochodach (Nurjannah i in., 2023), co może sprzyjać rozwiązywaniu problemów gospodarczych tej grupy krajów.

Bilanse handlowe poszczególnych krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN są mocno zróżnicowane, aczkolwiek ugrupowanie jako całość generuje nadwyżkę handlową (78 090 milionów dolarów). Produkty z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN są dostępne na całym świecie, co pozytywnie wpływa na bilans handlowy tych krajów. Rosnące ceny ropy naftowej wpływające na koszty transportu sprawiły jednak, że ceny produktów rolnych stały się mało konkurencyjne na rynkach europejskich. Wzrost cen sprawił, że do tej pory importowane owoce egzotyczne zaczęły być upra-

Tabela 3.2. Bilans handlowy krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w 2022 roku (w milionach dolarów)

Kraj	Bilans handlowy w 2022 roku
Singapur	39 630
Indonezja	54 457
Wietnam	12 120
Malezja	58 939
Tajlandia	−17 957
Filipiny	−66 630
Kambodża	−9 247
Mjanma	−319
Laos	1 948
Brunei	4 674

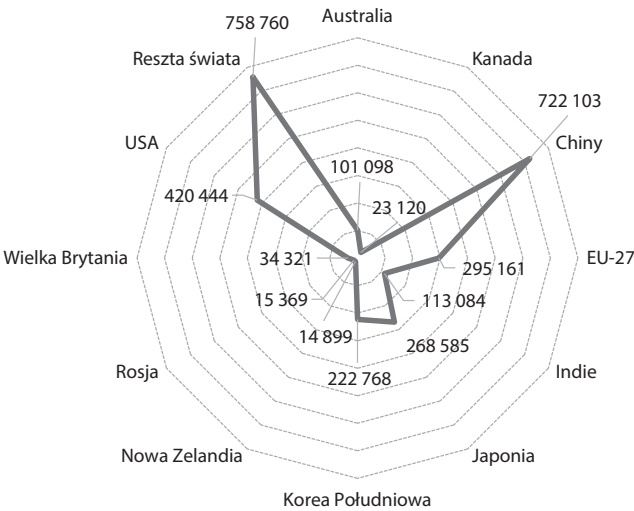
Źródło: opracowanie własne na podstawie (A Special ASEAN Investment Report, 2023, s. 106).

wiane na kontynencie amerykańskim. Produkty eksportowane z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN mają liczne substytuty wysokiej jakości z Japonii, Republiki Korei, Indii, Australii czy Nowej Zelandii (Tuyet Le i Hoang, 2024). To z kolei obniża wolumen eksportu państw Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, oddziałując negatywnie na ich bilansy handlowe.

Największy deficyt handlowy w 2022 roku odnotowały Filipiny (−66 630 milionów dolarów), z kolei największe nadwyżki w bilansie handlowym wykazywały Malezja (58 939 milionów dolarów) i Indonezja (54 457 milionów dolarów) (tab. 3.2).

Handel międzynarodowy państw Wspólnoty Gospodarczej ASEAN według krajów partnerskich oraz asortymentów towarowych

Kraje należące do Wspólnoty Gospodarczej ASEAN dystrybuują swoje towary na całym świecie, ale obroty handlowe z poszczególnymi partnerami handlowymi pozostają zróżnicowane (Bobowski i Drelich-Skulska, 2018).



Rysunek 3.6. Partnerzy handlowi krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w handlu towarami w 2022 roku (w milionach dolarów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (A Special ASEAN Investment Report, 2023, s. 107).

Największymi partnerami handlowymi krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w handlu towarami są Chiny (722 103 miliardy dolarów) oraz Stany Zjednoczone (420 444 miliardy dolarów) (rys. 3.6).

Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN wykazują wiele podobieństw pod względem asortymentów w eksporcie i imporcie (tab. 3.3). Świadczy to o dużym znaczeniu handlu wewnątrzgałęziowego w tych krajach, co jest związane z postępowaniem technologicznym oraz z silnym uprzemysłowieniem regionu (Łapińska, 2009).

Tabela 3.3. Wykaz najczęściej importowanych i eksportowanych towarów z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w 2022 roku i ich udział w eksporcie i imporcie (w %)

Towary eksportowane	Udział w eksporcie	Towary importowane	Udział w imporcie
Maszyny i urządzenia elektryczne oraz ich części; rejestratory i odtwarzacze; telewizyjne rejestratory obrazu i dźwięku oraz odtwarzacze, części i akcesoria do tych artykułów	28,40	Maszyny i urządzenia elektryczne oraz ich części; rejestratory i odtwarzacze; telewizyjne rejestratory obrazu i dźwięku oraz odtwarzacze, części i akcesoria do tych artykułów	25,7
Paliwa mineralne, oleje mineralne i produkty ich destylacji; substancje bitumiczne; woski mineralne	11,80	Paliwa mineralne, oleje mineralne i produkty ich destylacji; substancje bitumiczne; woski mineralne	17,9
Reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne oraz ich części	9,70	Reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne oraz ich części	10,3
Tłuszcze i oleje zwierzęce lub roślinne oraz produkty ich rozkładu; gotowe tłuszcze zwierzęce; woski zwierzęce lub roślinne	3,30	Tworzywa sztuczne i artykuły z nich	3,6
Pojazdy inne niż tabor kolejowy lub tramwajowy oraz ich części i akcesoria	2,80	Perły naturalne, hodowlane; kamienie szlachetne, półszlachetne; metale szlachetne, metale platerowane metalem szlachetnym i artykuły z nich; sztuczna biżuteria; monety	3,2
Tworzywa sztuczne i artykuły z nich	2,70	Żelazo i stal	3,2
Perły naturalne, hodowlane; kamienie szlachetne, półszlachetne; metale szlachetne, metale platerowane metalem szlachetnym i artykuły z nich; sztuczna biżuteria; monety	2,60	Pojazdy inne niż tabor kolejowy lub tramwajowy oraz ich części i akcesoria	2,8
Przyrządy optyczne, fotograficzne, kinematograficzne, pomiarowe, kontrolne; przyrządy i aparatura medyczna lub chirurgiczna oraz ich części i akcesoria	2,60	Przyrządy optyczne, fotograficzne, kinematograficzne, pomiarowe, kontrolne; przyrządy i aparatura medyczna lub chirurgiczna oraz ich części i akcesoria	2,3
Żelazo i stal	2,50	Chemikalia organiczne	2
Kauczuk i artykuły z kauczuku	2,20	Produkty chemiczne, gdzie indziej niesklasyfikowane	1,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (A Special ASEAN Investment Report, 2023, s. 112-113).

Pierwsze trzy kategorie towarów zarówno eksportowanych, jak i importowanych są identyczne. W towarach eksportowych czwarte miejsce w udziale w eksporcie odnotowały produkty takie jak oleje oraz tłuszcze. Ich udział oscylował w granicach 4%. Relatywnie niewielki udział w eksporcie miały tworzywa sztuczne i wytworzone z nich artykuły (2,70%). W towarach importowanych na czwartym miejscu odnotowano reaktory jądrowe, kotły czy – stanowiące szeroką grupę produktów – maszyny i urządzenia mechaniczne. Warto podkreślić rosnące zainteresowanie tych gospodarek energetyką jądrową.

Przepływy usługowe w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

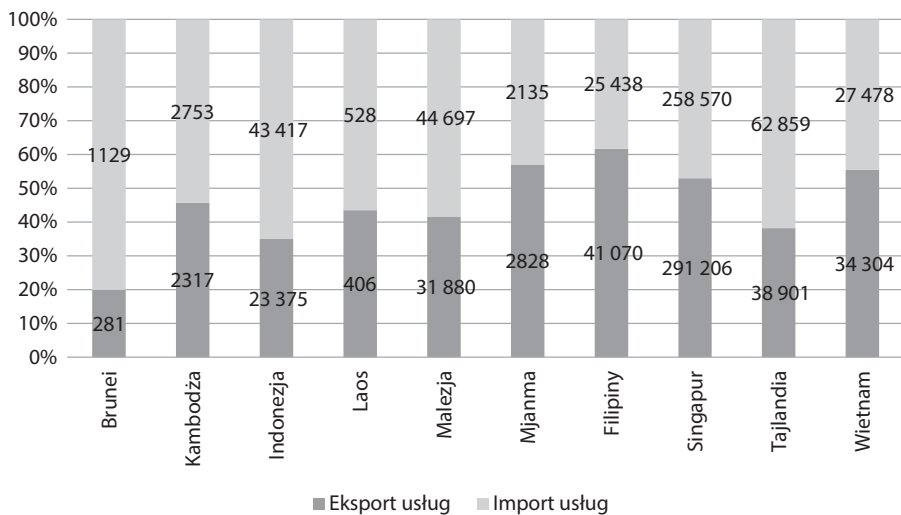
Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN poczyniły ogromne postępy w liberalizacji handlu towarami, co przekłada się na rosnące przepływy handlowe. Niestety, postęp w liberalizacji handlu usługami nie jest tak znaczny (3 ASEAN Trade in Services, 2013) i w dużej mierze opiera się na ogólnych postanowieniach GATS.

Wzrost znaczenia usług jest widoczny w produkcji zagregowanej. Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN odchodzą od rolnictwa na rzecz produkcji przemysłowej, ale znaczenie usług nie jest równomierne w całym regionie i wykazuje znaczne różnice. Dojrzałe gospodarki, należące do ASEAN-6, wykazują o ponad dziesięć punktów procentowych większą produkcję zagregowaną w sektorze usług niż kraje takie jak Kambodża, Laos, Mjanma czy Wietnam (Services and Services Trade in ASEAN: Trends and Policy Context, 2019).

Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN różnią się istotnie pod względem wolumenów eksportu i importu usług (rys. 3.7). Największy poziom zarówno importu, jak i eksportu usług w 2022 roku odnotowano w Singapurze (odpowiednio 258 570 milionów dolarów i 291 206 milionów dolarów). W sześciu z dziesięciu państw Wspólnoty Gospodarczej ASEAN – Brunei, Kambodży, Indonezji, Laosu, Malezji i Tajlandii – zaobserwowano w analizowanym roku przewagę importu nad eksportem.

Poziom importu i eksportu usług w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN jest ściśle związany z globalnymi łańcuchami wartości, ponieważ usługi stanowią istotny składnik wartości dodanej wielu towarów. Obecność usług w produkcji towarów i eksport w tej formie jest przykładem szerokiego zestawu powiązań między produkcją a usługami, który określa się mianem serwicyzacji (Findlay i Roelfsema, 2023). Jest to zjawisko istotne zwłaszcza dla krajów silnie uprzemysłowionych oraz przechodzących transformację z przemysłu ciężkiego w stronę gospodarki opartej na wiedzy, w której usługi odgrywają szczególnie ważną rolę. W literaturze przedmiotu wskazuje się znaczenie serwicyzacji dla rozwoju gospodarczego, głównie w odniesieniu do krajów rozwiniętych, jak Japonia czy wybrane państwa Unii Europejskiej.

Największe nadwyżki w bilansie handlowym krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN zaobserwowano w kategorii usług finansowych (25 435 milionów dolarów) i fizycznych usług produkcyjnych (24 500 milionów dolarów) (tab. 3.4).



Rysunek 3.7. Eksport i import usług w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w 2022 roku (w milionach dolarów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (*A Special ASEAN Investment Report*, 2023, s. 152).

Tabela 3.4. Kategorie usług eksportowanych i importowanych w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN oraz bilans handlu usługami (w milionach dolarów)

Kategorie usług eksportowanych	Wartość usług eksportowanych	Kategorie usług importowanych	Wartość usług importowanych	Bilans handlu usługami
Fizyczne usługi produkcyjne	33 360	Fizyczne usługi produkcyjne	8 860	24 500
Konserwacja i naprawy	8 824	Konserwacja i naprawy	2 344	6 480
Transport	127 940	Transport	168 937	-40 997
Podróże	49 150	Podróże	47 793	1 357
Budownictwo	3 228	Budownictwo	3 263	-35
Ubezpieczenia i emerytury	8 583	Ubezpieczenia i emerytury	16 422	-7 839
Finanse	42 573	Finanse	17 138	25 435
Opłaty za korzystanie z własności intelektualnej	13 361	Opłaty za korzystanie z własności intelektualnej	28 402	-15 041
Telekomunikacja	38 225	Telekomunikacja	41 149	-2 924
Inne usługi	135 894	Inne usługi	130 308	5 586
Personalne, kulturalne, rekreacyjne	3 801	Personalne, kulturalne, rekreacyjne	2 966	835
Rządowe dobra i usługi	1 627	Rządowe dobra i usługi	1 420	207

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (*A Special ASEAN Investment Report*, 2023, s. 153-154).

Deficyt w handlu usługowym jest widoczny szczególnie w analizowanym okresie w kategorii transportu (-40 997 milionów dolarów) oraz opłat za korzystanie z własności intelektualnej (15 041 milionów dolarów).

Studium przypadku: Singapur

Singapur pod wieloma względami przoduje wśród państw członkowskich Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. Jest to szczególnie interesujący przypadek, ponieważ kraj ten cechuje się bardzo małą powierzchnią, brakiem dostępu do surowców naturalnych, jak również ograniczonym wielkością rynkiem lokalnym. Sześciomilionowa populacja Singapuru jest niewielka, choć gęstość zaludnienia jest znaczna. Nie przeszkodziło to jednak w realizacji planu Lee Kuan Yewa, który poskutkował transformacją z małego miasteczka rybackiego do jednego z najnowocześniejszych na świecie tzw. *smart city* (Lee i in., 2016). Reformy przeprowadzone w kraju poskutkowały między innymi:

- zwiększeniem PKB *per capita* aż pięćdziesięciosześciokrotnie w latach 1960-2016,
- gigantycznym wzrostem oficjalnych rezerw walutowych – z niespełna 1,2 miliarda dolarów w 1963 roku do ponad 357,3 miliarda dolarów w 2024 roku,
- zminimalizowaniem korupcji dzięki Corrupt Practices Investigation Bureau, co czyni ten kraj najmniej skorumpowanym w całym regionie azjatyckim,
- ogromnym wzrostem wydatków rządowych na edukację – z 63,4 miliona dolarów w 1959 roku do 11,2 miliarda dolarów w 2022 roku (Quah, 2018; World Bank, 2024).

Singapur, będący regionalnym liderem innowacyjności, generuje większość PKB w sektorze produkcyjnym (21,6%). Dowodzi to umiejętnego łączenia tradycyjnych sektorów wytwórczych z branżami innowacyjnymi (Heng i Low, 1989). Najdynamiczniej rozwijające się sektory produkcji w 2022 roku względem 2019 roku to produkcja odzieży (231,5%), produkcja towarów drewnianych (153,8%) oraz produkcja maszyn i urządzeń (152,9%). Dla PKB Singapuru istotne są również motoryzacja, handel hurtowy i detaliczny oraz naprawa pojazdów (19,9%), a także nieruchomości i usługi związane z wynajmem (14,5%). Najczęściej eksportowaną i importowaną usługą w Singapurze jest transport.

3.5. Podsumowanie

W dobie przyspieszonej globalizacji oraz rozwoju powiązań międzynarodowych kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN odgrywają szczególnie ważną rolę. Dla zagranicznych inwestorów poszukujących lokalizacji Singapur, Malezja czy Wietnam stanowią atrakcyjny kierunek. Znoszenie barier dla przepływów handlowych i inwestycyjnych przekłada się na wzrost wolumenu napływających bezpośrednich inwestycji zagra-

nicznych. Jednocześnie rosną obroty handlowe z największymi partnerami gospodarczymi, takimi jak Chiny, Japonia, Republika Korei czy Stany Zjednoczone.

Identyfikacja determinant podjęcia bezpośrednich inwestycji zagranicznych wymaga rozpatrywania czynników zarówno ekonomicznych, jak i pozaekonomicznych. Szczególnie wskazać należy konkurencyjność gospodarek krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, wynikającą z dostępności zasobów naturalnych, siły roboczej i kapitału. Pośród krajów regionu największymi biorcami bezpośrednich inwestycji zagranicznych w ostatnim okresie są Singapur, Wietnam i Malesja.

W niniejszym rozdziale skupiono się na charakterystyce branżowej bezpośrednich inwestycji zagranicznych z wyszczególnieniem krajów przyjmujących należących do Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. Jak wskazano, inwestorzy ze Stanów Zjednoczonych, z Japonii i Chin stanowią główne źródło napływu takich inwestycji do regionu. Przyszłe kierunki inwestowania, rozpatrywane przez pryzmat lokalizacji, branży czy konkretnego ogniwa łańcucha wartości dodanej, wymagają dalszych pogłębionych badań, uwzględniających chociażby wpływ szoków, takich jak pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie czy rosnące napięcia wokół Tajwanu.

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>.
- Abamu, B. E. i Pietrzak, J. (2019). Relationship between FDI and international trade – evidence from Nigeria. *International Business and Global Economy*, 38, 105-118.
- ASEAN Trade in Services (2013). ASEAN Trade in Services. W: *The ASEAN Economic Community* (s. 95-140). ISEAS Publishing. <https://doi.org/10.1355/9789814459839-009>
- Akram, M. W., Hafeez, M., Yang, S., Sethi, N., Mahar, S. i Salahodjaev, R. (2023). Asian logistics industry efficiency under low carbon environment: policy implications for sustainable development. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(21), 59793-59801. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-26681-3>
- Ali, M. (2017). Governance, competitiveness and economic performance in attracting foreign direct investment inflow in Saarc and Asean countries. *Journal of Community Positive Practices*, 4, 20-40. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:cta:jcppxx:4172>
- Ardine, V., Revindo, M. D., Rezki, J. F. i Dewi, C. E. (2023). The impact of logistic performance on intra-ASEAN trade. *Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan*, 24(1), 32-53. <https://doi.org/10.18196/jesp.v24i1.16546>
- Bobowski, S., i Drelich-Skulska, B. (2018). Megaregionalizm handlowy UE – ASEAN. Wyzwania dla formatu region – regio. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 523, 43-53. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.523.04>
- Bobowski, S. i Drelich-Skulska, B. (2024). Moving toward resilient value chains in East Asia. W: S. Bobowski i B. Drelich-Skulska (red.), *Regional Cooperation and Resilience in East Asia* (s. 74-100). Routledge.
- Canare, T. (2017). The effect of corruption on foreign direct investment inflows. W: *The Changing Face of Corruption in the Asia Pacific* (s. 35–55). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-101109-6.00003-4>
- Chia, S. Y. (1993). Foreign Direct Investment in ASEAN Economies. *Asian Development Review*, 11(01), 60-102. <https://doi.org/10.1142/S011611059300003X>
- Findlay, C. i Roelfsema, H. (2023). Services trade in the ASEAN region and participation in GVCs. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 28(3), 986-1006. <https://doi.org/10.1080/13547860.2021.1920658>
- Gorynia, M. (1988). Teoria handlu międzynarodowego a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa. *Ekonomista*, 957-965.

- Grozdanovska, V., Jankulovski, N. i Bojkovska, K. (2017). International Business and Trade. *International Journal of Sciences, Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 31, 105.
- Grzywacz, A. (2021). Singapore's approaches toward ASEAN integration. W: *ASEAN in a Changing World* (s. 77-101). Peter Lang International Academic Publishers.
- Górniewicz, G. (2013). Determinanty i konsekwencje bezpośrednich inwestycji zagranicznych. *Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania UKW*, 61.
- Harms, P. i Ursprung, H. W. (2002). Do Civil and Political Repression Really Boost Foreign Direct Investments? *Economic Inquiry*, 40(4), 651-663. <https://doi.org/10.1093/ei/40.4.651>
- Heng, T. M. i Low, L. (1989). Singapore's Service Sector Development in the ASEAN Context. *ASEAN Economic Bulletin*, 6(1), 8-30. <http://www.jstor.org/stable/25770229>
- Hochman, G., Tabakis, C. i Zilberman, D. (2013). The impact of international trade on institutions and infrastructure. *Journal of Comparative Economics*, 41(1), 1.
- IMF (2015). *Direct Investment*. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://www.imf.org/external/region/tlm/rr/pdf/Jan10.pdf>.
- Krugman, P. (2000). Fire-Sale FDI. W: *Capital Flows and the Emerging Economies: Theory, Evidence, and Controversies* (s. 43-58). National Bureau of Economic Research, Inc. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://EconPapers.repec.org/RePEc:nbr:nberch:6164>.
- Łapińska, J. (2009). Przyczyny rozwoju wymiany wewnątrzgałęziowej w nowych teoriach handlu międzynarodowego / The reasons of development intra-industry trade in modern theory of international trade. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia*, 40, 147-163.
- Lee, S. K., Kwon, H. R., Cho, H., Kim, J. i Lee, D. (2016). *International Case Studies of Smart Cities: Singapore, Republic of Singapore*. <https://doi.org/10.18235/0000409>
- Mahmoodi, M. i Mahmoodi, E. (2016). Foreign direct investment, exports and economic growth: evidence from two panels of developing countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 938-949. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1164922>
- Moura, R. i Forte, R. (2009). *The effects of foreign direct investment on the host country economic growth – theory and empirical evidence*. 11th ETSG Annual Conference.
- Nguyen, M.-L. T. i Bui, T. N. (2021). Trade Openness and Economic Growth: A Study on Asean-6. *Economies*, 9(3), 113. <https://doi.org/10.3390/economies9030113>
- Nurjannah, N., Masbar, R., Majid, M. S. i Suriani, S. (2023). Inter-regional trade and economic growth of ASEAN low middle income: Are corruption control and HDI important? *Cogent Economics & Finance*, 11(2). <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2230733>
- OECD. (2024). Foreign direct investment (FDI). <https://doi.org/10.1787/9a523b18-en>
- Quah, J. S. T. (2018). Why Singapore works: five secrets of Singapore's success. *Public Administration and Policy*, 21(1), 5-21. <https://doi.org/10.1108/PAP-06-2018-002>
- Raeskyesa, D. G. S. i Suryandaru, R. A. (2020a). Competitiveness and FDI Inflows in ASEAN Member Countries. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 13(1), 14-20. <https://doi.org/10.25103/ijbesar.131.02>
- Raeskyesa, D. G. S. i Suryandaru, R. A. (2020b). Competitiveness and FDI Inflows in ASEAN Member Countries. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 13(1), 14-20. <https://doi.org/10.25103/ijbesar.131.02>
- Sahu, J. P. i Dash, S. K. (2021). What Explains FDI Inflows to ASEAN Countries? Evidence from Quantile Regressions. *Journal of Asian Economic Integration*, 3(1), 25-37. <https://doi.org/10.1177/2631684620982775>
- Sasana, H. i Fathoni, S. (2019). Determinant of Foreign Direct Investment Inflows in Asean Countries. *JEJAK*, 12(2), 253-266. <https://doi.org/10.15294/jejak.v12i2.18785>
- Services and Services Trade in ASEAN (2019). *Services and Services Trade in ASEAN: Trends and Policy Context*. W: *Services Trade in ASEAN* (s. 7-42). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108151788.002>
- Sun, P. i Heshmaty, A. (2010). International Trade and its Effects on Economic Growth in China. *IZA Discussion Paper*, 5151, 3.

- Szczepaniak, I. (2018). Przewagi komparatywne w handlu zagranicznym Polski na przykładzie produktów rolno-spożywczych i pozostałych. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego*, 18(1), 263-274. <https://doi.org/10.22630/PRS.2018.18.1.24>
- Terzea, E. R. (2016). The concept of international trade and main classic theories. *SEA – Practical Application of Science*, 2(11), 244.
- Tuyet Le, T. A. i Hoang, V. L. (2024). Vietnam-ASEAN Trade Balance, Current Situation and Solutions. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 07(03). <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i3-28>
- World Bank (2024). *Government expenditure on education, total (% of GDP)*. Pobrano 12 stycznia 2025 z <https://genderdata.worldbank.org/en/indicator/se-xpd-totl-gd-zs>.
- Yin, H., Mohsin, M., Zhang, L., Qian, C. i Cai, Y. (2022). Accessing the Impact of FDI Goals on Risk Management Strategy and Management Performance in the Digital Era: A Case Study of SMEs in China. *Sustainability*, 14(22), 14874. <https://doi.org/10.3390/su142214874>

Rozdział 4

Polityka kursowa i stabilność walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Wawrzyniec Michalczyk

wawrzyniec.michalczyk@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-8521-4088

DOI: 10.15611/2025.20.7.04

4.1. Wprowadzenie

Charakterystyczną cechą biznesu prowadzonego w skali międzynarodowej jest związane z nim znacznie większe ryzyko w porównaniu z działalnością o zasięgu krajowym. Jednym z wymiarów tego ryzyka są negatywne konsekwencje wynikające ze zmian kursu walutowego i konieczność dokonywania czynności oraz ponoszenia kosztów ukierunkowanych na ich minimalizację. Staje się więc oczywiste, że stabilność relacji wymiennych walut jest zjawiskiem korzystnym dla zdecydowanej większości podmiotów działających w skali międzynarodowej (być może z wyjątkiem spekulantów). Należy również wyraźnie zaznaczyć, że w osiągnięciu tej stabilności duże znaczenie ma aktywność władz gospodarczych, zarówno w obszarze określania zasad, procedur, instrumentów wyznaczających sposób ustalania kursu, jak i w zakresie bieżących działań służących ograniczaniu wahań relacji wymiennych walut.

Celem rozdziału jest omówienie przyjętych przez kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN systemów kursowych i ocena skutków tych rozwiązań przez pryzmat uzyskania stabilności relacji wymiennych emitowanych walut, ze szczególnym uwzględnieniem współzależności między nimi. Aby osiągnąć ten cel, sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jaka jest wynikająca z dostępnej literatury zależność między stabilnością kursów walutowych a prowadzeniem biznesu międzynarodowego?
2. Jakie reżimy kursowe wdrożyły kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN?

3. Jak kształtuje się zmienność relacji wymiennych walut emitowanych przez te kraje?
4. Jakie są najbardziej widoczne współzależności między kursami oraz między relacjami wymiennymi walut a innymi zmiennymi?

Jako metody badawcze wykorzystano analizę literatury (w tym aktów prawnych) oraz proste narzędzia analizy statystycznej – analizę szeregów czasowych, analizę wskaźnikową i analizę korelacji. Jako okres badawczy przyjęto lata 2019-2023.

4.2. Stabilność kursów walutowych a biznes międzynarodowy – przegląd literatury

Zależności między zmianami kursu walutowego a międzynarodowymi stosunkami gospodarczymi są przedmiotem badań w literaturze od długiego czasu i jest to obszar stosunkowo dobrze poznany. Na pierwszy plan wysuwają się tu związki między stabilnością relacji wymiennych walut a strumieniami handlu międzynarodowego. Zdecydowana większość dostępnych źródeł od dawna wskazuje dodatnią korelację między tymi dwiema zmiennymi (Ethier, 1973; Ozturk i Kalyoncu, 2009; Rahman i Serletis, 2009; Ćorić i Pugh, 2010), choć można również wskazać badania prowadzące do odmiennych wniosków czy wykazujące, że związek między nimi nie ma charakteru uniwersalnego (Arize, 1998; Hall i in., 2010; Senadza i Diaba, 2017; Yussif i in., 2022; Lal i in., 2023). Co do zasady jednak można uznać, że niski stopień fluktuacji kursu walutowego przyczynia się do ograniczenia ryzyka związanego z prowadzeniem zinternacjonalizowanej działalności gospodarczej, jej niższych kosztów (zabezpieczenia przed tym ryzykiem), bardziej racjonalnego podejmowania decyzji o dłuższym horyzoncie czasowym, mniej obciążonego błędem szacowania rentowności przedsięwzięć, a w konsekwencji – mniejszych barier w ekspansji na rynek światowy.

Związki między przepływami kapitału a skalą wahań kursów walutowych są również złożone, dwukierunkowe, i zależą w dużej mierze od charakteru inwestycji zagranicznych, to jest tego, czy są one spekulacyjne i portfelowe, czy długoterminowe i bezpośrednie. Ogólnie jednak wyższe ryzyko związane z niestabilnością kursu negatywnie oddziałuje na napływ kapitału zagranicznego (Dixit i in., 1994; Jehan i Hamid, 2017; Asamoah i in., 2022; Warren i in., 2023), szczególnie w postaci inwestycji bezpośrednich, choć tu również można w literaturze spotkać wyniki badań wskazujących brak takiego ujemnego związku (Daly i Vo, 2013).

Ponieważ władze, prowadząc politykę kursową (jako część polityki walutowej), mogą wydatnie przyczynić się do stabilizacji (lub destabilizacji) relacji wymiennej waluty, należy uznać, że istnieje również silna zależność między ich działaniami w tym zakresie a warunkami, w jakich funkcjonuje sfera biznesu międzynarodowego w danym kraju. Poziom dostosowania wybranego reżimu kursowego i działań bieżących ukierunkowanych na łagodzenie wahań kursu do potrzeb gospodarki i podmiotów

w niej działających wpływa również na sytuację przedsiębiorstw z danego kraju na światowych rynkach (w tym finansowych), na ich konkurencyjność (szczególnie cenową) oraz na stabilność warunków ich funkcjonowania. Odpowiedzialna i spójna polityka kursowa, w tym zakładająca konsekwentne przestrzeganie przyjętych w jej ramach zasad, determinuje możliwość wzrostu udziału kraju w międzynarodowym podziale pracy i zwiększania się jego znaczenia w powiązaniach gospodarczych na świecie (Michalczyk, 2012, s. 43).

4.3. Polityka kursowa krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Polityka kursowa, definiowana jako kształtowanie i stabilizacja kursu walutowego, stanowi jedną z najważniejszych dziedzin polityki walutowej państwa. Zwykle jest prowadzona przede wszystkim (lub wyłącznie) przez władze monetarne, a jej fundamentalnym zadaniem jest wdrożenie odpowiedniego do potrzeb gospodarki reżimu (systemu) kursowego. Reżim ten obejmuje zasady, procedury i rozwiązania instytucjonalne dotyczące oddziaływania na kurs walutowy. Wybór optymalnego wariantu systemu kursowego nie jest zadaniem łatwym. Jest on uwarunkowany w głównej mierze przez strategię w zakresie polityki monetarnej, lecz również przez wiele innych czynników, w tym stopień dynamizmu gospodarki, kształtowanie się inflacji i stopy procentowej, stan bilansu płatniczego, poziom rezerw dewizowych, zawarte umowy międzynarodowe, poziom konwergencji z innymi gospodarkami, stopień mobilności czynników produkcji, otwartość i wielkość gospodarki, znaczenie zmian kursu walutowego dla tempa wzrostu cen, rozproszenie geograficzne handlu zagranicznego, stopień dywersyfikacji struktury produkcji, rolę kraju jako centrum finansowego, zależność od zagranicznego kapitału. O ile wybór odpowiedniego wariantu reżimu kursowego można potraktować jako decyzję o charakterze strategicznym, o tyle istotne są również działania bieżące, to jest takie oddziaływanie na poziom kursu walutowego, by gwarantował on opłacalność wymiany z zagranicą, a jego wahania nie zwiększały nadmiernie ryzyka dla podmiotów utrzymujących transgraniczne stosunki gospodarcze (por. Michalczyk, 2012, s. 29, 40-41). Skuteczność polityki kursowej należy zatem rozpatrywać przede wszystkim pod względem osiąganego stabilności relacji wymiennej waluty krajowej. Nie można jednak zapominać o tym, że ewentualne przeszacowania kursu mogą również absorbować negatywne skutki zjawisk gospodarczych, szczególnie szoków zewnętrznych.

Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN wdrożyły różne rozwiązania w zakresie reżimów kursowych. Aby je scharakteryzować, warto posłużyć się klasyfikacją opracowaną i wielokrotnie aktualizowaną przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy. Należy podkreślić, że dotyczy ona rzeczywiście stosowanego reżimu kursowego (*de facto*), to jest opiera się na rzeczywistych działaniach władz i ich rezultatach, a nie na ich oficjal-

nej deklaracji (*de iure*). Zgodnie ze stosowaną w 2023 roku terminologią klasyfikacja obejmuje dziesięć możliwych wariantów reżimów kursowych (IMF, 2023a, s. 1, 62-64):

- „twarde” odmiany kursu stałego (*hard pegs*): brak własnego środka płatniczego, izba walutowa (*currency board*),
- „miękkie” odmiany kursu stałego (*soft pegs*): konwencjonalny (*conventional peg*), w paśmie wahań (*within horizontal bands*), ustabilizowany (*stabilized arrangement*), pełzający (*crawling peg*), quasi-pełzający (*crawl-like arrangement*),
- kursy płynne: kierowany (*floating*) i niezależny (*free floating*),
- pozostałe: inny kierowany (*other managed*).

Tabela 4.1. Systemy kursowe w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Kraj	Nazwa waluty	Symbol waluty	System zadeklarowany (<i>de iure</i>)	System rzeczywiście stosowany (<i>de facto</i>)
Brunei	dolar brunejski	BND	izba walutowa	izba walutowa
Filipiny	peso filipińskie	PHP	kurs płynny kierowany	kurs płynny kierowany
Indonezja	rupia indonezyjska	IDR	kurs płynny kierowany	kurs płynny kierowany
Kambodża	riel	KHR	kurs płynny kierowany	kurs stały ustabilizowany
Laos	kip	LAK	kurs płynny kierowany	kurs stały quasi-pełzający
Malezja	ringgit	MYR	kurs płynny kierowany	kurs płynny kierowany
Mjanma	kiat	MMK	kurs płynny kierowany	inny kurs kierowany
Singapur	dolar singapurski	SGD	inny kurs kierowany	kurs stały ustabilizowany
Tajlandia	bat	THB	kurs płynny kierowany	kurs płynny kierowany
Wietnam	dong	VND	kurs płynny kierowany	kurs stały quasi-pełzający

Zacieniwano rzeczywiście stosowane systemy kursowe inne niż płynne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (IMF, 2023a).

Wśród państw członkowskich Wspólnoty Gospodarczej ASEAN pięć krajów stosuje rzeczywiste rozwiązania zaliczające się do kursów stałych, cztery opierają swoje reżimy na kursie płynnym, a jeden kraj nie daje się zaliczyć do żadnej z tych dwóch kategorii (tab. 4.1). Należy również zaznaczyć, że ogólnie – poza pewnymi wyjątkami – środki płatnicze analizowanych państw charakteryzowały się w ostatnich latach relatywnie niską stopą inflacji (tab. 4.2), co z jednej strony skutkowało nieutrudnioną w tym obszarze możliwością wyboru każdego z wariantów kursowych, a z drugiej – mogło stanowić skutek przyjętych rozwiązań w zakresie kursu stałego. Takie podejście do ustalania poziomu kursu często ma bowiem na celu właśnie ograniczenie tempa wzrostu poziomu cen w gospodarce.

Tabela 4.2. Roczna stopa inflacji w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w latach 2013-2022 (w %)

Kraj	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Brunei	0,39	-0,21	-0,49	-0,28	-1,26	1,03	-0,39	1,94	1,73	3,68
Filipiny	2,59	3,59	0,69	1,23	2,85	5,31	2,39	2,39	3,93	5,82
Indonezja	6,41	6,40	6,36	3,53	3,81	3,29	2,82	2,03	1,56	4,21
Kambodża	2,94	3,85	1,22	3,04	2,91	2,46	1,94	2,94	2,92	5,33
Laos	6,37	4,13	1,28	1,60	0,83	2,04	3,32	5,10	3,75	23,00
Malezja	2,11	3,14	2,10	2,08	3,80	0,97	0,66	-1,14	2,48	3,38
Mjanma	6,38	5,74	7,26	9,10	4,62	5,94	8,63	5,73	3,64	16,23
Singapur	2,36	1,03	-0,52	-0,53	0,58	0,44	0,57	-0,18	2,31	6,12
Tajlandia	2,19	1,89	-0,90	0,19	0,67	1,07	0,71	-0,85	1,23	6,08
Wietnam	6,60	4,09	0,63	2,67	3,52	3,54	2,80	3,22	1,83	3,19

Zacienowano wartości wyższe niż 5%.

Źródło: (IMF, 2023b).

System monetarno-kursowy w Brunei opiera się na izbie walutowej, która zakłada ściśle powiązanie wartości pieniądza z dolarem singapurskim – w relacji 1:1. Taka integracja walutowa z Singapurem wynika przede wszystkim z wykorzystywania tego kraju jako centrum finansowego łączącego Brunei z resztą świata (Bennett, 2020, s. 10). Władze monetarne i banki komercyjne Brunei i Singapuru są zobowiązane do akceptowania obu walut po kursie parytetowym i bez prowizji. Nadmiar zgromadzonego pieniądza jest zwracany emitentowi. Utrzymanie założonej relacji wymiennej jest zagwarantowane przez pokrycie emisji dolara brunejskiego przez odpowiedni zasób rezerw dewizowych, wynoszący co najmniej 100% wartości pieniądza w obiegu. Bliski związek tych dwóch walut sprawia, że w obiegu w obu krajach znajdują się oba te środki płatnicze. Skutkiem tych rozwiązań jest również kształtowanie się kursu dolara brunejskiego względem innych walut na tym samym poziomie, jak dolara singapurskiego względem nich (BDCB, 2024; IMF, 2023a, s. 759-771).

Reżim kursowy Singapuru, należący również w praktyce do odmian kursu stałego, czyli determinowanego przede wszystkim przez aktywność władz (a nie siły rynkowe), jest określany mianem systemu ustabilizowanego. Międzynarodowy Fundusz Walutowy tak klasyfikuje system kursowy, w wypadku którego rynkowa relacja wymienna pieniądza krajowego pozostaje w dwuprocentowym paśmie wahań przez co najmniej sześć miesięcy. Z uwagi na bardzo wysoki stopień otwarcia gospodarki singapurskiej i znaczny wpływ fluktuacji kursu dolara singapurskiego na stopę inflacji, działania władz monetarnych tego kraju są ukierunkowane przede wszystkim na ich ograniczanie. Miernikiem tu stosowanym jest nominalny efektywny kurs dolara singapurskiego, to jest jego relacja względem koszyka walut, w którym wagi stanowią

udziały ich emitentów w handlu zagranicznym, a założonym celem – jego utrzymanie w wyznaczonym paśmie wahań. Jako podstawowe narzędzie wykorzystuje się interwencje walutowe w dolarze amerykańskim (MAS, 2024; IMF, 2023a, s. 3357-3372). Do tego samego rodzaju (ustabilizowany system kursu stałego) jest zaliczane rozwiązanie funkcjonujące w Kambodży. Bank centralny interweniuje z rzadka na rynkach walutowych, dążąc do ograniczenia wahań relacji wymiennej. Codziennie ustalany kurs oficjalny, mający zastosowanie w transakcjach publicznych i rachunkowości instytucji finansowych, jest określany względem dolara amerykańskiego, co wynika z bardzo wysokiego stopnia dolaryzacji gospodarki tego kraju (Coe i in., 2006). Kurs rynkowy właściwie nie odbiega od niego o więcej niż $\pm 1\%$ (NBC, 2024; IMF, 2023a, s. 853-856).

Laos i Wietnam wdrożyły system kursowy określany mianem quasi-pełzającego. Oznacza to, że kurs rynkowy walut tych krajów nie odchyła się o więcej niż $\pm 1\%$ od statystycznie identyfikowalnego trendu długookresowego. Władze Laosu interweniują na rynkach dewizowych, dążąc do stabilizacji kursu, jednak nie publikują danych o tych interwencjach. Jest również wprowadzony limit odchylenia kursów stosowanych przez banki komercyjne względem ustalonego kursu referencyjnego. Kurs kipa ulega systematycznej deprecjacji, czego przyczyną jest niedobór walut obcych w kraju i duże zapotrzebowanie na dolara. Wynika ono z wykorzystywania go jako powszechnego środka tezauryzacji oraz z nierównowagi między płatnościami z tytułu eksportu i importu przechodzącymi przez system bankowy, która ma swoje przełożenie między innymi na ograniczenia w dostępie do dewiz (BOL, 2024; IMF, 2023a, s. 2165-2181). Do zarządzania kursem w podobny sposób podchodzą władze Wietnamu – również jest określone pasmo wahań rynkowej relacji wymiennej względem dolara amerykańskiego wokół kursu referencyjnego i są prowadzone interwencje walutowe. Należy zwrócić uwagę, że działania wietnamskich władz monetarnych ukierunkowane na osłabianie donga, tak by utrzymać jego realny kurs względem dolara na stabilnym poziomie, są postrzegane – szczególnie przez Stany Zjednoczone – jako sztuczne wspieranie konkurencyjności cenowej w eksporcie (Dapice, 2021). Jednak okresy deprecjacji (widocznej zwłaszcza w 2022 roku i w drugiej połowie 2023 roku) są przerywane okresami umacniania się donga, co sprawia, że dalsze określanie systemu kursowego jako quasi-pełzającego staje się wątpliwe (SBV, 2024; IMF, 2023a, s. 4204-4231).

System kursowy Mjanmy został zaklasyfikowany przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy jako „inny kierowany”, to jest przypisany do kategorii, do której są zaliczane kraje, w wypadku których brak jest przesłanek do zaszeregowania do innej pozycji. Wynika to głównie z zawirowań politycznych w tym państwie i z wprowadzenia w latach 2021-2022 nakazu odsprzedaży pozyskiwanych (na przykład przez eksporterów) walut obcych po oficjalnym kursie czy ustalenia wąskich (1% i poniżej) pasm dopuszczalnych odchyleń kursu rynkowego. Stosowane przez władze daleko idące ograniczenia dewizowe podlegają dodatkowo ciągłym zmianom, co jest związane z trudną sytuacją gospodarczą w kraju (CBM, 2024; IMF, 2023a, s. 2653-2671; Nikkei Asia, 2023).

W rezultacie system kursowy Mjanmy jest skomplikowany i charakteryzuje się występowaniem wielu różnych poziomów relacji wymiennej (w zależności od tego, kto jest stroną wymiany), łącznie z kursem czarnorynkowym (OGResearch, 2024).

Ostatnie cztery kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN stosują w praktyce systemy kursu płynnego, czyli rozwiązania, w ramach których kształtowanie relacji wymiennej pieniądza krajowego oparte jest przede wszystkim na siłach rynkowych. Pozwala to na znaczną swobodę w prowadzeniu polityki monetarnej oraz na ukierunkowanie działań banków centralnych na stabilizację cen i na wdrożenie polityki bezpośredniego celu inflacyjnego. Władze Filipin nie określiły centralnego czy pożądanego poziomu kursu peso, interweniując z rzadka na rynkach dewizowych w celu zapobiegania nagłym wahaniom, które mogłyby mieć negatywny wpływ na stopę inflacji (BSP, 2024; IMF, 2023a, s. 2963-3009). Wybór tego wariantu reżimu kursowego jest również uzasadniany niewielkimi rozmiarami i wysokim stopniem otwartości gospodarki filipińskiej, które skutkują znacznymi ruchami transgranicznymi kapitału i utrudniają skuteczne wywiązywanie się władz z zobowiązań do stabilizacji kursu (BSP, 2020, s. 12-13). Do kształtowania polityki kursowej analogicznie podchodzi bank centralny Indonezji – kurs rupii podlega siłom rynkowym, a ewentualne interwencje przeprowadzane są w sytuacjach zagrożenia realizacji celu inflacyjnego lub stabilności makroekonomicznej (BI, 2024; IMF, 2023a, s. 1847-1878). Władze monetarne Malezji również nie ogłaszają docelowego kursu ringgita i wkraczają na rynek dewizowy wyłącznie w sytuacji, gdy jego wahania są nagłe lub nadmierne, bądź aby zapewnić odpowiednią płynność systemowi bankowemu (BNM, 2024; IMF, 2023a, s. 2346-2373). W wypadku Tajlandii, gdzie także relacja wymienna pieniądza determinowana jest głównie przez siły rynkowe, interwencje są przeprowadzane, gdy fluktuacje bata nie mają uzasadnienia w czynnikach fundamentalnych lub są zbyt znaczne, czyli kiedy zagrażają stabilności finansowej i gospodarczej kraju (BT, 2024; IMF, 2023a, s. 3763-3782). Należy podkreślić, że w tych wszystkich czterech krajach interwencje władz na rynkach walutowych przeprowadzane są niejawnie – nie są ogłaszane ani nawet *ex post* nie są publikowane dane o nich.

4.4. Zmienność kursów walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Kursy walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w przyjętym do analizy okresie (2019-2023) charakteryzowały się różnym stopniem stabilności. Były również widoczne istotne średniookresowe tendencje aprecjacyjne i deprecjacyjne. Skutkiem rozwiązań przyjętych przez Brunei i Singapur był tożsamy kurs ich środków płatniczych względem dolara. Obie waluty gwałtownie się osłabiły na początku 2020 roku, to jest wraz z wybuchem pandemii COVID-19, gdy nastroje inwestorów uległy znacznemu

pogorszeniu w związku z niepewnością co do dalszego rozwoju sytuacji epidemicznej na świecie (Sunaryati i Munandar, 2023). Krótco później jednak uległy istotnemu umocnieniu. Podobne zjawisko – choć już o odmiennych przyczynach – nastąpiło w drugiej połowie 2022 roku. Maksymalne odchylenie dziennego kursu dolara amerykańskiego od średniego poziomu w analizowanym okresie wyniosło -4% i $+7\%$. Kurs wietnamskiego donga ulegał podobnym przeszacowaniom, widocznym w drugiej połowie 2022 roku, kiedy to na skutek jego deprecjacji kurs dolara amerykańskiego odchylił się od średniego pułapu o wartość maksymalną, to jest ponad $6,5\%$, a także w drugiej połowie 2024 roku. Z kolei największe odchylenie kursu dolara amerykańskiego w dół wyniosło w wypadku tej waluty 3% . Riel kambodżański charakteryzował się znacznie większą stabilnością, a odchylenia kursu dolara amerykańskiego względem niego nie przekraczały przedziału od -2% do $+2\%$ (rys. 4.1). Należy jednak podkreślić, że w dużej części zmienność kursów analizowanych walut względem dolara amerykańskiego miała swoje źródło w korektach jego wartości. Amerykańska waluta osłabiała się bowiem w 2020 roku również względem głównych walut światowych (euro, funta szterlinga, franka szwajcarskiego, jena), w kolejnych dwóch latach ulegała aprecjacji, a na przełomie 2022 i 2023 roku ponownie pojawił się tymczasowy trend spadkowy jej kursu (rys. 4.2).



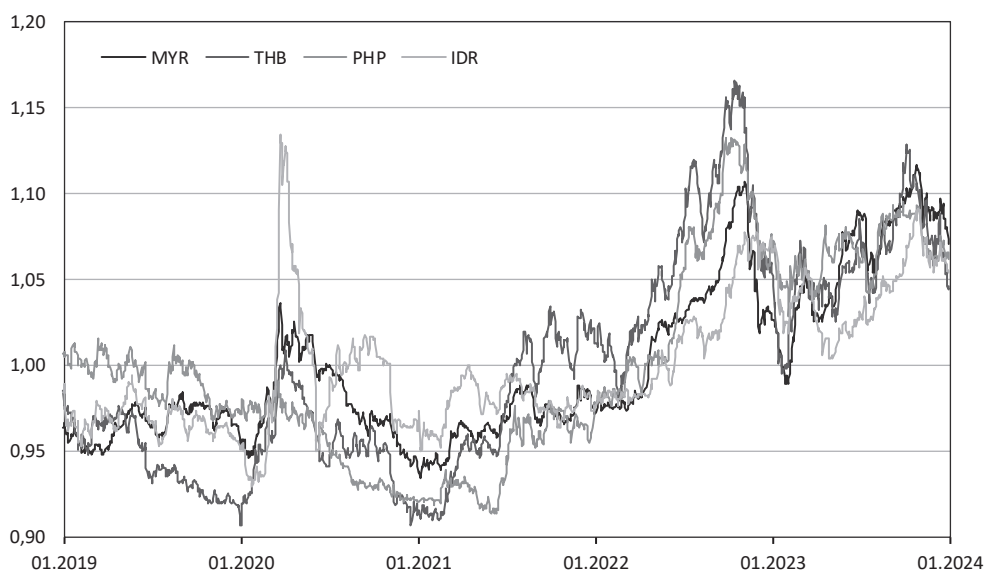
Rysunek 4.1. Dzienny kurs USD względem walut wybranych krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (BND, SGD, KHR i VND) w latach 2019-2023 w relacji do średniej z tego okresu

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Investing.com (stan na 15 kwietnia 2024 roku).



Rysunek 4.2. Średni dzienny kurs USD względem EUR, GBP, CHF i JPY (wagi: 0,25) w latach 2019-2023, obliczony na podstawie kursów w relacji do średniej z tego okresu

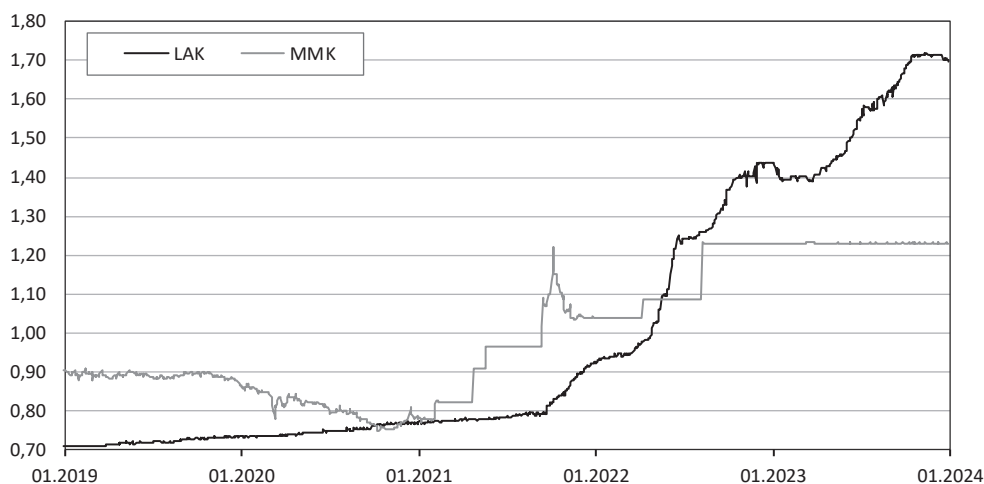
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Investing.com (stan na 15 kwietnia 2024 roku).



Rysunek 4.3. Dzienny kurs USD względem walut wybranych krajów AEC (MYR, THB, PHP i IDR) w latach 2019-2023 w relacji do średniej z tego okresu

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Investing.com (stan na 15 kwietnia 2024 roku).

Mniejszy stopień stabilności należy odnotować w wypadku czterech kolejnych walut: filipińskiej, indonezyjskiej, malezyjskiej i tajlandzkiej. Tendencje w zakresie ich kursów względem dolara amerykańskiego były dość zbliżone, choć charakteryzowało je różne nasilenie. Pierwsza połowa 2020 roku to okres znacznej krótkookresowej deprecjacji, której skala była największa w wypadku rupii indonezyjskiej – odchylenie kursu dolara amerykańskiego od średniego poziomu w analizowanym okresie wyniosło aż +13,5%. W drugiej połowie roku relacje wymienne wróciły do pułapu wyjściowego, by później ulec ponownemu, ale już długoterminowemu osłabieniu. Jego szczyt odnotowano pod koniec 2022 roku, a maksymalne odchylenia kursu dolara amerykańskiego wyniosły wówczas: dla PHP – 13%, dla IDR – 8%, dla MYR – 11%, a dla THB – aż 17%. Później nastąpiła szybka korekta prawie do poziomu wyjściowego, równego mniej więcej wartości średniej w badanym okresie. W 2023 roku powrócił łagodny trend deprecyjny. Warto zaznaczyć, że największe odchylenia kursu dolara amerykańskiego w dół od średniej miały rozmiary: dla PHP – 9%, dla IDR – 7%, dla MYR – 7%, a dla THB – 9% (rys. 4.3).



Rysunek 4.4. Dzienny kurs USD względem walut wybranych krajów AEC (LAK i MMK) w latach 2019-2023 w relacji do średniej z tego okresu

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Investing.com (stan na 15 kwietnia 2024 roku).

Zmienność relacji dolara amerykańskiego względem kipa laotańskiego i emitowanego przez Mjanmę kiata była zaś olbrzymia. Kip podlegał w analizowanym przedziale czasu systematycznej deprecjacji, która sprawiła, że przez pięć lat stracił około 60% swojej wartości wyrażonej w dolarach amerykańskich. Z kolei wartość kiata, którego kurs przez większość czasu był ustalany administracyjnie, zasadniczo również ulegał osłabieniu, z krótkimi okresami aprecjacji. Maksymalne odchylenie kursu USD względem tej waluty od średniej wyniosło +23% i -25% (rys. 4.4).

Przenosząc poziom analizy na krótkookresowe zmiany kursów, należy odnotować, że największe wahania w ciągu dnia występowały również w przypadku kipa i kiata, ale także rupii. W poddanym badaniu okresie zdarzały się dni, kiedy kurs dolara amerykańskiego zmieniał się o ponad 4%. Większą stabilnością charakteryzowały się riel, bat i ringgit: rekordowe różnice między kursem maksymalnym a minimalnym w danym dniu mieściły się w przedziale 2-2,5%. W wypadku pozostałych walut poziom tego wskaźnika nie przekraczał 2% (tab. 4.3). Analogiczny obraz wyłania się, gdy jako miernik przyjmie się wartość bezwzględną zmiany kursu zamknięcia dolara amerykańskiego względem danej waluty w porównaniu z dniem poprzedzającym. W wypadku środków płatniczych emitowanych przez Mjanmę, Indonezję i Laos jej poziom potrafił sięgać pułapu odpowiednio aż 13,5%, prawie 5% i niecałe 4%. W odniesieniu do pozostałych walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN był znacznie niższy i nie przekraczał 2% (tab. 4.4).

Tabela 4.3. Największe zmiany kursu dolara amerykańskiego względem walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w ciągu dnia w latach 2019-2023

Waluta	Data	Najwyższy kurs	Najniższy kurs	Różnica kursów względem środka przedziału
1	2	3	4	5
MMK	3.02.2021	1405,00	1337,50	4,9%
	10.03.2020	1362,50	1305,50	4,3%
	11.03.2020	1385,00	1335,50	3,6%
LAK	28.11.2022	17 399,90	16 690,00	4,2%
	27.06.2023	19 071,70	18 393,20	3,6%
	21.06.2023	19 038,20	18 361,70	3,6%
IDR	23.03.2020	16 640,00	15 975,00	4,1%
	19.03.2020	15 912,50	15 287,50	4,0%
	9.04.2020	16 240,00	15 820,00	2,6%
KHR	18.03.2020	4125,50	4025,05	2,5%
	17.06.2020	4145,50	4046,13	2,4%
	15.06.2020	4160,00	4060,96	2,4%
THB	10.11.2022	36,9850	36,1500	2,3%
	1.03.2023	35,3650	34,6300	2,1%
	4.11.2022	38,0350	37,2600	2,1%
MYR	27.03.2020	4,3450	4,2450	2,3%
	26.03.2020	4,4025	4,3100	2,1%
	24.11.2022	4,5730	4,4845	2,0%

1	2	3	4	5
PHP	12.03.2019	53,0750	52,1100	1,8%
	10.11.2022	58,2550	57,2400	1,8%
	19.07.2021	51,1750	50,3100	1,7%
BND	10.11.2022	1,4047	1,3813	1,7%
	1.02.2019	1,3654	1,3453	1,5%
	4.11.2022	1,4225	1,4017	1,5%
SGD	10.11.2022	1,4047	1,3813	1,7%
	4.11.2022	1,4225	1,4017	1,5%
	26.03.2020	1,4512	1,4302	1,5%
VND	8.12.2022	23 930,00	23 600,00	1,4%
	6.12.2021	23 125,00	22 825,00	1,3%
	21.10.2022	24 845,00	24 552,50	1,2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Investing.com (stan na 15 kwietnia 2024 roku).

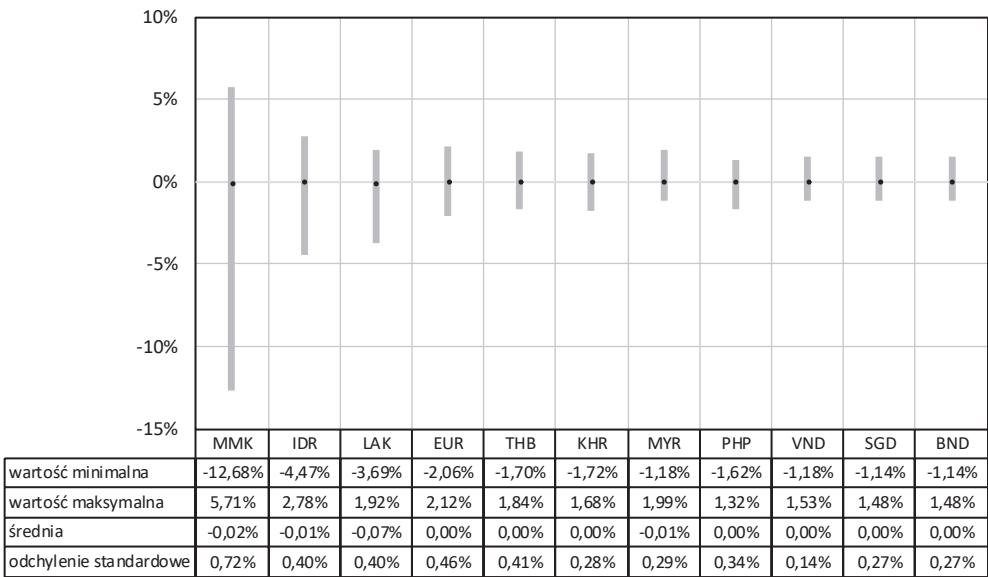
Tabela 4.4. Największe dzienne zmiany kursu zamknięcia dolara amerykańskiego względem walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w latach 2019-2023

Waluta	Data	Kurs	Kurs w dniu poprzedzającym	Zmiana
1	2	3	4	5
MMK	8.08.2022	2100,00	1850,00	13,5%
	23.04.2021	1550,00	1400,00	10,7%
	13.09.2021	1855,00	1730,00	7,2%
IDR	19.03.2020	15 912,50	15 217,50	4,6%
	23.03.2020	16 575,00	15 925,00	4,1%
	30.04.2020	14 875,00	15 295,00	-2,7%
LAK	2.06.2022	13 905,00	13 401,60	3,8%
	29.11.2022	17 300,00	16 680,00	3,7%
	16.05.2022	13 200,00	12 774,40	3,3%
MYR	6.11.2023	4,6330	4,7260	-2,0%
	24.11.2022	4,4900	4,5720	-1,8%
	11.11.2022	4,6250	4,6980	-1,6%
THB	10.11.2022	36,1700	36,8400	-1,8%
	4.11.2022	37,2800	37,9400	-1,7%
	7.03.2023	35,0700	34,4800	1,7%
KHR	22.04.2019	4084,65	4015,00	1,7%
	12.11.2020	4028,93	4097,32	-1,7%
	2.07.2019	4041,73	4104,50	-1,5%

Tabela 4.4, cd.

1	2	3	4	5
PHP	12.03.2019	52,9600	52,1100	1,6%
	6.02.2023	54,4500	53,6500	1,5%
	12.03.2020	51,3100	50,6300	1,3%
VND	5.12.2022	23 980,00	24 350,00	-1,5%
	8.12.2022	23 600,00	23 900,00	-1,3%
	21.10.2022	24 820,00	24 530,00	1,2%
BND	10.11.2022	1,3819	1,4025	-1,5%
	4.11.2022	1,4033	1,4216	-1,3%
	12.03.2020	1,4110	1,3950	1,1%
SGD	10.11.2022	1,3819	1,4025	-1,5%
	4.11.2022	1,4033	1,4216	-1,3%
	12.03.2020	1,4110	1,3950	1,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Investing.com (stan na 15 kwietnia 2024 roku).



Rysunek 4.5. Dzienna logarytmiczna stopa zwrotu inwestycji w waluty krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN i w euro – na podstawie ich kursu zamknięcia względem dolara amerykańskiego – w latach 2019-2023

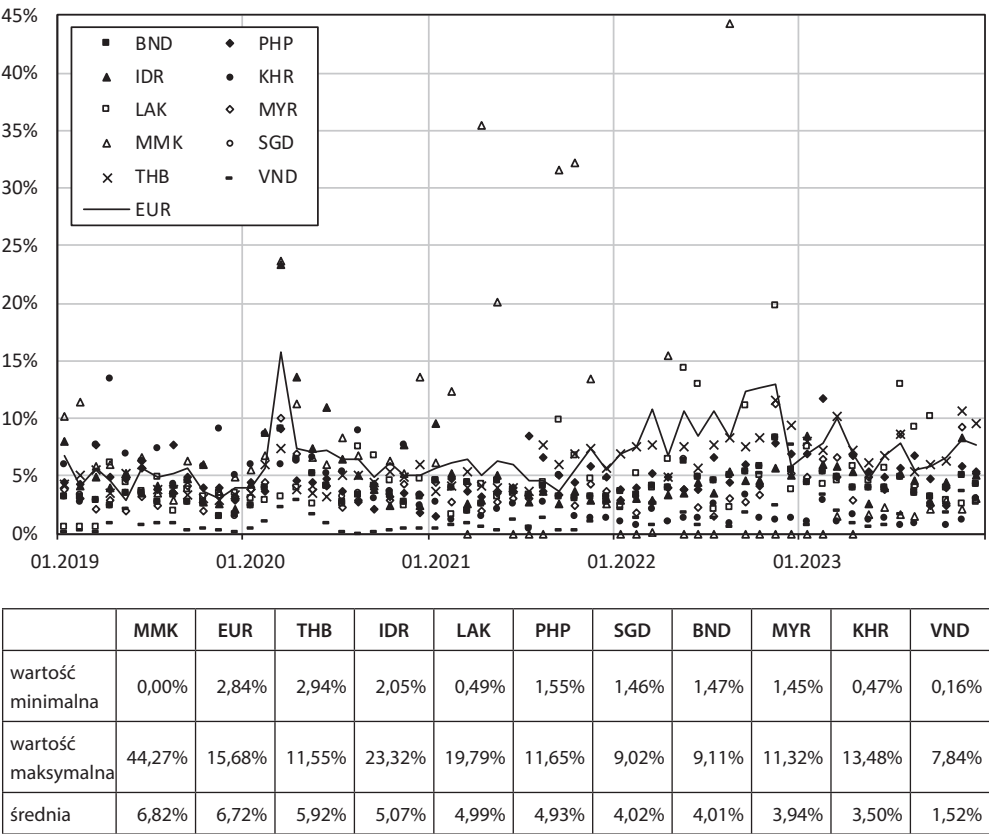
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Investing.com (stan na 15 kwietnia 2024 roku).

Pozostając przy analizie kursów zamknięcia, warto również sprawdzić, jak kształtowała się stabilność dziennej stopy zwrotu inwestycji w waluty krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN na podstawie ich kursu względem dolara amerykańskiego. Po przedstawieniu jej w postaci logarytmicznej można zauważyć, że największe jej wahania były charakterystyczne dla kiata. Minimalna wartość stopy zwrotu wyniosła prawie -13% , a maksymalna – niecałe 6% , przy odchyleniu standardowym równym $0,72\%$. Dla porównania, wartość minimalna stopy zwrotu dla euro w tym samym okresie wynosiła około -2% , maksymalna – około 2% , a jej odchylenie standardowe sięgało $0,46\%$. Oznacza to, że w wypadku wszystkich pozostałych analizowanych walut stabilność ich dziennej logarytmicznej stopy zwrotu mierzona odchyleniem standardowym była większa niż euro (!), a szerszym przedziałem wahań charakteryzowały się jedynie rupia i kip. Co charakterystyczne, średnia wartość stopy zwrotu w wypadku wszystkich analizowanych walut była bliska zeru (rys. 4.5).

Zastosowanie do analizy zmienności kursów wskaźnika ERV (*exchange rate volatility*) prowadzi do podobnych wniosków. Wskaźnik ten stanowi relatywnie prostą prognozę odchylenia standardowego zmian relacji wymiennej w kolejnym roku, dokonywaną na podstawie jej poziomów w danym miesiącu. Jego użycie pozwala zauważyć, że również jedynie kurs kiata charakteryzował się mniejszym poziomem stabilności niż relacja między euro a dolarem. Do walut o relatywnie zmiennym kursie przy takim podejściu należy zaliczyć poza rupią i kitem również tajlandzkiego bata. Najbardziej stabilny był dong (rys. 4.6).

4.5. Współzależności między kursami walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Analizę stabilności kursów walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN należy dopełnić, poddając badaniu również skalę współzależności między nimi. Nawet jeśli dokona się tego przy użyciu prostego współczynnika korelacji, wyraźnie widać dwie zależności. Po pierwsze, kurs dolara amerykańskiego w stosunku do dolara singapurskiego i dolara brunejskiego (ze wspomnianych względów tożsame) podążał wyraźnie niezależnie od kursów amerykańskiej waluty względem pozostałych środków płatniczych krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. Wartości bezwzględne współczynnika korelacji odnoszącego się do tych zmiennych nie przekraczały poziomu $0,25$. Po drugie, kursy dolara amerykańskiego wyrażone w pozostałych ośmiu walutach wykazywały wyraźny związek. Po obliczeniu współczynnika korelacji dla par tych kursów otrzymuje się wartości z przedziału od $0,55$ do $0,9$. Najłabsza zależność występowała w wypadku rielu kambodżańskiego – maksymalny poziom współczynnika wynosił tu $0,71$ (tab. 4.5).



Rysunek 4.6. Wskaźnik ERV dla kursów walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN i euro względem dolara amerykańskiego w ostatnich dniach miesięcy w latach 2019-2023
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Investing.com (stan na 15 kwietnia 2024 roku).

Jeśli pominąć LAK i MMK, to jest waluty o istotnym oddziaływaniu władz na poziom kursu, to szczególnie silną zależność (dodatnią) widać w wypadku kursów USD względem PHP, MYR i THB – wartość współczynnika korelacji była tu nie niższa niż 0,85. Przedstawienie na wykresie punktowym jednej z trzech możliwych tu par kursów, na przykład USD/PHP i USD/MYR, wyraźnie pokazuje ten związek (rys. 4.7). Linia trendu charakteryzuje się również wysokim dopasowaniem – poziom współczynnika determinacji jest równy ponad 0,73.

Analiza korelacji przeniesiona na poziom krótkookresowy również pozwala uznać, że te trzy kursy (USD względem PHP, MYR i THB) są ze sobą ściśle powiązane. Współczynniki korelacji dla okresów dwudziestu dni roboczych (czyli około miesiąca) w przeważającej mierze były wysoce dodatnie. Można to zaobserwować zarówno na wykresie przedstawiającym zmieniające się wartości tego współczynnika (rys. 4.8), jak

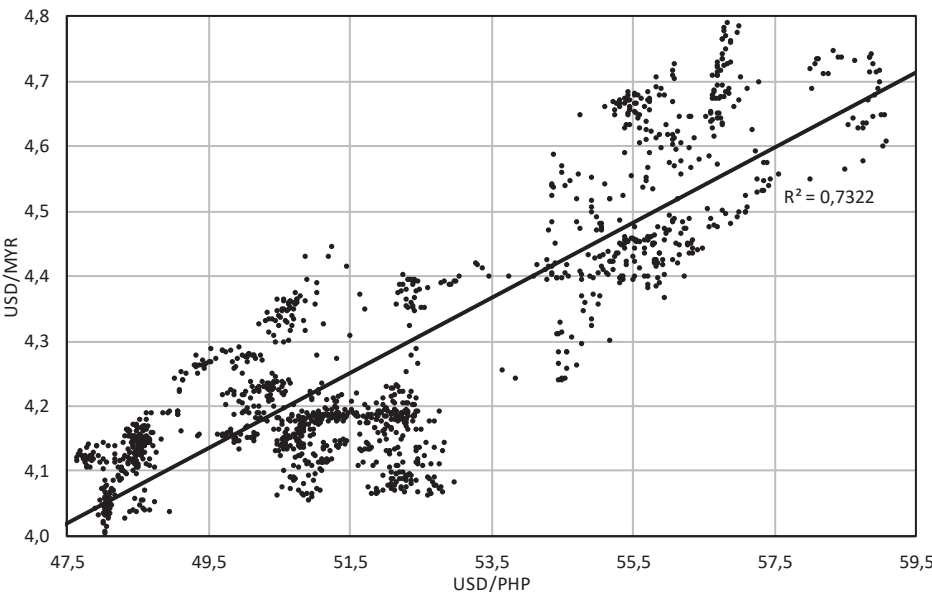
i po obliczeniu, przez jaką część całego analizowanego pięcioletniego okresu współczynnik przyjmował wartości należące do poszczególnych przedziałów (rys. 4.9).

Tabela 4.5. Wartości współczynników korelacji kursów dolara amerykańskiego względem walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w latach 2019-2023

	BND								
PHP	0,21	PHP							
IDR	0,24	0,66	IDR						
KHR	0,13	0,58	0,59	KHR					
LAK	-0,11	0,85	0,75	0,66	LAK				
MYR	0,25	0,86	0,82	0,71	0,90	MYR			
MMK	-0,11	0,86	0,62	0,57	0,90	0,80	MMK		
SGD	1,00	0,21	0,24	0,13	-0,11	0,25	-0,10	SGD	
THB	0,25	0,85	0,74	0,58	0,84	0,87	0,87	0,25	THB
VND	0,19	0,74	0,75	0,61	0,73	0,80	0,55	0,19	0,61

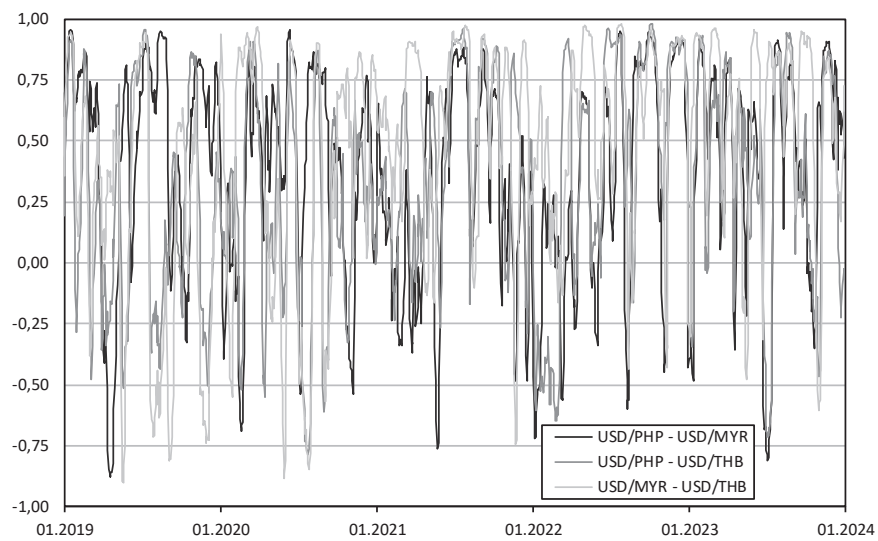
Zacieniowano ciemnym kolorem wartości większe niż 0,7, a jasnym – należące do przedziału od 0,5 do 0,7.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Investing.com (stan na 15 kwietnia 2024 roku).



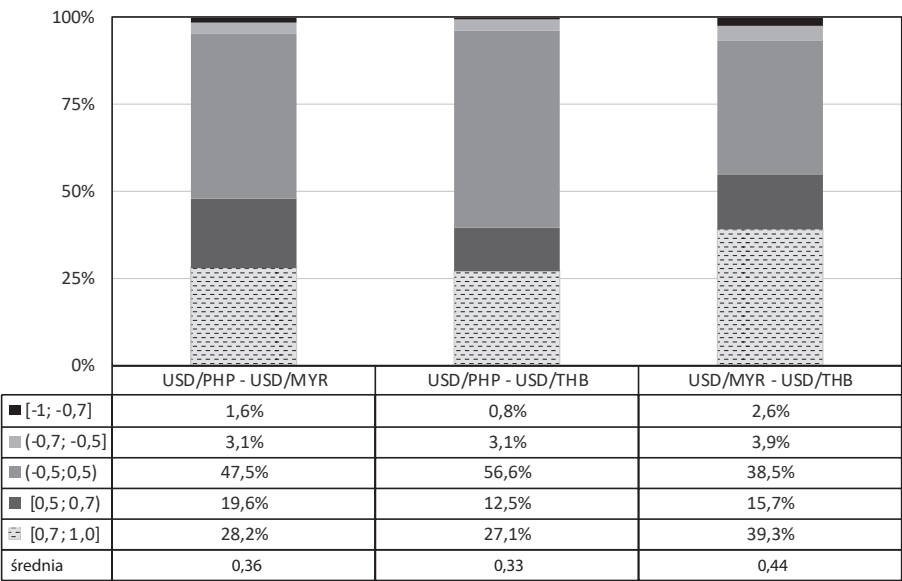
Rysunek 4.7. Wykres punktowy zależności między kursami USD względem PHP i MYR w latach 2019-2023

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Investing.com (stan na 15 kwietnia 2024 roku).



Rysunek 4.8. Współczynniki korelacji między kursami USD względem PHP, MYR i THB w poprzedzających dwudziestu dniach roboczych w latach 2019-2023

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Investing.com (stan na 15 kwietnia 2024 roku).



Rysunek 4.9. Częstotliwość przyjmowania poszczególnych przedziałów wartości przez współczynnik korelacji między kursami USD względem PHP, MYR i THB w poprzedzających dwudziestu dniach roboczych w latach 2019-2023

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Investing.com (stan na 15 kwietnia 2024 roku).

Tabela 4.6. Wartości współczynników korelacji kursów walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN względem dolara amerykańskiego i innych zmiennych w latach 2019-2023

Zmienna	Kurs EUR w USD	Kurs JPY w USD	Cena złota w USD	Cena ropy w USD	Indeks S&P 500	Indeks FTSE 100
Kurs BND w USD	0,54	0,03	0,29	0,13	0,43	0,39
Kurs PHP w USD	0,88	0,90	-0,09	-0,59	-0,22	-0,57
Kurs IDR w USD	0,56	0,72	-0,44	-0,22	-0,28	-0,02
Kurs KHR w USD	0,44	0,60	-0,41	-0,21	-0,35	-0,18
Kurs LAK w USD	0,64	0,96	-0,60	-0,66	-0,65	-0,53
Kurs MYR w USD	0,74	0,91	-0,43	-0,43	-0,39	-0,30
Kurs MMK w USD	0,66	0,91	-0,37	-0,78	-0,64	-0,73
Kurs SGD w USD	0,54	0,03	0,30	0,13	0,43	0,39
Kurs THB w USD	0,74	0,91	-0,40	-0,67	-0,54	-0,39
Kurs VND w USD	0,60	0,70	-0,14	-0,16	-0,05	-0,19
Kurs EUR w USD	–	0,75	0,02	-0,50	-0,03	-0,40
Kurs JPY w USD	0,75	–	-0,42	-0,70	-0,54	-0,57
Cena złota w USD	0,02	-0,42	–	0,26	0,75	0,01
Cena ropy w USD	-0,50	-0,70	0,26	–	0,62	0,73
Indeks S&P 500	-0,03	-0,54	0,75	0,62	–	0,44
Indeks FTSE 100	-0,40	-0,57	0,01	0,73	0,44	–

Zacieniowano ciemnym kolorem liczby o wartości bezwzględnej większej niż 0,7, a jasnym – należącej do przedziału od 0,5 do 0,7.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Investing.com (stan na 15 kwietnia 2024 roku).

Ostatnim wartym wspomnienia aspektem analizy korelacji są zależności między kursami walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN a innymi zmiennymi. Co charakterystyczne, silny związek dodatni występował w wypadku kursu JPY w stosunku do USD. Dotyczył on wszystkich analizowanych środków płatniczych poza BND i SGD. Współczynniki korelacji osiągały tu wartości nawet na poziomie 0,96 (w wypadku LAK). Można zatem stwierdzić, że kursy większości walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN wręcz podążały za kursem jena japońskiego. Nieco słabsza, ale także powszechna zależność była charakterystyczna dla kursu EUR/USD. Poza KHR, wartość współczynnika była nie niższa niż 0,5 (tab. 4.6). W odniesieniu do ceny złota związek właściwie nie występował, jedynie kurs LAK był z nią ujemnie skorelowany, co wynikało raczej ze zbiegu okoliczności i z odwrotnych tendencji w zakresie tych dwóch zmiennych, mających zupełnie inne przyczyny, niż z istnienia jakiegokolwiek rzeczywistej zależności. Podobne zjawisko, to jest ujemna korelacja, było charakterystyczne dla części analizowanych walut – szczególnie MMK, ale także PHP, THB i LAK – oraz ceny ropy i wartości najważniejszych indeksów giełdowych (S&P i FTSE). Jeśli jednak

zwróci się uwagę na w dużej mierze administracyjny charakter kursu MMK, ciągłą deprecjację LAK i niewielkie wartości bezwzględne współczynnika korelacji dla pozostałych dwóch walut, należy uznać, że ta korelacja również była zjawiskiem przypadkowym, a nie na przykład odzwierciedleniem tego, że gdy cena ropy i wartości indeksów giełdowych spadają, inwestorzy zaczynają nabywać waluty krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (i odwrotnie). W wypadku pozostałych walut występował tu już całkowity brak korelacji.

4.6. Podsumowanie

Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN przyjęły różne rozwiązania w zakresie rzeczywiście wdrożonych systemów kursowych. Są one w większości rozbieżne względem deklaracji władz, które wskazywałyby na wyraźną dominację (osiem na dziesięć krajów) kursu płynnego kierowanego. Efektywność działań w zakresie stabilizowania relacji wymiennych środków płatniczych jest także zróżnicowana. Od pozostałych analizowanych walut wyraźnie odstają środki płatnicze emitowane przez Laos i Mjanmę, w wypadku których skala wahań kursu jest bardzo wysoka. Należy jednak zwrócić uwagę, że fluktuacje relacji wymiennych mają w znaczącej części swoje źródło w zmianach wartości dolara, a więc są w dużej mierze niezależne od prowadzonych przez władze państw Wspólnoty Gospodarczej ASEAN polityk kursowych. Przynajmniej w pewnym zakresie również dowodzą tego umiarkowanie silne współzależności między kształtowaniem się kursów analizowanych walut oraz związki tych kursów z relacją dolara względem euro czy jena.

Można zatem stwierdzić, że ten relatywnie niski poziom stabilności relacji wymiennych walut krajów AEC stanowi istotny obszar ryzyka związanego z podejmowaniem biznesu międzynarodowego w tym regionie. Przedsiębiorstwa decydujące się na przedsięwzięcia tego rodzaju muszą się zatem liczyć z koniecznością podejmowania działań i ponoszenia kosztów ukierunkowanych na minimalizację tego ryzyka, co może stanowić barierę dla ekspansji na rynki Wspólnoty Gospodarczej ASEAN.

Bibliografia

- Arize, A. C. (1998). The Long-Run Relationship Between Import Flows and Real Exchange-Rate Volatility: the Experience of Eight European Economies. *International Review of Economics & Finance*, 7(4), 417-435. DOI: 10.1016/S1059-0560(98)90030-2
- Asamoah, M. E., Alagidede, I. P. i Adu, F. (2022). Exchange Rate Uncertainty and Foreign Direct Investment in Africa: Does Financial Development Matter?. *Review of Development Economics*, 26, 878-898. DOI: 10.1111/rode.12858
- BDCB (2024). *Brunei Darussalam Monetary Policy*. Brunei Darussalam Central Bank. Pobrano 15 kwietnia 2024 z <https://www.bdc.gov.bn/monetary-policy>.
- Bennett, J. (2020). The Currency Board of Brunei Darussalam. *Studies in Applied Economics*, 162, 1-25.

- BI (2024). *Monetary Operations*. Bank Indonesia. Pobrano 15 kwietnia 2024 z <https://www.bi.go.id/en/fungsi-utama/moneter/operasi-moneter/Default.aspx>.
- BNM (2024). *BNM's Role in Maintaining Price Stability*. Bank Negara Malaysia. Pobrano 15 kwietnia 2024 z <https://www.bnm.gov.my/monetary-stability/ringggit>.
- BOL (2024). *Laws*. Bank of the Lao PDR. Pobrano 15 kwietnia 2024 z <https://www.bol.gov.la/en/law>.
- BSP (2020). *The Exchange Rate. Key Definitions and Concepts*. Bangko Sentral ng Pilipinas. Pobrano 15 kwietnia 2024 z https://www.bsp.gov.ph/Media_and_Research/Primers%20Faqs/exchange.pdf.
- BSP (2024). *Foreign Exchange Regulations*. Bangko Sentral ng Pilipinas. Pobrano 15 kwietnia 2024 z <https://www.bsp.gov.ph/SitePages/Regulations/FxRegulations.aspx>.
- BT (2024). *Foreign Exchange Regulations*. Bank of Thailand. Pobrano 15 kwietnia 2024 z <https://www.bot.or.th/en/our-roles/financial-markets/foreign-exchange-regulations.html>.
- CBM (2024). *News & Announcements*. Central Bank of Myanmar. Pobrano 15 kwietnia 2024 z <https://www.cbm.gov.mm/news>.
- Coe, D. T., Lee, I. H., Abdelati, W. F., Eastman, D., Hagemann, R., Ishikawa, S., López-Mejía, A., Mitra, S., Muñoz, S., Nakamura, K., Rendak, N. i Yelten, S. (2006). *Cambodia: Rebuilding for a Challenging Future*. International Monetary Fund. DOI: 10.5089/9781589064447.058
- Ćorić, B. i Pugh, G. (2010). The Effects of Exchange Rate Variability on International Trade: a Meta-Regression Analysis. *Applied Economics*, 42, 2631-2644. DOI: 10.1080/00036840801964500
- Daly, K. i Vo, X. V. (2013). The Determinants of Home Bias Puzzle in Equity Portfolio Investment in Australia. *International Review of Financial Analysis*, 27, 34-42. DOI: 10.1016/j.irfa.2012.05.005
- Dapice, D. (2021). Vietnam's Currency Management: Theory, Practice and Reality. *Fulbright Review of Economics and Policy*, 1(1), 32-42. DOI: 10.1108/FREP-02-2021-0018.
- Dixit, A. K., Dixit, R. K., Pindyck, R. S. (1994). *Investment under Uncertainty*. Princeton University Press.
- Ethier, W. (1973). International Trade and the Forward Exchange Market. *The American Economic Review*, 63(3), 494-503.
- Hall, S., Hondroyannis, G., Swamy, P. A. V. B., Tavlás, G. i Ulan, M. (2010). Exchange-Rate Volatility and Export Performance: Do Emerging Market Economies Resemble Industrial Countries or Other Developing Countries?. *Economic Modelling*, 27(6), 1514-1521. DOI: 10.1016/j.econmod.2010.01.014
- IMF (2023a). *Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions 2022*. International Monetary Fund.
- IMF (2023b). *World Economic Outlook Database, October 2023*. Pobrano 15 kwietnia 2024 z <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/October>.
- Jehan, Z. i Hamid, A. (2017). Exchange Rate Volatility and Capital Inflows: the Role of Financial Development. *Portuguese Economic Journal*, 16(3), 189-203. DOI: 10.1007/s10258-017-0136-y
- Lal, M., Kumar, S., Pandey, D. K., Rai, V. K. i Lim, W. M. (2023). Exchange Rate Volatility and International Trade. *Journal of Business Research*, 167, 114156. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114156
- MAS (2024). *Monetary Policy Framework*. Monetary Authority of Singapore. Pobrano 15 kwietnia 2024 z <https://www.mas.gov.sg/monetary-policy/Singapores-Monetary-Policy-Framework>.
- Michalczyk, W. (2012). *Ewolucja polityki walutowej w Polsce po roku 1989 w perspektywie przystąpienia do strefy euro*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- NBC (2024). *Exchange Rate Policy*. National Bank of Cambodia. Pobrano 15 kwietnia 2024 z https://www.nbc.gov.kh/english/monetary_policy/exchange_rate_policy.php.
- Nikkei Asia (2023). *Myanmar Central Bank Stops Setting Foreign Exchange Rates*. Pobrano 15 kwietnia 2024 z <https://asia.nikkei.com/Economy/Myanmar-central-bank-stops-setting-foreign-exchange-rates>.
- OGRResearch (2024). *Myanmar: a Unique System of Multiple Parallel Exchange Rates*. Pobrano 15 kwietnia 2024 z <https://www.ogresearch.com/news/myanmar-a-unique-system-of-multiple-parallel-exchange-rates>.
- Ozturk, I. i Kalyoncu, H. (2009). Exchange Rate Volatility and Trade: An Empirical Investigation from Cross-country Comparison. *African Development Review*, 21(3), 499-513. DOI: 10.1111/j.1467-8268.2009.00220.x

- Rahman, S. i Serletis, A. (2009). The Effects of Exchange Rate Uncertainty on Exports. *Journal of Macroeconomics*, 31(3), 500-507. DOI: 10.1016/j.jmacro.2008.12.005
- SBV (2024). *Forex & Gold Management*. State Bank of Vietnam. Pobrano 15 kwietnia 2024 z <https://www.sbv.gov.vn/webcenter/portal/en/home/sbv/fagm>.
- Senadza, B. i Diaba, D. D. (2017). Effect of Exchange Rate Volatility on Trade in Sub-Saharan Africa. *Journal of African Trade*, 4(1), 20-36. DOI: 10.1016/j.joat.2017.12.002
- Sunaryati, S. i Munandar, A. (2023). The COVID-19 Pandemic and the Exchange Rate: a Lesson Learned from Indonesia. *Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan*, 24(1), 1-13. DOI: 10.18196/jesp.v24i1.16110
- Warren, M., Seetanah, B. i Sookia, N. (2023). An Investigation of Exchange Rate, Exchange Rate Volatility and FDI Nexus in a Gravity Model Approach. *International Review of Applied Economics*, 37(4), 482-502. DOI: 10.1080/02692171.2023.2239719
- Yussif, A.-R. B., Onifade, S. T., Ay, A., Canitez, M. i Bekun, F. V. (2022). Modeling the Volatility of Exchange Rate and International Trade in Ghana: Empirical Evidence from GARCH and EGARCH. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. DOI: 10.1108/JEAS-11-2020-0187

Rozdział 5

Otoczenie kulturowe biznesu międzynarodowego w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Aleksandra Kuźmińska-Haberla

aleksandra.kuzminska-haberla@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-4852-671X

DOI: 10.15611/2025.20.7.05

5.1. Wprowadzenie

Globalizacja i internacjonalizacja gospodarek otworzyły wiele bram, zapewniły wiele możliwości dla firm i osób indywidualnych. Zakres czynników wpływających na biznes międzynarodowy jest znacznie szerszy niż w wypadku prowadzenia działań tylko na rynku lokalnym. Kiedy współpracujemy lub wchodzimy w interakcje z ludźmi z różnych krajów, możemy zauważyć, że to, jak widzimy, rozumiemy i zachowujemy się, w dużej mierze zależy od naszego pochodzenia kulturowego, naszych doświadczeń i spostrzeżeń. Jak stwierdził Geert Hofstede, jeden z pionierów badań nad grupami i organizacjami międzykulturowymi: „Różnice kulturowe to w najlepszym wypadku niuanse, w najgorszym katastrofa” (Skulski, 2020, s. 9).

Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN tworzą barwną mozaikę kulturową, z jednej strony bardzo ciekawą i inspirującą, z drugiej – stanowiącą ogromne wyzwanie dla osób i podmiotów chcących funkcjonować w regionie. Celem rozdziału jest wskazanie znaczenia kultury oraz różnic kulturowych jako czynników kształtujących z jednej strony samą integrację państw Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, z drugiej – wpływających na działalność biznesową. Aby osiągnąć ten cel, sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jak w literaturze jest definiowana kultura? Jakie są jej cechy charakterystyczne oraz główne elementy?

2. Jakie są główne różnice oraz podobieństwa kulturowe między krajami Wspólnoty Gospodarczej ASEAN?
3. Co oznacza motto „jedność w różnorodności”?
4. Jak można wskazać orientacje kulturowe i jak w ich świetle przedstawiają się kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN? Jak wpływa to na kształtowanie się biznesu międzynarodowego w regionie?
5. Jak czynniki kulturowe wpływają na działania marketingowe realizowane w wybranych krajach?

Jako metodę badawczą wykorzystano analizę literatury przedmiotu, w tym artykuły naukowe, akty prawne, strony internetowe firm i instytucji, metody analizy wymiarów kultury zaproponowane przez Geerta Hofstede, Erin Meyer czy Richarda R. Gestelanda.

5.2. Kultura, jej elementy, główne orientacje kulturowe a biznes międzynarodowy – przegląd literatury

Rozważając wpływ różnic kulturowych na funkcjonowanie biznesu międzynarodowego, należy odnieść się do definicji tego pojęcia. Zjawisko to jest bardzo złożone, co potwierdza liczba definicji, które powstały w samym XX wieku – jest ich około stu pięćdziesięciu. Najstarszą, świadomie użytą definicją kultury jest definicja Edwarda Burnetta Tylora. Według tego autora kultura narodowa to „złożona całość, która obejmuje wiedzę, wiarę, sztukę, morale, prawo, zwyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa” (Tylor, 1871 [za: Kroeber, 2002]). Zdefiniowania pojęcia kultury podejmowali się także Edward Twitchell Hall (1956), który określił kulturę jako wzory zachowań przenoszone na członków grupy przez poprzednie pokolenia tej samej grupy, Alfred Louis Kroeber (2002), Fons Trompenaars i Charles Hampden-Turner (2002), Philip Cateora i Pervez Ghauri (2002) czy holenderski badacz Geert Hofstede (2011). Według tego ostatniego kultura jest „kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” (Hofstede i in., 2011, s. 21). Zgodnie z jego koncepcją istnieją trzy główne poziomy zaprogramowania umysłu: uniwersalny, kolektywny i indywidualny. Kultura jest poziomem kolektywnym – jest on dzielony z innymi ludźmi należącymi do danego narodu i regionu czy z innymi podmiotami, które identyfikują się z daną kulturą. Ponadto autor wyodrębnia różne warstwy zaprogramowania umysłu, będące odpowiednikami różnych poziomów kultury: poziom kultury narodowej, poziom związany z przynależnością do grupy regionalnej, etnicznej, religijnej, poziom związany z przynależnością do danej płci, poziom kultury pokoleniowej, poziom kultury klasy społecznej, poziom kultury organizacyjnej lub korporacyjnej (Hofstede i in., 2011, s. 32). Definicje kultury można znaleźć również w pracach polskich badaczy, na przykład u Antoniny Kłosowskiej (1980) czy Jana Szczepańskiego (1966).

Wielu autorów (Griffin i Pustay, 2008; Bartosik-Purgat, 2006; Czinkota i in., 1994), mimo różnego definiowania kultury, wskazuje jej cechy charakterystyczne: kultura jest wyuczona, przekazywana z pokolenia na pokolenie, elementy kultury są ze sobą powiązane, kultura jest adoptowalna, jest dynamicznie stabilna.

Wśród elementów kultury, które mają największy wpływ na prowadzenie biznesu międzynarodowego, należy wskazać komunikację, wartości i postawy, zwyczaje, religię, estetykę (w tym symbole), normy społeczne czy etykietę biznesową. Z kolei biorąc pod uwagę obszary biznesu międzynarodowego, na które oddziałuje kultura, można wymienić negocjacje, działania marketingowe, a także zarządzanie i współpracę w zespołach międzykulturowych.

W lepszym zrozumieniu różnic kulturowych między krajami może pomóc analiza tak zwanych wymiarów (orientacji, skali) kulturowych. Podstawą wyodrębnienia orientacji kulturowych, które dostarczają informacji o głównych cechach danej grupy, są różnice kulturowe między krajami. Wymiary kulturowe stanowią pewne uogólnienia, ale mogą być źródłem cennych informacji o uwarunkowaniach społeczno-kulturowych, pomagają w lepszym przygotowaniu się do działalności gospodarczej na nieznanach rynkach i mogą być punktem wyjścia dalszych badań. Istnieje wiele typologii, które powstały na podstawie doświadczeń i badań naukowych (por. Hofstede i in., 2011); Geste-lad, 2012; Hall, 1959; Trompenaars i Hampden-Turner, 2002; Meyer, 2015).

5.3. Jedność w różnorodności

Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN stanowią różnorodną i barwną układankę kulturową języków, religii, wartości, symboli, postaw i zachowań. Nie bez znaczenia dla tej różnorodności jest niejednorodność etniczna ludności lokalnej oraz migrantów – pod względem demograficznym region Azji Południowo-Wschodniej jest postrzegany jako wspólnota społeczności, występuje tu bowiem wiele grup etnicznych o zróżnicowanym dziedzictwie kulturowym (Osborne, 2010). W procesie rozwoju kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN podlegały najazdom i wpływom mocarstw zachodnich, co prowadziło do przenikania się kultur lokalnych z kulturami krajów spoza regionu. W takich okolicznościach kultury regionalne mogą nieuchronnie ulegać wpływom i ewoluować w różny sposób. Zdaniem wielu autorów takie długotrwałe dziedzictwo różnorodności jest dużym wyzwaniem, być może wręcz przeszkodą dla postępu procesów integracyjnych w obrębie państw Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (Narine, 2005; Loffelholz i Arao, 2010). Z drugiej strony kraje regionu mają także wiele elementów wspólnych, co stanowi podstawę ich jedności i solidarności. Biorąc pod uwagę powyższe cechy, kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN przyjęły jako swoje motto hasło „jedność w różnorodności” (*unity in diverse*).

Analizując podobieństwa między mieszkańcami regionu, trzeba zwrócić uwagę przede wszystkim na ich uduchowienie, które sprawia, że skłaniają się bardziej ku

życiu duchowemu niż dobrom materialnym. Głęboka religijność wpływa na każdy aspekt ich życia, który nabiera jakiegoś religijnego znaczenia i sięga korzeni wiary. Religia staje się zewnętrznym wyrazem głębokiej duchowości. Azjaci mają powszechną tendencję do zaglądania w głąb siebie przez introspekcję i medytację. Chociaż dobra materialne są ważne, oczyszczenie wewnętrznego „ja”, czyli duszy, jest o wiele ważniejsze. Azjatów łączy wielka sympatia i szacunek dla natury – chcą obcować z naturą i się z nią jednoczyć, uważają, że przyroda jest źródłem życia i dlatego należy ją chronić (Aguas, 2014, s. 4). W krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN powszechne są poglądy animistyczne i wiara w oddawanie czci bogom natury. Dlatego często na początku sezonu lub po żniwach organizuje się święta, aby najpierw złożyć ofiary bogom za błogosławieństwo żniw, a następnie dobrze się bawić po pracowitym dniu. Cechą wspólną mieszkańców regionu jest uprawa ryżu i związany z nią sposób życia, prowadzenia działalności gospodarczej. Podobieństwa można znaleźć w wyznawanych wartościach, takich jak nadawanie dużego znaczenia więzom rodzinnym, szacunek dla osób starszych, przodków i korzeni, głębokie powiązanie z przeszłością, wspólnotowość, kolektywizm, przywiązanie do hierarchii, znaczenie lojalności, podejmowanie decyzji w ramach konsensusu, etyka pracy oparta na religii czy komunikacja niebezpośrednia (Duong, 2022).

Mimo podzielenia tych samych wartości i poglądów na życie mieszkańcy regionu różnią się w sposobach ich wyrażania i manifestowania. To jest źródłem ich różnorodności kulturowej, która przejawia się w praktykach, rytuałach religijnych, językach, wyrażeniach i dziełach artystycznych, literaturze, muzyce i wielu innych (Aguas, 2014).

Odnosząc się do zróżnicowania regionu, warto zacząć od różnorodności etnicznej mieszkańców, która wpływa na różnorodność kulturową. Na przykład Indonezja jest jednym z najbardziej zróżnicowanych pod względem etnicznym krajem na świecie, z ponad trzystoma grupami etnicznymi. Według danych Central Intelligence Agency (CIA, 2024a) wśród nich można znaleźć takie grupy etniczne, jak Jawajczycy, Sundajczycy, Malajowie, Batak, Madurese, Betawi, Minangkabau, Buginese, Banteńczycy, Banjarese, Balijszczy, Acehnese, Dayak, Sasak, Chińczycy i inne. Podobnie filipińskie społeczeństwo składa się z wielu grup etnicznych, takich jak Tagalog, Bisaya/Binisaya, Ilocano, Cebuano, Illonggo, Bikol/Bicol, Waray, Kapampangan, Maguindanao, Pangasinan i inne lokalne grupy etniczne. Malezja składa się z trzech głównych grup etnicznych, które stanowią Bumiputera (Malajczycy i ludność tubylcza, w tym Orang Asli, Dayak, Anak Negeri), Chińczycy, Hindusi, inni oraz obcokrajowcy, stanowiący ok. 9% populacji Malezji (CIA, 2024a). Singapur zamieszkują Chińczycy, Malajowie, Hindusi oraz inne grupy (CIA, 2024a). W tabeli 5.1 przedstawiono zróżnicowanie etniczne wszystkich krajów tworzących Wspólnotę Gospodarczą ASEAN.

Państwa regionu reprezentują także ogromne zróżnicowanie pod względem językowym i religijnym. W Indonezji jest używanych blisko siedemset języków (w tym bahasa indonesia – oficjalna, zmodyfikowana forma języka malajskiego, angielski, niderlandzki, lokalne dialekty, z których najczęściej używany jest jawajski), na

Tabela 5.1. Grupy etniczne w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Kraj	Grupy etniczne
Brunei	Malajowie (67,4%), Chińczycy (9,6%), inne grupy (23%)
Filipiny	Tagalog (26%), Bisaya/Binisaya (14,3%), Ilocano (8%), Cebuano (8%), Ilonggo (7,9%), Bicol/Bicol (6,5%), Waray (3,8%), Kapampangan (3%), Maguindanao (1,9%), Pangasinan (1,9%), inne lokalne grupy etniczne (18,5%), obce grupy etniczne (0,2%)
Indonezja	Jawajczycy (40,1%), Sundajczycy (15,5%), Malajowie (3,7%), Batak (3,6%), Madurese (3%), Betawi (2,9%), Minangkabau (2,7%), Buginese (2,7%), Banteńczykcy (2%), Banjarese (1,7%), Balijszczy (1,7%), Acehnese (1,4%), Dayak (1,4 %), Sasak (1,3%), Chińczycy (1,2%), inne grupy (15%)
Kambodża	Khmerowie (95,4%), Cham (2,4%), Chińczycy (1,5%), inne grupy (0,7%)
Laos	Laotańczykcy (53,2%), Khmou (11%), Hmong (9,2%), Phouthay (3,4%), Tajowie (3,1%), Makong (2,5%), Katong (2,2%), Lue (2%), Akha (1,8%), inne grupy (11,6%)
Malezja	Bumiputera (63,8%, w tym Malajczycy 52,8% i ludność tubylcza, Orang Asli, Dayak, Anak Negeri – około 11%), Chińczycy (20,6%), Hindusi (6%), inni (0,6%), obcokrajowcy (ok. 9%)
Myanmar	Birmańczykcy (68%), Shan (9%), Karen (7%), Rakhine (4%), Chińczycy (3%), Hindusi (2%), Mon (2%), inne grupy (5%)
Singapur	Chińczycy (74,2%), Malajowie (13,7%), Hindusi (8,9%), inne grupy (3,2%)
Tajlandia	Tajlandczykcy (97,5%), Birmańczykcy (1,3%), inne grupy (1,1%), nieokreśleni (poniżej 0,1%)
Wietnam	Kinh (85,3%), Tajowie (1,9%), Muong (1,5%), Khmerowie (1,4%), Mong (1,4%), Nung (1,1%), inne grupy (5,5%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (CIA, 2024a).

Filipinach – osiemdziesiąt języków narodowych, w Singapurze mówi się między innymi w języku angielskim, po mandaryńsku oraz w innych dialektach chińskich, po malajsku i tamilsku, Malezja ma sto trzydzieści cztery żywe języki – sto dwanaście języków tubylczych i dwadzieścia dwa języki nierodzące (we wschodniej Malezji istnieje kilka rdzennych języków, najczęściej używane to iban i kadazan). Historycznie rzecz biorąc, jeśli chodzi o pismo, niektóre grupy etniczne Azji Południowo-Wschodniej zapożyczyły znaki *han* i znaki palijsko-sanskryckie do tworzenia własnych pism. W XIII wieku Malezja i Indonezja znajdowały się pod silnym wpływem pisma arabskiego. Od XVI wieku, pod wpływem Zachodu, pisma niektórych krajów Azji Południowo-Wschodniej zostały przekonwertowane w kierunku latynizacji (Brunei, Malezja, Indonezja, Filipiny i Wietnam) i są używane do dziś (CIA, 2024b; Duong, 2022).

Na wierzenia religijne mieszkańców duży wpływ wywarły najazdy i kolonizacje dokonywane przez kraje zachodnie. Region Azji Południowo-Wschodniej stopniowo przyjmował wpływy dwóch głównych religii: chrześcijaństwa i buddyzmu, stąd obecnie są to dwie z najczęściej wyznawanych religii w tym regionie. Oprócz tego

wielu mieszkańców wyznaje inne religie, takie jak islam, protestantyzm, kaodaizm, hinduizm i inne. Proces przyjmowania religii charakteryzował się selektywnym wchłanianiem i harmonijnym łączeniem elementów kultury tubylczej i obcej, co pozwoliło na stworzenie unikalnych tożsamości religijnych w poszczególnych krajach. Na przykład buddyzm w Tajlandii, Birmie i Laosie różni się od praktykowanego w Indiach, a konfucjanizm w Wietnamie ma swoje odrębne cechy w porównaniu z chińską wersją tej filozofii. Wierzenia rdzennych mieszkańców krajów regionu również są niejednorodne, koncentrując się między innymi na kulcie natury (oddawanie czci żurawiom, żółwiom, węzom) czy kulcie zmarłych (kult przodków, dziadków, kult bogiń matek) (Duong, 2022). Tabela 5.2 prezentuje zróżnicowanie religijne i językowe krajów regionu.

Tabela 5.2. Główne języki i religie krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Kraj	Główne języki	Dominujące religie
1	2	3
Brunei	dialekt malajski (bahasa melayu) (oficjalny), angielski, chiński	islam, chrześcijaństwo, buddyzm
Filipiny	tagalog, bisaya/binisaya, hiligaynon/ilonggo, ilocano, cebuano, bikol/bicol, waray, kapampangan, maguindanao, pangasinan/panggalato	katolicyzm, islam, inne odłamy chrześcijaństwa
Indonezja	bahasa indonesia (oficjalna, zmodyfikowana forma języka malajskiego), angielski, niderlandzki, lokalne dialekty (z których najczęściej używany jest jawajski)	islam, protestantyzm, katolicyzm, hinduizm
Kambodża	khmerski (oficjalny), języki mniejszości, chiński, wietnamski	buddyzm, islam, chrześcijaństwo
Laos	laotański (urzędowy), francuski, angielski, różne języki etniczne	buddyzm, chrześcijaństwo
Malezja	bahasa malaysia (oficjalny), angielski, chiński (kantoński, mandaryński, hokkien, hakka, hainan, foochow), tamilski, telugu, malajalam, pandżabski, tajski, iban i kadazan	muzułmanizm, buddyzm, chrześcijaństwo, hinduizm, konfucjanizm, taoizm, inne tradycyjne religie chińskie
Myanmar	birmański (oficjalny)	buddyzm, chrześcijaństwo, islam, animizm, hinduizm
Singapur	angielski (oficjalny), mandaryński (oficjalny), inne dialekty chińskie (w tym hokkien, kantoński, teochew, hakka), malajski (oficjalny), tamilski (oficjalny)	buddyzm, chrześcijaństwo, islam, taoizm hinduizm

1	2	3
Tajlandia	tajski (oficjalny), malajski, birmański, angielski jest językiem drugorzędnym elity	buddyzm, islam, chrześcijaństwo, animizm, konfucjanizm, hinduizm, judaizm, sikhizm, taoizm
Wietnam	wietnamski (urzędowy), angielski (coraz bardziej preferowany jako drugi język), francuski, chiński i khmerski, języki obszarów górskich (mon-khmerski i malajsko-polinezyjski)	katolicyzm, buddyzm, protestantyzm

Źródło: opracowanie własne na podstawie (CIA, 2024b; CIA, 2024c).

Zróżnicowanie religijne przekłada się na zróżnicowanie dotyczące na przykład obchodzonych świąt, wartości, kuchni, w tym nakazów i zakazów dotyczących spożywania pokarmów (na przykład wegetarianizm, unikanie mięsa wieprzowego wśród wyznawców islamu czy unikanie mięsa wołowego wśród hinduistów, niespożywanie napojów alkoholowych), znaczenia symboli, sztuki, literatury. Na Filipinach są obchodzone święta katolickie, takie jak Boże Narodzenie czy Wielkanoc (co jest wyjątkiem w regionie), w Indonezji, zdominowanej przez islam, obchodzi się Ramadan oraz Id al-Fitr, obchodzony na zakończenie Ramadanu jako czas radości, obfitości i wzajemnej życzliwości. Wśród innych charakterystycznych festiwali i świąt można wskazać obchodzony w Tajlandii Songkran, czyli tajski Nowy Rok, celebrowany z charakterystycznymi festiwalami wodnymi, Księżycowy Nowy Rok w Wietnamie, festiwal ofiarowania w Birmie, festiwal światła Deepavali w Malezji, festiwal wyścigów łodzi w Kambodży, festiwal tropikalnych świąt Bożego Narodzenia w Singapurze.

Różnorodność kulturowa, religijna, językowa i etniczna jest naturalnym elementem krajobrazu w regionie. Z jednej strony różnice te, zdaniem niektórych autorów (Jönsson, 2010; Park, 2008; Acharya i Layug, 2013), utrudniają tworzenie wspólnej tożsamości, z drugiej strony podobieństwa i wspólne wartości stanowią jej podstawę. Ogromne znaczenie zróżnicowania kulturowego i jego wpływu na integrację w regionie znalazło odzwierciedlenie w wyodrębnieniu Wspólnoty Społeczno-Kulturowej ASEAN (ASEAN Socio-Cultural Community, ASCC).

Jak wskazano w ogłoszonym w 2009 roku dokumencie *The roadmap for an ASEAN Community 2009-2015*, celem Wspólnoty Społeczno-Kulturowej ASEAN jest „utworzenie wspólnoty, która będzie skoncentrowana na ludziach i odpowiedzialna społecznie, w celu osiągnięcia trwałej solidarności i jedności między narodami ASEAN, przez kształtowanie wspólnej tożsamości oraz budowanie troskliwego społeczeństwa, które ma charakter włączający i harmonijny, a samopoczucie i dobrobyt narodów są wzmacnione” (*Roadmap*, 2009, s. 67). Dzięki wspólnocie społeczno-kulturowej integracja państw regionu ma być nie tylko integracją gospodarczą i polityczną, ale także społeczną i kulturową.

Jednym z założeń Wspólnoty Społeczno-Kulturowej ASEAN jest poszanowanie dla różnych kultur, języków i religii narodów regionu, podkreślanie wspólnych wartości w duchu jedności w różnorodności i dostosowywanie ich do obecnych realiów, możliwości i wyzwań. Wśród obszarów, które przyczynią się do osiągnięcia tych celów, wskazano rozwój społeczny; opiekę i ochronę społeczną, sprawiedliwość i prawa społeczne, zapewnienie zrównoważonego rozwoju środowiskowego, budowanie tożsamości państw regionu oraz zmniejszenie luki rozwojowej (*Roadmap*, 2009, s. 68). W ramach budowania tożsamości społeczeństw państw członkowskich wskazano konieczność propagowania większej świadomości wspólnych wartości, poczucia wspólnoty w duchu jedności w różnorodności na wszystkich poziomach społeczeństwa, ochronę i upowszechnianie dziedzictwa kulturowego Azji Południowo-Wschodniej, lansowanie twórczości kulturalnej i przemysłu oraz zaangażowania w społeczność (*Roadmap*, 2009, s. 87-89).

Na szczycie państw ASEAN w Malezji w 2015 roku rozstał przyjęty Plan ASCC do 2025 roku (*ASCC Blueprint*, 2016). W dokumencie wskazano obszary, nad którymi pracuje Wspólnota Społeczno-Kulturowa ASEAN:

- Zaangażowana, partycypacyjna i społecznie odpowiedzialna wspólnota na rzecz obywateli Stowarzyszenia Narodów Azji Południowo-Wschodniej.
- Integracyjna społeczność, która propaguje wysoką jakość życia, równy dostęp do szans dla wszystkich oraz upowszechnia i chroni prawa człowieka.
- Zrównoważona społeczność, która propaguje rozwój społeczny i ochronę środowiska.
- Odporna społeczność o zwiększonych zdolnościach i możliwościach przystosowania się i reagowania na słabości społeczne i gospodarcze, katastrofy, zmiany klimatyczne i inne nowe wyzwania.
- Dynamiczna i harmonijna społeczność, świadoma i dumna ze swojej tożsamości, kultury i swojego dziedzictwa.

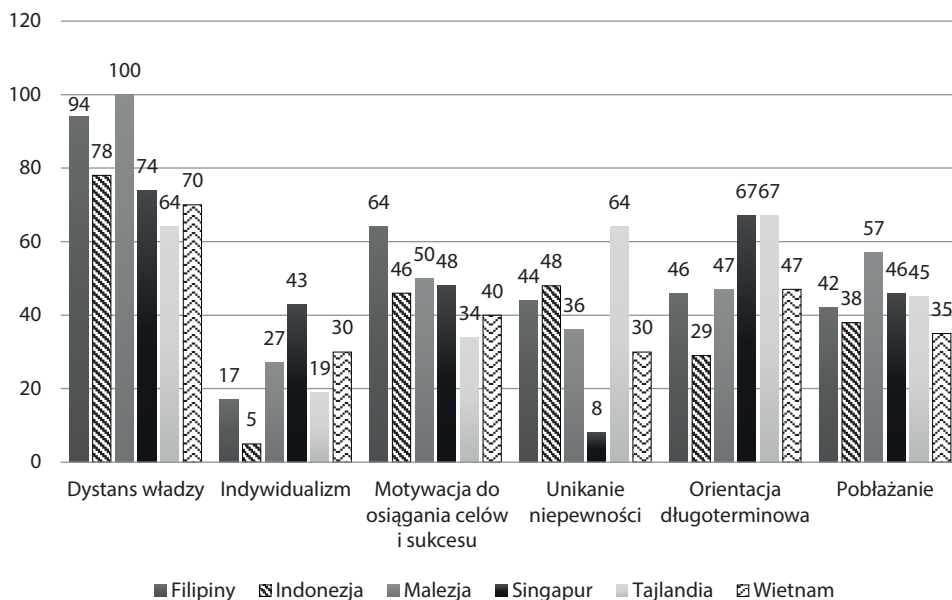
Aby osiągnąć zamierzone cele, kraje członkowskie współpracują w wielu obszarach, które obejmują kulturę i sztukę, informację i media, edukację, młodzież, sport, opiekę społeczną i rozwój, płeć, prawa kobiet i dzieci, rozwój obszarów wiejskich i eliminację ubóstwa, pracę, służbę cywilną, środowisko, zarządzanie katastrofami oraz pomoc humanitarną i zdrowie. W każdym z obszarów są realizowane liczne aktywności, które mają się przyczynić do sprostania wyzwaniom w nich stawianym. W obszarze kultury i sztuki realizowane są na przykład takie inicjatywy, jak Miasto Kultury, prezentacje kulturalne, ochrona i konserwacja dziedzictwa materialnego i niematerialnego, wsparcie i upowszechnianie przemysłu kreatywnego i kulturalnego, wystawy sztuki, festiwale kulinarne i kulturalne oraz dialogi dotyczące polityki kulturalnej (ASEAN, 2024a; ASEAN, 2024b).

Wielokulturowość krajów regionu stanowi o jego unikalności i wyjątkowości w skali światowej. Jest wyzwaniem dla integracji państw członkowskich, ale stanowi także wyzwanie dla firm zagranicznych, które chcą prowadzić tu biznes.

5.4. Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w świetle wybranych wymiarów kulturowych

W lepszym zrozumieniu różnic kulturowych między krajami pomocne mogą być wymiary kulturowe. Są one źródłem cennych informacji o zachowaniach kulturowych, pomagając w lepszym przygotowaniu się do działalności gospodarczej na nieznanymi rynkach. Poniżej zostaną zaprezentowane wybrane orientacje kulturowe, które, zdaniem autorki, mają największy wpływ na działalność biznesową w regionie.

Jednym z klasycznych ujęć są wymiary kulturowe opracowane przez Geerta Hofstede. Mimo ograniczeń modelu, krytyki metodologii, badań i podejścia do wyodrębnienia wymiarów kulturowych przez autora, jego klasyfikacja wymiarów kulturowych jest szeroko wykorzystywana zarówno w praktyce, jak i w teorii (Skulski, 2020, s. 29). Wśród wyodrębnionych przez Geerta Hofstede wymiarów znalazły się: dystans do władzy (*power distance*), indywidualizm (*individualism*), motywacja do osiągania celów i sukcesu (*motivation towards achievement and success*), unikanie niepewności (*uncertainty avoidance*), orientacja długoterminowa (*long term orientation*), pobłażliwość (*indulgence*). Na rysunku 5.1 zaprezentowano wartości wymiarów dla sześciu krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, dla których są dostępne odpowiednie dane.



Rysunek 5.1. Wybrane kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w świetle wymiarów kulturowych Geerta Hofstede

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Hofstede Insights, 2024a, 2024b).

Jak wynika z wykresu zaprezentowanego na rysunku 5.1, największe podobieństwa można zauważyć, jeśli chodzi o poziom indywidualizmu/kolektywizmu. Kraje regionu należą do krajów kolektywistycznych (na wykresie jest prezentowany poziom indywidualizmu – im niższy wynik, tym niższy poziom indywidualizmu, a tym samym kraj jest bardziej kolektywistyczny). Kolektywizm jest rozumiany jako przywiązanie do grupy i silna identyfikacja z grupą, myślenie w kategoriach „my”, a nie „ja”. Przedstawiciele krajów kolektywistycznych dążą do utrzymania harmonii i pokojowych stosunków w grupie, starają się unikać sytuacji konfliktowych, często nie wyrażając tego, co naprawdę myślą – nie chcąc nikogo urazić, doprowadzają w ten sposób do zakłócenia równowagi. Sprawą najwyższej wagi w krajach kolektywistycznych jest lojalność wobec własnej grupy, społeczeństwo sprzyja silnym relacjom, w których każdy bierze odpowiedzialność za innych członków swojej grupy.

Najniższy wynik w kategorii indywidualizmu uzyskała Indonezja – jest to kraj wysoce kolektywistyczny. Oznacza to między innymi, że istnieje preferencja dla silnie określonych ram społecznych, w których od jednostek oczekuje się dostosowania się do ideałów społeczeństwa i grup, do których należą (Hofstede Insights, 2024a). Indonezyjczycy wolą pracę nad jasno określonym celem zespołowym niż nad celami indywidualnymi. W zespołach ważne jest zapewnienie członkom poczucia bezpieczeństwa i ograniczenia do minimum wszelkich sytuacji, w których mogą stracić twarz. Utrata twarzy jest utożsamiana z przyniesieniem wstydu sobie, swojej rodzinie lub firmie, dlatego unika się wszelkich sytuacji, które mogłyby do tego doprowadzić. Zbliżone niskie wyniki mają także Filipiny oraz Tajlandia. Aby zachować relacje w grupie, Tajowie nie są konfrontacyjni, a „tak” w komunikacji nie musi oznaczać akceptacji lub zgody. Relacje osobiste są kluczem do prowadzenia biznesu, a budowanie relacji z potencjalnym partnerem wymaga czasu, dlatego konieczna jest cierpliwość i nieporuszanie tematów biznesowych przy pierwszej okazji (Hofstede Insights, 2024b).

Podobne wyniki kraje regionu odnotowują także w kategorii dystansu do władzy – wysoki wynik oznacza znaczny dystans do władzy, co przejawia się między innymi w dużym znaczeniu hierarchii, przywiązaniu do różnic w statusie społecznym. Status danej jednostki jest określony przez jej miejsce w grupie oraz pozycję w hierarchii społecznej. Miejsce w hierarchii jest wyznaczone przez wiek, staż, tytuł, poziom edukacji, umiejętności czy nawet przez rodzinne, polityczne czy biznesowe koneksje. Najwyższe wyniki zanotowano w Malezji i na Filipinach. Wynik taki oznacza, że ludzie akceptują porządek hierarchiczny, w którym każdy ma swoje miejsce. Hierarchia w organizacji jest istotna, centralizacja jest popularna, podwładni oczekują dokładnych instrukcji od swoich szefów. Kwestionowanie zdania zwierzchników w krajach o wysokim dystansie do władzy nie jest dobrze postrzegane (Hofstede, 2024a). Indonezyjczycy na przykład wykazują potrzebę okazywania szacunku osobom starszym i zwierzchnikom. Menedżer akceptuje swoją pozycję zwierzchnika i korzysta z niej dla osiągnięcia celów organizacji i grupy. W zamian za lojalność oczekuje się od me-

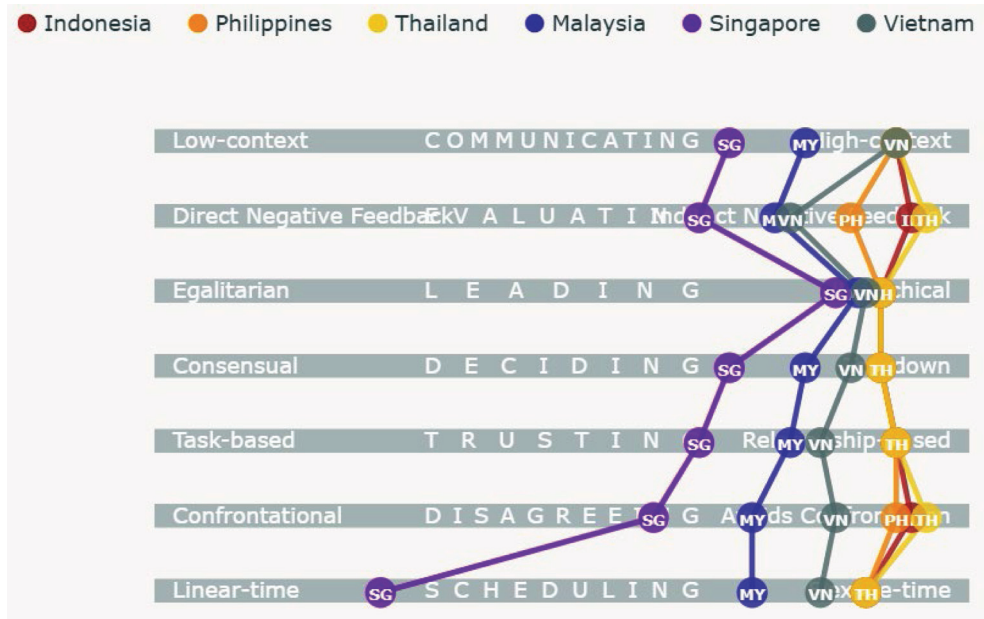
nedżera dbania o interes grupy i poszczególnych jej członków. Hierarchia ma także znaczenie w sytuacjach spotkań biznesowych, na przykład delegacja indonezyjska często wchodzi na salę hierarchicznie, przy czym najważniejsi członkowie wchodzić pierwsi (World Business Culture, 2024a).

Największe różnice można zaobserwować w wymiarze dotyczącym unikania niepewności. Kraje regionu wykazują raczej tendencję do niskiego unikania niepewności (z wyjątkiem Tajlandii), które wiąże się z poleganiem na nieformalnych zasadach i normach. Mieszkańcy relatywnie dobrze czują się w nieustrukturyзовanych sytuacjach, niepewne sytuacje nie są problemem, ludzie są ogólnie mało oporni na zmiany i równocześnie otwarci na innowacje i nowości. Ponadto mieszkańcy krajów z niskim poziomem unikania niepewności raczej nie mają problemów z akceptowaniem różnorodności. Najniższy wynik, a tym samym najniższy poziom unikania niepewności, wykazuje Singapur, a najwyższy – Tajlandia, której wynik co prawda jest na średnim poziomie, ale według analiz Geerta Hofstedeego świadczy o nieznacznej tendencji do unikania niepewności. Aby zminimalizować lub zmniejszyć poziom niepewności, przyjmuje się i wdraża różne zasady, prawa, polityki i regulacje, których celem jest kontrola w celu wyeliminowania lub uniknięcia nieoczekiwanego. Przy takim poziomie unikania niepewności zakłada się, że społeczeństwo nie akceptuje zmian łatwo i jest bardziej nieufne wobec ryzyka. Wprowadzane zmiany powinny być postrzegane z myślą o większym dobru grupy (Hofstede Insights, 2024a).

Z punktu widzenia działań biznesowych istotne wydają się orientacje opracowane przez Richarda Gestelanda (2012), a przede wszystkim podział na kultury pro-partnerskie i protransakcyjne. Kraje regionu wpisują się w tę pierwszą kategorię – kontakty biznesowe opierają się przede wszystkim na kontaktach międzyludzkich, ważne jest budowanie relacji z partnerami, tworzenie sieci kontaktów osobistych, które pomagają w realizacji transakcji. Bardzo często transakcje są zawierane dzięki znajomym, koneksjom, przyjaciom – ważne jest to, kogo się zna. Wiąże się to z koniecznością poznania partnera biznesowego, a to wymaga zainwestowania czasu. Takie podejście stoi w kontrze do krajów nastawionych protransakcyjnie (wiele krajów europejskich, Amerykanie), w których przede wszystkim liczy się transakcja. Na przykład aby zawrzeć ważniejszą transakcję w Singapurze, należy uzbroić się w cierpliwość i przygotować się na wiele podróży do tego kraju – negocjacje toczą się tutaj wolniej niż w krajach protransakcyjnych. Tajlandczycy z kolei cenią sobie *kreng jai* – zwracanie uwagi na potrzeby i uczucia innych. Partnerzy protransakcyjni mogą urazić bezwiednie Tajów swoją szczerością i bezpośrednią komunikacją (Gesteland, 2012, s. 28-34, 155, 180). W Indonezji duże skupienie na relacjach wymaga budowania głębokich więzi z partnerami.

Badania Richarda Gestelanda, ale także Edwarda Halla czy Geerta Hofstedeego wykorzystała Erin Meyer, która bazując między innymi na ich dorobku, opracowała tak zwane skale, które opisują kraje pod względem sposobu komunikacji (*communicating*), udzielania negatywnych informacji zwrotnych (*evaluating*), podejmowania

decyzji (*deciding*), przywództwa (*leading*), budowania zaufania (*trusting*), konfrontacji (*disagreeing*) czy planowania (*scheduling*)¹.



Rysunek 5.2. Wybrane kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w świetle skali Erin Meyer

Źródło: (Meyer, 2024).

Erin Meyer (2024) w swoim badaniu uwzględniła sześć krajów regionu: Indonezję, Filipiny, Tajlandię, Malezję, Singapur i Wietnam. Jak pokazano na rysunku 5.2, co do zasady kraje regionu znajdują się w podobnym miejscu na wszystkich skalach (najbardziej zbieżne wydają się Indonezja, Filipiny i Tajlandia). Wyjątkiem jest tutaj Singapur, który wykazuje tendencje bardziej umiarkowane w stosunku do innych krajów (im bliżej środka, tym zachowanie bardziej umiarkowane), a jeśli chodzi o stosunek do czasu i planowanie, to kraj ten znalazł się po przeciwnej stronie w stosunku do pozostałych członków Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. Skala ta ocenia, jakie znaczenie ludzie przywiązują do działania w sposób ustrukturyzowany i liniowy w porównaniu z elastycznością i reaktywnością. Opiera się ona na koncepcji „monochroniczności” i „polichroniczności”, sformalizowanej przez Edwarda Halla (Meyer, 2014). W Singapurze ludzie przywiązują wagę do dotrzymywania terminów i trzymania się harmonogramu. Kładzie się nacisk na punktualność i dobrą organizację zamiast na

¹ Erin Meyer opracowała jeszcze jedną skalę – perswadowanie (*persuading*), ale w tej skali kraje azjatyckie nie były brane pod uwagę (por. Meyer, 2015, s. 104-112).

elastyczność. Pozostałe kraje wykazują tendencję do bardziej luźnego podejścia do czasu, wiele spraw jest załatwianych jednocześnie, a przerwy są akceptowane. Kładzie się nacisk na adaptacyjność, a elastyczność jest ceniona bardziej niż organizacja (Meyer, 2024).

Największą zbieżność krajów regionu widać na skali dotyczącej przywództwa. Wiąże się to ze wspomnianym wcześniej dużym znaczeniem hierarchiczności, dystansem między pracownikami niższego szczebla a kadrą zarządzającą, okazywaniem szacunku, postrzeganiem szefa jako silnego lidera. Struktury organizacyjne są wielopoziomowe i sztywne. Komunikacja odbywa się według ustalonych hierarchicznych linii (Meyer, 2024). Wielu menedżerów jest starszych, ponieważ wiek nadaje im sam w sobie poczucie autorytetu, świadczy o mądrości, ludzie mogą się czuć bardziej komfortowo ze starszym szefem niż młodym menedżerem.

Zbieżność jest także widoczna na skali komunikowania (skala ta, podobnie jak skala planowania, została oparta na prowadzonych wcześniej badaniach Edwarda Halla). Mimo ogromnego zróżnicowania językowego mieszkańców regionu sposób komunikacji jest dość zbieżny. Analizowane kraje wykazują tendencję do komunikacji wysokiego kontekstu, komunikują się niebezpośrednio. Komunikacja w tych krajach jest wielowarstwowa, należy czytać między wierszami, oprócz samych wypowiedzianych słów ważne są okoliczności: kto mówi, jakie są relacje między rozmówcami, poprzednie interakcje, znaczenie ma komunikacja niewerbalna. Komunikaty są często sugerowane, niewyrażane jednoznacznie. Na przykład w Singapurze, Tajlandii czy Indonezji ludzie nie potrafią powiedzieć bezpośrednio „nie” – wolą wyrażać swój sprzeciw w sposób zawoalowany, niejasny lub przez milczenie, co może być bardzo mylące dla obcokrajowców. Wiąże się to z unikaniem sytuacji, gdy mogą kogoś urazić, doprowadzić do utraty twarzy lub zakłócić harmonię. Ponadto komunikacja niewerbalna jest dość ograniczona, ale z drugiej strony może być również myląca dla osób z zewnątrz, na przykład w Indonezji uśmiech lub śmiech niekoniecznie musi oznaczać radość i zadowolenie, a może być oznaką zakłopotania lub zdenerwowania. Powiązana z komunikacją, ale nierównoznaczna, jest skala dotycząca przekazywania negatywnej informacji zwrotnej. Tutaj również przedstawiciele krajów regionu są dość zbieżni – udzielają informacji zwrotnej niebezpośrednio, z wyjątkiem Singapuru, który jest bardziej umiarkowany. Negatywne opinie przekazuje się współpracownikowi delikatnie, subtelnie i dyplomatycznie. Ponadto często do przekazywania negatywnych informacji korzysta się z pośrednictwa osób trzecich. W Indonezji na przykład jeśli jakaś firma zwleka z przekazaniem informacji o jakimś problemie, może to oznaczać, że okazuje respekt, odgradzając partnera od złych wiadomości.

Podobnie jak w wypadku udzielania informacji zwrotnych rozkładają się pozycje analizowanych krajów na skalach dotyczących podejmowania decyzji, konfrontacji oraz budowania zaufania. Największą zbieżność wykazują Indonezja, Filipiny i Tajlandia, najmniejszą Singapur, a między nimi znajdują się Malezja i Wietnam. Jeśli chodzi o podejmowanie decyzji, kraje te znajdują się w części skali charakteryzującej podej-

mowanie decyzji raczej przez indywidualne osoby, głównie jest to osoba będąca na szczycie hierarchii, szef. Podejmowanie decyzji, często podczas negocjacji, może być powiązane ze stosunkiem do konfrontacji. Najmniej konfrontacyjne, unikające takich sytuacji, są Indonezja, Tajlandia i Filipiny. Nieporozumienia i debaty są negatywnie postrzegane z punktu widzenia zespołu, a otwarta konfrontacja łamie harmonię w grupie lub negatywnie wpływa na relacje. Indonezyjczycy za wszelką cenę unikają konfrontacji, Tajlandczycy zachowują *jai yen*, czyli „chłodne serce” – kiedy dyskusja staje się ożywiona, należy unikać podnoszenia głosu, okazywania złości czy jawnego krytykowania partnera (Gesteland, 2012, s. 156). Dla Malajów ujawnianie negatywnych uczuć podczas spotkania może być interpretowane jako arogancja, psucie harmonii i atmosfery. W Singapurze z kolei podejmowanie decyzji nie oznacza, że nie była ona przedmiotem debaty – różnice zdań często są ujawniane bardziej prywatnie niż podczas otwartego spotkania (różnice w podejściu mogą się pojawić w wypadku transakcji z korporacją wielonarodową z siedzibą w Singapurze) (World Business Culture, 2024b).

Ostatnia z omawianych skali dotyczy budowania zaufania. Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN wpisują się w wymiar zaufania opartego na relacjach międzyludzkich, co było już wcześniej podkreślane. Ludzie przywiązują ogromną wagę do relacji, dobrych stosunków międzyludzkich, poznawania się nie tylko na gruncie zawodowym i utrzymania harmonii w grupie. Cenią sobie bliskie stosunki osobiste, co może pomagać w rozwiązywaniu wielu problemów.

Mimo że omówione powyżej wymiary/skale nie są narzędziami pozbawionymi mankamentów, pokazują pewien obraz i określone tendencje, które można zaobserwować wśród krajów regionu. Na przykład dużą hierarchiczność społeczeństw, co przekłada się na struktury biznesowe, wysoką kontekstowość komunikacji, pro-partnerskość, znaczenie stosunków międzyludzkich, zachowania twarzy. Widoczne są także pewne różnice, na przykład stosunek do czasu. Świadomość różnego typu zachowań czy tendencji może być pomocna we współpracy z partnerami z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN i dobrym punktem wyjścia prowadzenia działań biznesowych. Z drugiej strony należy pamiętać, że omówione powyżej wymiary są generalizacjami, a poszczególne jednostki mogą się w nie wpisywać.

5.5. Znaczenie kultury w działaniach marketingowych w regionie Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Obszarem biznesu międzynarodowego, który jest szczególnie wrażliwy na różnice kulturowe, jest marketing międzynarodowy. Różnice językowe, różne preferencje konsumentów, przyzwyczajenia, zwyczaje konsumpcyjne, różne religie, wartości, symbolika wymuszają na firmach chcących skutecznie zaistnieć i sprzedać swoje pro-

dukty w regionie adaptację, czyli dostosowanie swoich strategii do wymagań rynku. Wspólnota Gospodarcza ASEAN składa się z różnorodnych krajów pod względem nie tylko kulturowym, ale także ekonomicznym czy politycznym, nie można zatem przyjąć jednego uniwersalnego podejścia do regionu. Konieczne jest dostrzeżenie i zrozumienie specyficznych cech, potrzeb i preferencji każdego rynku docelowego, a w konsekwencji dostosowanie się do każdego rynku osobno (LinkedIn, 2024).

Wśród czynników kulturowych, które wymuszają adaptację podejścia, należy przede wszystkim wymienić różnice językowe. Jak zaznaczono, zarówno w samym regionie, jak i w poszczególnych krajach różnorodność językowa jest ogromna, co wymusza na firmach dostosowanie na przykład przekazu reklamowego czy informacji na opakowaniach produktów do języków używanych w danym kraju – zarówno oficjalnych, narodowych, jak i etnicznych i kulturowych. W Indonezji obowiązkowe jest oznakowanie towarów w języku narodowym, bahasa indonesia. W wyjątkowych sytuacjach, w wypadku trudności ze znalezieniem indonezyjskich słów o podobnym znaczeniu lub jeśli nie ma słów bahasa indonesia, które można by zastąpić, można użyć języka obcego (Asialink Business, 2024). W Singapurze pojawiają się reklamy w czterech językach: angielskim, mandaryńskim, malajskim i tamilskim, w zależności od grupy docelowej odbiorców. W kraju tym w mowie potocznej używa się także „singlish”, który jest pewną odmianą języka angielskiego używaną w Singapurze, jednak w reklamach nie powinien być on stosowany (Infocomm Media Development Authority, 2024). W krajach takich jak Tajlandia czy Malesja lokalni konsultanci marketingowi doradzają prowadzenie na przykład stron internetowych w języku angielskim, aby zapewnić uwagę obcokrajowców, którzy w danym kraju mieszkają. Warto także pamiętać o zróżnicowanym znaczeniu gestów – te, które na przykład w Europie oznaczają coś pozytywnego, niekoniecznie muszą mieć takie samo znaczenie w krajach regionu.

Kolejnym elementem wymuszającym dostosowania działań marketingowych są wartości. W analizowanych krajach duże znaczenie mają na przykład wartości rodzinne, przynależność do grupy, kolektywizm, poszanowanie różnorodności, co niejednokrotnie jest uwidocznione w przekazach reklamowych. Na przykład Coca-Cola w Wietnamie skupiła się na kampaniach społecznych, propagując wartości takie jak wspólnota i rodzina, co jest zgodne z lokalną kulturą, tradycjami i wartościami (Vietnam Investment Review, 2021). Motywy rodziny, przyjaciół, budowania więzi są także bardzo widoczne w reklamach tajskich, szczególnie w wypadku takich produktów, jak kosmetyki, żywność czy ubezpieczenia, które wprost odwołują się do przynależności i zaufania (AJ marketing, 2024a). W Malesji i Tajlandii należy unikać przekazów zawierających elementy seksualne, w tym aluzji o charakterze seksualnym, scen, dialogów czy nawet pojedynczych słów, które mogą mieć konotacje seksualne. Pokazywanie zachowań czy scen, które w jakikolwiek sposób zaburzają powszechnie akceptowalne normy społeczne, nawet humorystycznie, jest bardzo ryzykowne.

Duże znaczenie dla działań marketingowych ma religia. W krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN jest to tym bardziej istotne ze względu na ogromne zróżnicowa-

nie wyznań, wierzeń i związanych z tym tabu, zakazów, nakazów. Przede wszystkim w krajach regionu są obchodzone różne święta i festiwale religijne, co stanowi pole do popisu dla firm, na przykład w kampaniach promocyjnych. Na Filipinach obchodzi się święta chrześcijańskie – Boże Narodzenie jest przeżywane uroczystie, a sam sezon świąteczny jest dość rozciągnięty w czasie, co stwarza duże możliwości promocji produktów. Reklamy w tym okresie często zawierają motywy związane z rodziną, radością i obdarowywaniem, co odzwierciedla świątecznego ducha i tradycje. Wykorzystują to marki takie jak Coca-Cola i Jollibee, tworząc reklamy podkreślające rodzinne wartości, spotkania w gronie bliskich i świąteczne uroczystości, nawiązując do filipińskiego poczucia wspólnoty w czasie świąt.

Indonezja z kolei jest krajem zdominowanym przez islam. W ostatnich latach rosnąca świadomość religijna wśród młodych muzułmańskich konsumentów oraz zwiększająca się populacja muzułmanów na całym świecie przyczyniły się do wzrostu popularności produktów halal. Indonezyjska klasa średnia, szczególnie w sektorze kosmetycznym, dysponuje obecnie znaczną siłą nabywczą i odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu współczesnego indonezyjskiego społeczeństwa, dzięki czemu Indonezja jest jednym z krajów o najwyższym spożyciu produktów halal na świecie (Hadiwidjaja, 2022). Ma to swoje przełożenie na dostosowanie i sprzedaż produktów halal, a także odpowiednie ich oznaczenie – jeśli produkt jest halal, taka informacja musi się znaleźć na opakowaniu (Asialink Business, 2024). Dotyczy to nie tylko produktów spożywczych, ale także kosmetyków. Regulacje w zakresie produktów halal zostały wprowadzone w 2014 roku przez rząd Indonezji i dotyczyły produktów kosmetycznych zarówno produkowanych w kraju, jak i pochodzących z zagranicy. Aby być halal, surowce wykorzystywane do produkcji gotowych produktów muszą być zgodne z prawem islamskim. Oznacza to, że nie mogą zawierać składników pochodzących ze świń, z krwi, części ludzkiego ciała, ze zwierząt drapieżnych i gadów oraz muszą być zgodne z szariatem zgodnie z zaleceniami Instytutu Indonezyjskiej Rady Ulemów. Takie zastrzeżenia mogą być wyzwaniem szczególnie do producentów i dostawców z zagranicy (Hadiwidjaja, 2022). Na rynku indonezyjskim rozwinęło się wiele marek, które specjalizują się w dostarczaniu kosmetyków halal, co stanowi dużą konkurencję dla firm zagranicznych, ponadto marki te zaczęły ekspansję do innych krajów regionu, gdzie można znaleźć dużą populację muzułmanów – do Malesji czy Singapuru.

Wśród innych ważnych czynników kulturowych nie należy zapominać o preferencjach konsumentów. Ludzie w różnych krajach preferują różne smaki, poziom pikantności potraw, są przyzwyczajeni do różnych składników, lubią różne zapachy, co wymaga dostosowania produktów do ich gustów. Na przykład McDonald's dostosowuje swoje menu do lokalnych preferencji, serwując produkty takie jak ryżowe zestawy w Malesji i Tajlandii czy burger Rendang w Singapurze i Indonezji. Nestlé dostosowało kawę do lokalnych preferencji w Wietnamie, oferując kawę o smaku charakterystycznym dla wietnamskiej kultury kawowej, na przykład Nescafé Viet charakteryzuje się mocnym, aromatycznym smakiem, który jest popularny w tym kraju. Starbucks

wprowadził napoje o smakach charakterystycznych dla konsumentów w Tajlandii, na przykład Thai Iced Coffee.

Na koniec warto zwrócić uwagę na obecne trendy, które są widoczne w krajach regionu, szczególnie tych najbardziej rozwiniętych. Przede wszystkim społeczeństwa krajów takich jak Singapur, Indonezja, Malezja czy Tajlandia są bardzo zdigitalizowane. Procesy te znacznie przyspieszyły w czasach COVID-19. Obecnie konsumenci w znacznej mierze preferują dokonywanie zakupów *online*, co skutkuje koniecznością oferowania takiej formy zakupów przez firmy działające na rynku. Bardzo duże znaczenie mają media społecznościowe, influencerzy, którzy mocno wpływają na decyzje zakupowe konsumentów, a także контент kreowany przez użytkowników. Bardzo popularne są platformy takie jak Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, Line czy WhatsApp. Biorąc pod uwagę wysoki wskaźnik penetracji urządzeń mobilnych, ważne jest także zapewnienie optymalizacji materiałów marketingowych i stron internetowych pod kątem urządzeń mobilnych (Amaso Consulting, 2024; Oh, 2020; AJ marketing, 2024b).

Powyższe czynniki kulturowe nie wyczerpują oczywiście wszystkich, które wpływają na konieczność dostosowania do lokalnych wymagań. Wydaje się, że kluczem do sukcesu jest zrozumienie lokalnych konsumentów, śledzenie lokalnych trendów oraz wrażliwość kulturowa. Na pewno dobrym pomysłem dla firm spoza regionu jest zatrudnienie lokalnych konsultantów, którzy rozwiążą wątpliwości i odpowiedzą, jak skutecznie dotrzeć do konsumentów.

5.6. Podsumowanie

Wielokulturowość krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN jest unikalnym i wyjątkowym elementem regionu, który stanowi zarówno wyzwanie dla integracji, jak i dla firm zagranicznych prowadzących tam działalność biznesową. Zróżnicowanie kulturowe jest jednym z filarów Wspólnoty Społeczno-Kulturowej ASEAN – propaguje się szacunek dla różnych kultur, języków i religii, podkreślając wspólne wartości i budowanie wspólnej tożsamości, dopełniając tym samym filar ekonomiczny o krytyczny aspekt uwarunkowań prowadzenia biznesu międzynarodowego w regionie.

W zrozumieniu różnic kulturowych między krajami pomocne mogą być wymiary kulturowe, które dostarczają cennych informacji o zachowaniach kulturowych i ułatwiają przygotowanie do działalności gospodarczej w regionie. Świadomość różnic kulturowych, takich jak hierarchiczność, kolektywizm, sposób komunikacji i podejście do czasu, jest kluczowa dla skutecznego prowadzenia działalności biznesowej w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. Niemniej jednak, mimo ogólnych tendencji, należy pamiętać, że indywidualne zachowania mogą się różnić, co warto uwzględnić w przygotowaniach do współpracy.

Obszar marketingu międzynarodowego jest szczególnie wrażliwy na różnice kulturowe. Firmy muszą dostosować swoje strategie marketingowe do specyficznych wymagań każdego rynku docelowego, do lokalnych uwarunkowań językowych, religijnych, preferencji konsumentów, wartości czy zachowań konsumenckich. Aby osiągnąć sukces na tak zróżnicowanych rynkach, firmy muszą wykazać się zrozumieniem lokalnych uwarunkowań i dużą elastycznością.

Rynki krajów regionu są na pewno bardzo ciekawe i obiecujące z punktu widzenia działalności biznesowej, ale także są ogromnym wyzwaniem. Bez odpowiedniego przygotowania i poznania niuansów kulturowych firmom z krajów trzecich może być trudno osiągnąć sukces.

Bibliografia

- Acharya, A. i Layug, A. (2013). Collective Identity Formation in Asian Regionalism: ASEAN Identity and the Construction of the Asia-Pacific Regional Order. *International Political Science Association Online Paper Room*. Pobrano 30 maja 2024 z http://paperroom.ipsa.org/papers/paper_7151.pdf.
- Aguas, J. J. S. (2014). *Culture, Values and Identity as Key Elements of ASEAN Integration*. 6th Southeast Asian Biennial Conference May 8-9, 2014. Religion, Values, Identity and the ASEAN Integration, Manila, Philippines.
- AJ marketing (2024a). *Top 7 Emerging Marketing Trends in Thailand to Watch Out For*. Pobrano 5 czerwca 2025 z <https://www.ajmarketing.io/post/top-9-emerging-marketing-trends-in-thailand-to-watch-out>.
- AJ marketing (2024b). *Marketing in Thailand: Learn From 5 Most Successful Campaigns*. Pobrano 5 czerwca 2024 z <https://www.ajmarketing.io/post/marketing-in-thailand-learn-from-5-most-successful-campaigns>.
- Amaso Consulting (2024). *Marketing & Branding Strategies to Indonesian Consumers*. Pobrano 5 czerwca 2024 z <https://www.linkedin.com/pulse/marketing-branding-strategies-indonesian-consumers-amaso-consulting-sg9mc>.
- ASCC Blueprint (2016). *ASEAN Socio-Cultural Community Blueprint 2025*. Jakarta: ASEAN Sekretariat. Pobrano 31 maja 2024 z <https://www.asean.org/wp-content/uploads/2012/05/8.-March-2016-ASCC-Blueprint-2025.pdf>.
- ASEAN (2024a). *ASEAN Socio Cultural Community*. Pobrano 31 maja 2024 z <https://asean.org/our-communities/asean-socio-cultural-community/>.
- ASEAN (2024b). *Culture and Arts*. Pobrano 31 maja 2024 z <https://asean.org/our-communities/asean-socio-cultural-community/culture-and-information/>.
- Asialink Business (2024). *Marketing in Indonesia*. Pobrano 5 czerwca 2024 z <https://asialinkbusiness.com.au/indonesia/sales-and-marketing-in-indonesia/marketing-in-indonesia>.
- Bartosik-Purgat, M. (2006). *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*. PWE.
- Careora, Ph. i Ghuari, P. (2002). *International marketing*. McGraw-Hill.
- CIA (2024a). *The World Factbook. Field Listing – Ethnic Groups*. Pobrano 31 maja 2024 z <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/ethnic-groups/>.
- CIA (2024b). *The World Factbook. Field Listing – Languages*. Pobrano 31 maja 2024 z <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/languages/>.
- CIA (2024c). *The World Factbook. Field Listing – Religions*. Pobrano 31 maja 2024 z <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/religions/>.
- Czinkota, M. R., Rivoli, P. i Ronkainen, I. A. (1994). *International Business*. Harcourt Brace & Company.

- Duong, L. T. (2022). *ASEAN – Unity in diversity community*. The World and Vietnam Report. Pobrano 4 czerwca 2024 z <https://en.baoquoc.vn/asean-unity-in-diversity-community-198327.html>.
- Gesteland, R. R. (2012). *Cross-Cultural Business Behavior, A Guide for Global Management*. Copenhagen Business School Press.
- Griffin, R. i Pustay, W. R. (2008). *International Business*. Pearson.
- Hadiwidjaja, M. (2022). *Indonesia as the centre of Halal cosmetics in Asia*. In-cosmetics Connect. Pobrano 5 czerwca 2024 z <https://connect.in-cosmetics.com/news-region/asia/indonesia-as-the-centre-of-halal-cosmetics-in-asia/>.
- Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. Doubleday.
- Hofstede Insights (2024a). *Country comparison tool. Indonesia. Malaysia. Philipines. Singapore*. Pobrano 1 czerwca 2024 z <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=indonesia%2Cmalaysia%2Cphilippines%2Csingapore>.
- Hofstede Insights (2024b). *Country comparison tool. Thailand. Vietnam*. Pobrano 1 czerwca 2024 z <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=thailand%2Cvietnam>.
- Hofstede, G., Hofstede, J. G. i Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje*. PWE.
- Infocomm Media Development Authority (2024). *Television and Radio Advertising and Sponsorship Code*. Pobrano 5 czerwca 2024 z <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/regulations-and-licensing/regulations/codes-of-practice/codes-of-practice-media/tv-and-radio-advertising-and-sponsorship-code.pdf>.
- Jönsson, K. (2010). Unity-in-Diversity? Regional Identity-building in Southeast Asia. *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 29(2), 41-72.
- Kłosowska, A. (1980). *Kultura masowa*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Kroeber, A. L. (2002). *Istota kultury*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- LinkedIn (2024). *What are the best strategies to enter the ASEAN market?* Pobrano 5 czerwca 2024 z <https://www.linkedin.com/advice/0/what-best-strategies-enter-asean-market>.
- Loffelholz, M. i Arao, D. A. (2010). *The ASEAN Guide: A Journalist's Handbook to Regional Integration in South-east Asia*. International Institute for Journalism.
- Meyer, E. (2014). *Navigating the Cultural Minefield*. Harvard Business Review. Pobrano 31 maja 2024 z <https://hbr.org/2014/05/navigating-the-cultural-minefield>.
- Meyer, E. (2015). *The Culture Map: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*. Hachette Book Group.
- Meyer, E. (2024). *Culture Map. Country Mapping Tool*. Pobrano 1 czerwca 2024 z <https://erinmeyer.com/tools/culture-map-premium/>.
- Narine, S. (2005). State Sovereignty and Regional Institutionalism in the Asia Pacific. *The Pacific Review*, 41, 1-31.
- Oh, M. A. (2020). *Adapting Marketing Strategies to an Evolving Singaporean Consumer Behaviour: A Critical Move for Companies*. Pobrano 5 czerwca 2024 z <https://www.ifoundries.com/blog/singapore-companies-should-critically-adjust-their-marketing-strategy-according-to-changed-consumer-behaviour/>.
- Osborne, M. (2010). *Southeast Asia: An Introductory History*. Allen & Unwin.
- Roadmap (2009). *Roadmap for an ASEAN Community 2009-2015*. ASEAN Secretariat.
- Skulski, P. (2020). Culture – definition, subjects, typologies. W: P. Skulski (red.), *Cultural Aspects of International Business*. Publishing House of University of Economics and Business.
- Szczyptański, J. (1966). *Elementarne pojęcia socjologii*. PWN.
- Trompenaars, F. i Humpden-Turner, C. (2002). *Siedem wymiarów kultury*. Oficyna Ekonomiczna.
- Vietnam Investment Review (2021). *Coca-Cola's commitment to inspire protection of water*. Pobrano 5 czerwca 2024 z <https://vir.com.vn/coca-colas-commitment-to-inspire-protection-of-water-83263.html>.
- World Business Culture (2024a). *Country Profile. Indonesia*. Pobrano 1 czerwca 2024 z <https://www.world-businessculture.com/country-profiles/indonesia/culture/>.
- World Business Culture (2024b). *Country Profile. Singapore*. Pobrano 1 czerwca 2024 z <https://www.world-businessculture.com/country-profiles/singapore/culture/>.

Zakończenie

Sebastian Bobowski

sebastian.bobowski@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-1723-313X

DOI: 10.15611/2025.20.7.06

Celem niniejszej monografii było scharakteryzowanie regionu Azji Południowo-Wschodniej jako przestrzeni dla aktywności biznesu międzynarodowego w odniesieniu do jej wybranych aspektów. W świetle tezy sformułowanej we wstępie, potwierdzonej – w opinii autorów – w toku rozważań w pięciu rozdziałach merytorycznych, dziesięć państw współtworzących Wspólnotę Gospodarczą ASEAN oferuje wiele możliwości, jednocześnie jednak eksponuje podmioty biznesu międzynarodowego na poważne wyzwania.

To, co niewątpliwie determinuje atrakcyjność wschodzących rynków Azji Południowo-Wschodniej, to utrzymująca się w średnim i długim okresie dynamika gospodarcza i towarzysząca jej konsekwentna poprawa warunków gospodarowania w takich dziedzinach, jak regulacje inwestycyjne i rynku pracy, dostępność siły roboczej, polityka podatkowa czy infrastruktura podstawowa i technologiczna. Nie sposób pominąć tutaj powiązania krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN silnymi więzami handlowymi i inwestycyjnymi z gospodarkami Azji Północno-Wschodniej – Chinami, Japonią i Republiką Korei. Atrybut Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, jakim jest zróżnicowanie polityczne, ekonomiczne, społeczne oraz kulturowe państw członkowskich, przekłada się z jednej strony na możliwość czerpania przez podmioty biznesu międzynarodowego korzyści z tytułu różnorodnych przewag i specjalizacji lokalizacyjnych w obrębie jednego regionu geograficznego, z drugiej jednak strony efektywny arbitraż regulacyjny i poruszanie się w tak niejednorodnym środowisku międzynarodowym wymaga od przedsiębiorstw dużych umiejętności strategicznych i operacyjnych.

Wskazane w rozdziale pierwszym inicjatywy regionalne w takich obszarach, jak transport, konkurencja, własność intelektualna, energetyka czy mała i średnia przedsiębiorczość, mają krytyczne znaczenie dla implementacji założeń Planu AEC przyjętego w 2007 roku. Jednakże ustanowienie zintegrowanego i konkurencyjnego jednolitego regionalnego rynku oraz bazy produkcyjnej powiązanej silnymi relacjami handlowymi i kapitałowymi z gospodarką światową wymaga nie tylko poprawy konkurencyjności i atrakcyjności lokalizacyjnej w obrębie poszczególnych gospodarek Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, ale także, a może przede wszystkim, ograniczenia

dysproporcji rozwojowych dla zwiększenia inkluzywności regionalnych procesów integracyjnych i realnej konwergencji najsłabiej rozwiniętych państw członkowskich.

Studia prowadzone w rozdziale drugim dowiodły dużych dysproporcji między krajami Wspólnoty Gospodarczej ASEAN pod względem poziomu innowacyjności. Podmioty biznesu międzynarodowego poszukujące wysokiej jakości otoczenia instytucjonalnego, wykwalifikowanych kadr, zaplecza badawczo-rozwojowego i konkurencyjnego, chłonnego rynku wewnętrznego dla podejmowania działalności wiedzo-chłonnej o wysokiej wartości dodanej w pierwszej kolejności poszukują możliwości w Singapurze, któremu ustępują wyraźnie pozostałe gospodarki regionu, zwłaszcza te o relatywnie najniższym poziomie rozwoju.

Charakterystycznym modelem prowadzenia międzynarodowej działalności biznesowej przez podmioty wywodzące się z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN są przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonujące pod postacią konglomeratów, powstające często wskutek procesów prywatyzacyjnych. Ich nieodłącznymi atrybutami są zwłaszcza aktywność koncentrująca się w obrębie regionu, rzadziej w skali globalnej, jak również silne powiązania z rynkiem macierzystym. Obszarem dużej aktywności inwestycyjnej i handlowej korporacji transnarodowych, także tych spoza regionu, jest branża elektroniczna, zwłaszcza w takich krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, jak Singapur, Malezja, Wietnam, Tajlandia oraz Indonezja. W ciągu dekad region stał się jednym z kluczowych dostawców komponentów i części elektronicznych, w tym półprzewodników, na rynki światowe. Obok działalności produkcyjnej region Azji Południowo-Wschodniej staje się także ważnym branżowym centrum badawczo-rozwojowym. Prężnie rozwija się również regionalny rynek pojazdów elektrycznych, w ramach którego lokalne start-upy, wywodzące się między innymi z Singapuru, Malezji, Indonezji, Tajlandii i Wietnamu, nawiązują współpracę z korporacjami z innych części świata. Szczególnie aktywne start-upy, klasyfikowane jako jednorożce, operują we wspomnianych już branżach elektronicznej i motoryzacyjnej, ale także w finansach, e-commerce oraz logistyce, oferując wiele możliwości podmiotom biznesu międzynarodowego.

W rozdziale trzecim dowiedziono rosnącego znaczenia przepływów wewnątrzgałęziowych w gronie państw Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, co należy wiązać z postępującym uprzemysłowieniem wschodzących rynków regionalnych, jak również z rozwojem technologicznym. Ponadto przepływom asortymentów sektora wytwórczego towarzyszy na coraz większą skalę handel usługowy, świadczący o postępującej serwicyzacji gospodarek regionu angażujących się w regionalne i globalne łańcuchy wartości. Wzrost wolumenu handlu najsłabiej rozwiniętych krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, takich jak Kambodża, Laos, Mjanma oraz Wietnam, dowodzi ich rosnącej konkurencyjności i atrakcyjności dla biznesu międzynarodowego, jednocześnie jest to silny bodziec rozwojowy torujący drogę ku realnej konwergencji, zwiększeniu chłonności lokalnych rynków i siły nabywczej lokalnej ludności. Rozwojowi wewnątrzregionalnych przepływów handlowych sprzyjają niewątpliwie wyżej

wymienione regionalne procesy integracyjne, w tym redukcja barier taryfowych i pozataryfowych w handlu w ramach regionalnych porozumień handlowych oraz towarzyszące im porozumienia o ochronie i upowszechnianiu inwestycji zagranicznych. Konsolidacja licznych umów bilateralnych w ramach megaregionalnego porozumienia RCEP, harmonizacja standardów i norm oraz wzajemne uznawanie certyfikatów jakości i bezpieczeństwa pozwoli przezwyciężyć barierę wynikającą z efektu misy spaghetti związanego z przeplataniem się i wzajemnym nakładaniem się regulacji i praktyk handlowych usankcjonowanych w przeszłości, najczęściej w formatach bilateralnych.

Modernizacja i rozbudowa infrastruktury transportowej będzie determinować dalszą poprawę dostępności i łączności rynków regionalnych. Inwestorzy zagraniczni poszukują w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN głównie zasobów i możliwości poprawy efektywności, stąd istotne są działania na rzecz poprawy konkurencyjności regionalnej bazy surowcowej, wzrostu jakości kapitału ludzkiego oraz dostępności kapitału finansowego.

Relatywnie niski poziom stabilności relacji wymiennych walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, jak pokazano w rozdziale czwartym, może stanowić istotną barierę dla ekspansji podmiotów biznesu międzynarodowego w obrębie rynków regionu. Kraje członkowskie ugrupowania stosują zróżnicowaną politykę kursową, odmienna pozostaje także efektywność podejmowanych działań na rzecz stabilizacji kursu, choć w warstwie deklaratywnej znakomita większość z nich stosuje system kursu płynnego kierowanego. Szczególnym wyzwaniem z punktu widzenia podmiotów biznesu międzynarodowego pozostaje w związku z tym prognozowanie relacji wymiennych walut najsłabiej rozwiniętych gospodarek ugrupowania, takich jak Kambodża, Laos czy Mjanma, rzutujące na rachunek kosztów i szacunki względnych przewag kosztowych wymienionych tu lokalizacji. Jednakże, jak argumentowano w toku rozważań, fluktuacje kursów walut lokalnych były determinowane w znacznym stopniu wahaniami kursu dolara amerykańskiego względem innych walut międzynarodowych, takich jak euro czy jen japoński, co ogranicza pole manewru dla działań stabilizacyjnych władz monetarnych państw Wspólnoty Gospodarczej ASEAN.

Poważnym wyzwaniem, z punktu widzenia zarówno regionalnych procesów integracyjnych, jak i funkcjonowania biznesu międzynarodowego, jest silne zróżnicowanie kulturowe państw członkowskich Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, analizowane w rozdziale piątym. Zrozumienie wymiarów kulturowych w takich aspektach, jak hierarchiczność, kolektywizm, sposób komunikacji czy podejście do czasu, stanowi krytyczny element budowania strategii biznesowej na rynkach w tej części świata. Elastyczne podejście do lokalnych uwarunkowań kulturowych, obejmujących kwestie językowe, religijne, systemy wartości, preferencje i zachowania konsumenckie, to niewątpliwie duże wyzwanie dla podmiotów biznesu międzynarodowego, zwłaszcza w wymiarze dążeń do poprawy efektywności kosztowej, korzyści skali i standaryzacji oferty oraz przekazu marketingowego.

Wspólnota Gospodarcza ASEAN to długofalowy i niezwykle ambitny projekt ustanowienia zintegrowanego i konkurencyjnego jednolitego rynku regionalnego oraz bazy produkcyjnej powiązanych silnymi relacjami handlowymi i inwestycyjnymi z gospodarką światową na bazie dziesięciu dalece zróżnicowanych pod względem politycznym, instytucjonalno-prawnym, ekonomicznym, społecznym i kulturowym krajów Azji Południowo-Wschodniej. Wspólnota Gospodarcza ASEAN to niewątpliwie region z dużym potencjałem i szerokim wachlarzem możliwości dla podmiotów biznesu międzynarodowego, niemniej jednak powodzenie strategii ekspansji na rynki lokalne wymaga dogłębnego rozpoznania ich specyfiki i wynikających z tego wyzwań.

Zespół autorski ma świadomość niedoskonałości opracowania, wynikających szczególnie z koncentracji na wybranych aspektach ekonomicznych aktywności podmiotów biznesu międzynarodowego w regionie Azji Południowo-Wschodniej, wyraża jednak nadzieję, że lektura monografii będzie stanowić inspirację i przyczynek do dalszych badań.

Spis rysunków

1.1.	Konkurencyjność pięciu krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (AEC-5) według dwudziestu subkryteriów rankingu Międzynarodowego Instytutu Rozwoju Zarządzania ...	23
3.1.	Wartość napływających bezpośrednich inwestycji zagranicznych w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w 2022 roku (w miliardach dolarów)	54
3.2.	Wartość wewnątrzregionalnych bezpośrednich inwestycji zagranicznych w krajach członkowskich Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w 2022 roku (w milionach dolarów)...	58
3.3.	Rodzaje transportu stosowane w obrocie towarowym w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (w %).....	59
3.4.	Międzynarodowe obroty handlowe krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w 2022 roku (w milionach dolarów)	60
3.5.	Suma handlu towarami w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN z wyszczególnieniem na handel wewnątrz grupy i poza nią (w milionach dolarów)	61
3.6.	Partnerzy handlowi krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w handlu towarami w 2022 roku (w milionach dolarów).....	62
3.7.	Eksport i import usług w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w 2022 roku (w milionach dolarów)	65
4.1.	Dzienny kurs USD względem walut wybranych krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (BND, SGD, KHR i VND) w latach 2019-2023 w relacji do średniej z tego okresu.	77
4.2.	Średni dzienny kurs USD względem EUR, GBP, CHF i JPY (wagi: 0,25) w latach 2019-2023, obliczony na podstawie kursów w relacji do średniej z tego okresu	78
4.3.	Dzienny kurs USD względem walut wybranych walut krajów AEC (MYR, THB, PHP i IDR) w latach 2019-2023 w relacji do średniej z tego okresu	78
4.4.	Dzienny kurs USD względem walut wybranych krajów AEC (LAK i MMK) w latach 2019-2023 w relacji do średniej z tego okresu.....	79
4.5.	Dzienna logarytmiczna stopa zwrotu inwestycji wybranych krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN i w euro – na podstawie ich kursu zamknięcia względem dolara amerykańskiego – w latach 2019-2023	82
4.6.	Wskaźnik ERV dla kursów walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN i euro względem dolara amerykańskiego w ostatnich dniach miesiący w latach 2019-2023	84
4.7.	Wykres punktowy zależności między kursami USD względem PHP i MYR w latach 2019-2023	85
4.8.	Współczynniki korelacji między kursami USD względem PHP, MYR i THB w poprzedzających dwudziestu dniach roboczych w latach 2019-2023	86
4.9.	Częstotliwość przyjmowania poszczególnych przedziałów wartości przez współczynnik korelacji między kursami USD względem PHP, MYR i THB w poprzedzających dwudziestu dniach roboczych w latach 2019-2023.....	86
5.1.	Wybrane kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w świetle wymiarów kulturowych Geerta Hofstedeego	99
5.2.	Wybrane kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w świetle skali Erin Meyer	102

Spis tabel

1.1. Najważniejsze inicjatywy krajów członkowskich na rzecz implementacji filarów Planu Wspólnoty Gospodarczej ASEAN 2015	13
1.2. Bilateralne traktaty inwestycyjne i traktaty z postanowieniami inwestycyjnymi pozostające w mocy z udziałem państw Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (stan na marzec 2024 roku)	17
1.3. Wybrane wskaźniki makroekonomiczne krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN na tle Unii Europejskiej i świata (2022)	20
2.1. Zestawienie przedsiębiorstw z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN ujętych w rankingu Nikkei Asia 300.....	32
2.2. Zestawienie pozycji krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w Global Innovation Index z analizą skupień.....	36
2.3. Zestawienie jednorożców pochodzących z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN	41
2.4. Udział procentowy najważniejszych gospodarek azjatyckich w globalnych eksporcie komponentów elektronicznych.....	43
2.5. Największe korporacje transnarodowe pod względem obrotów, które inwestują w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w branżę półprzewodników oraz ich wybrane działania	44
2.6. Zestawienie start-upów współpracujących z korporacjami transnarodowymi w branży samochodów elektrycznych w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN	47
3.1. Wartość napływających bezpośrednich inwestycji zagranicznych do krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w przekroju sektorowym w latach 2020-2022 (w miliardach dolarów)	56
3.2. Bilans handlowy krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w 2022 roku(w milionach dolarów)	62
3.3. Wykaz najczęściej importowanych i eksportowanych towarów z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w 2022 roku i ich udział w eksporcie i imporcie (w %)	63
3.4. Kategorie usług eksportowanych i importowanych w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN oraz bilans handlu usługami (w milionach dolarów)	65
4.1. Systemy kursowe w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN.....	73
4.2. Roczna stopa inflacji w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w latach 2013-2022 (w %)	74
4.3. Największe zmiany kursu dolara amerykańskiego względem walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w ciągu dnia w latach 2019-2023	80
4.4. Największe dzienne zmiany kursu zamknięcia dolara amerykańskiego względem walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w latach 2019-2023	81
4.5. Wartości współczynników korelacji kursów dolara amerykańskiego względem walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w latach 2019-2023.....	85
4.6. Wartości współczynników korelacji kursów walut krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN względem dolara amerykańskiego i innych zmiennych w latach 2019-2023	87
5.1. Grupy etniczne w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN.....	95
5.2. Główne języki i religie krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN.....	96