



Nadnárodné spoločnosti z rozvíjajúcich sa ekonomik využívajú rastúcu svetovú strednú triedu využívaním technológií a inovácií a účinne súťažia o prírodné zdroje.

Tieto firmy sú vo všeobecnosti dobre vybavené na to, aby sa vyrovnali s geopolitickým rizikom a narušením a mnohé z nich pokročili v iniciatívach na pomoc v boji proti šíreniu COVID-19.

Pandémia však predstavuje vážne riziko aj pre mnohé malé firmy, ktoré sa usilujú o to, aby sa z jedného dňa vyvinuli na nadnárodné spoločnosti, ktoré budú schopné čeliť zavedeným globálnym korporáciám.

Riziko a neistota

Schopnosť lepšie sa vyrovnáť s rizikom môže byť pre vznikajúce nadnárodné spoločnosti konkurenčnou výhodou

Mnoho vznikajúcich nadnárodných spoločností sa môže skutočne dariť vo vysoko rizikových prostrediach. V regiónoch ako je subsaharská Afrika, Blízky východ a južná Ázia je rýchly rast populácie potenciálnym prínosom pre budúcnosť, ale tiež vytvára napätie v dôsledku vysokej miery nezamestnanosti mladých ľudí.

Medzitým politické a právne inštitúcie v týchto oblastiach bývajú relatívne slabé, väčšinou v dôsledku katastrofálneho koloniálneho dedičstva, etno-náboženských konfliktov, občianskych vojen a všadeprítomnej korupcie.

Stávajú sa tiež súčasťou sveta, ktoré spoločne vlastnia až **70% svetových fosílnych palív a nerastných surovín**. Keďže sa tieto krajiny a ich spotrebiteľské trhy ďalej integrujú do svetového hospodárstva, bude nevyhnutné porozumieť inherentným rizikám, ktoré predstavujú.

Mnoho vznikajúcich nadnárodných spoločností sa zrodilo v prostrediach charakterizovaných vysokou úrovňou ekonomického a politického rizika. Vyrastali v kontexte, ktorý ich prinútil vyrovnáť sa s týmito rizikami a dokonca ich aj vyťažiť. Niet divu, že mnohí sa preto dokázali agresívne expandovať na vysoko rizikové trhy.

Riziko a neistota

Politické riziko sa neobmedzuje iba na rozvojové trhy. V roku 2018 bol čínsky telekomunikačný gigant ZTE zasiahnutý zákazom vlády USA na nákup vybavenia od amerických firiem a dopravcovia v Spojenom kráľovstve boli varovaní pred použitím svojich výrobkov kvôli politickým a bezpečnostným obavám.

Neistota sa vo všeobecnosti považuje za nepriaznivú pre hospodársku činnosť. Spotrebitelia strácajú dôveru, spoločnosti sa zdráhajú investovať a investori sa snažia o krytie. **Jeden z kľúčových zdrojov geopolitického rizika** súvisí so zhoršovaním demokratických praktík.

Podľa správy uverejnenej v Centre pre systémový mier v roku 2017 sa počet krajín označených ako „**anokratické režimy**“, ktorým chýba kapacita na zvládanie konfliktov a podporu sociálnej integrácie a ktoré sú náchylné na autokratickú vládu, sa od konca roku 2005 takmer zdvojnásobil.

Medzitým neúspešné štáty, ako napríklad Líbya alebo Južný Sudán, kde vlády stratili kontrolu nad časťou alebo celým svojím územím, vyvolali chaos, bezprávie a anarchiu. Neúmyselné spory z arabských jarných povstaní a ozbrojený konflikt v subsaharskej Afrike a južnej Ázii sú **príčinou väčšiny svetových anokracií a zlyhávajúcich štátov.**

Vzhľadom na súčasnú realitu geopolitického rizika budú spoločnosti, ktoré sa dokážu relatívne dobre prisôbiť, využívať konkurenčnú výhodu, pretože rozdiely medzi vyspelými a nestabilnými trhmi sú stále viac odlišné.

Potreby prírodných zdrojov

Zvýšený dopyt po zdrojoch ovplyvňuje spôsoby, akými novo vznikajúce nadnárodné spoločnosti súťažia

S rastúcim počtom stredných a mestských obyvateľov na rozvíjajúcich sa trhoch sa zvyšuje dopyt po prírodných zdrojoch. Prírodné zdroje sú kľúčovým faktorom globálnej konkurencieschopnosti, pomáhajú prilákať investície, vytvárať obchod a podnecovať technologické inovácie, čo nakoniec prispieva k narušeniu priemyslu a vzniku nových hráčov.

Kedže sa krajiny snažia uspokojiť svoje energetické potreby, medzi najvýznamnejšie obmedzenia patria otázky bezpečnosti a vnímania spojené s jadrovou energiou, pomalý pokrok vo vývoji technológií zachytávania uhlíka a obmedzená výroba hydroelektriny a biopalív.

Domovské krajiny mnohých vznikajúcich nadnárodných spoločností čelia obrovským výzvam, pokiaľ ide o energetickú dostatočnosť, obstarávanie surovín a bezpečnosť vody. Tieto firmy majú preto motiváciu investovať a inovovať v súvisiacich oblastiach.

V Brazílii sa miestne spoločnosti stali globálnymi lídrami, pokiaľ ide o udržateľnosť, zatiaľ čo čínske firmy urobili veľký prienik do veternej a solárnej energie.

Rozvíjajúce sa nadnárodné spoločnosti sľubujú, že budú v pretekoch zohrávať čoraz väčšie úlohy, aby účinnejšie využívali a využívali prírodné zdroje.

Potreby prírodných zdrojov

Potreba riešiť požiadavky na väčšiu udržateľnosť ovplyvní spôsoby, akými vznikajúce nadnárodné spoločnosti pôsobia a slúžia zákazníkom.

Masívny dopyt po energii si vynúti významné zmeny v správaní spotrebiteľov, odhady uverejnené v knihe Zelená energia z roku ²⁰¹⁴ naznačujú, že lepšie spotrebiteľské návyky by mohli znížiť dopyt po elektrine a palivách až o 30%.

Okrem toho by hospodárstvo spoločného využívania zdrojov, najmä vo veľkých mestách, mohlo spôsobiť racionalizáciu dopytu po doprave, zatiaľ čo elektromobily znížia dopyt po fosílnych palivách.

Medzitým vývoj v oblasti materiálovej vedy by mohol obmedziť potrebu nových nadnárodných spoločností hľadať partnerstvá v zahraničí ako prostriedok na zabezpečenie zdrojov, ktoré nie sú dostupné doma a môže im namiesto toho umožniť navrhnuť vlastné materiály potrebné na uspokojenie výrobných potrieb.

Veda o materiáloch robí taký pokrok, že naša závislosť od surovín, ako je hliník, meď a uhlie, by sa mohla drasticky znížiť. Kompozitné materiály nahrádzajú kovy v lietadlách, v automobiloch a v budovách, zatiaľ čo nanotechnológie ponúkajú možnosť inteligentných materiálov navrhnutých tak, aby boli flexibilnejšie alebo odolnejšie voči teplu.

Nové technológie

Technológie narúšajú zavedené priemyselné odvetvia a katapultujú nové firmy na globálny význam

Technológia a inovácie sú spojené s rozvinutým svetom po stáročia.

Spoločnosťou SC Johnson College of Business v Cornell University sa stali významnými prvkami rozvíjajúcich sa trhov, a to najmä vďaka nadnárodným spoločnostiam, ktoré tieto regióny vytvárajú. Podľa globálneho indexu inovácií ²⁰¹⁷, ktorý uverejnili Cornell, INSEAD a Svetová organizácia duševného vlastníctva, medzi rozvíjajúce sa krajiny z hľadiska rozvoja inovácií patria Vietnam, Indonézia a Filipíny, zatiaľ čo poľnohospodársky výskum a vývoj dosiahol vysoký štandard v krajinách vrátane Číny, Indie a Brazílie. Čína, ktorá sa umiestnila na 22. mieste v indexe ²⁰¹⁷ priniesla technologických šampiónov vrátane elektronického obchodu Alibaba a novších účastníkov, napríklad platobnej spoločnosti Ant Financial.

Nové technológie spojené so štvrtou priemyselnou revolúciou narúšajú celé priemyselné odvetvia a uľahčujú novo vznikajúcim nadnárodným spoločnostiam úspech rozbíjaním starých klišé týkajúcich sa kompromisov medzi kvalitou a nákladmi a zmenou spôsobu, akým uvažujeme o interakcii medzi ľuďmi a prostredím.

Historicky najvýznamnejším spôsobom, ktorým technológia transformovala hospodárstvo, bola zmena nákladov a produktivity kapitálu a práce.

V súčasnosti by vývoj, ako je strojové učenie, mohol úplne odstrániť rozdiel medzi ručnou a kognitívnou prácou, zatiaľ čo používanie veľkých údajov a 3D tlač môže zmeniť dodávateľské reťazce a zdravotnú starostlivosť.

Nové technológie

Mnoho rozvíjajúcich sa trhov má v súčasnosti lepšiu ako priemernú mieru využívania internetu a mobilných telefónov a ľudia sa stávajú digitálne gramotnejšími v čase, keď sa súvisiace zručnosti môžu uplatniť na špičkové oblasti vrátane nanotechnológií, ktoré sľubujú vývoj silnejších materiálov a nanomedicíny, ktorá sľubuje nové diagnostické nástroje a liečby.

Mobilné bankovníctvo a platby už prevažujú medzi ázijskými a africkými spotrebiteľmi ako v Európe tak v USA.

Rozvíjajúce sa nadnárodné spoločnosti sú pripravené využívať tieto trendy a technológie vo väčšej miere ako zavedené spoločnosti, pretože môžu skákať zo stredne pokročilých na pokročilé technológie bez toho, aby boli zaťažené historickými dedičstvami.

Môžu byť tiež viac zvyknutí na interakciu so spotrebiteľmi prakticky na svojich domácich trhoch a mohli by mať lepšiu pozíciu na zhromažďovanie údajov od nich.

Medzi potenciálne negatívne dôsledky zvýšeného využívania technológií a automatizácie však patrí väčšia nerovnosť v bohatstve, narastajúci politický populizmus a ďalšie etické otázky, ktoré pravdepodobne spôsobia, že učenci a regulačné orgány budú dlho zaneprázdnení.

Formovanie nového talentu

Nadnárodné spoločnosti hľadajú spôsoby, ako zvýšiť relevantnosť vzdelávacích systémov v ich domovských krajinách

Rozvíjajúce sa nadnárodné spoločnosti môžu byť schopné úspešne prežiť vlny zmien, ktoré vyzdvihujú globálne vzdelávacie a znalostné systémy. Mnohé pochádzajú z krajín s relatívne mladou populáciou a rodia sa systémom odborného a vysokoškolského vzdelávania.

Dôkazy uvedené v knihe Pravidlo pre rozvíjajúce sa trhy z roku 2013 ukazujú, že novovznikajúce nadnárodné spoločnosti majú preto príležitosť aktívne formovať spôsob, akým rastú odborné školy a univerzity v ich domovských krajinách, a zapojiť ich do rozhovorov o vyvíjajúcich sa zručnostiach, ktoré spoločnosti potrebujú.

V Indii a Číne spoločnosti vynakladajú značné investície do nových vzdelávacích inštitúcií a často spolupracujú s existujúcimi inštitúciami v snahe lepšie vyhovieť potrebám talentov.

Čína ^{v roku 2017} schválila zákon, ktorý umožňuje univerzitám etablovať sa ako ziskové spoločnosti, a je určená na riešenie potreby relevantnejších školení v oblasti zručností. Spoločnosti a vlády si uvedomujú, že najväčší problém **v globálnej ekonomike predstavuje talent**. Zatiaľ čo v niektorých častiach sveta je vysoká nezamestnanosť, najmä medzi mladými ľuďmi, spoločnosti a vlády neustále uvádzajú, že nemôžu nájsť dostatok ľudí s potrebnými zručnosťami.

Školy vo všeobecnosti a najmä univerzity sú však inštitúciami, ktoré sa menia veľmi pomaly - a vyžadujú si roky plánovania a implementácie, aby podporili inovácie a investície.

Formovanie nového talentu

Správa vzdelávacích systémov je takmer vo všetkých krajinách sveta predmetom horúcich diskusií o správnej rovnováhe vplyvu medzi verejným, súkromným a neziskovým sektorom.

Tieto diskusie sú väčšinou dogmatické a sústreďujú sa na otázku, či je prístup ku kvalitnému vzdelaniu právom alebo privilegiom.

Lepším spôsobom riešenia problému môže byť premýšľanie o vzdelávaní ako o nevyhnutnom nástroji rozvoja spoločnosti, ktorá je politicky, sociálne a ekonomicky pripravená čeliť budúcim výzvam.

Osvojenie technológie bolo vo vzdelávacích systémoch vo všeobecnosti pomalý proces.

*Primeraným vyrovnaním dopytu a ponuky je však to, ako môže trhové hospodárstvo najlepšie fungovať, a vzhľadom na dlhodobé investície, ktoré sa v súčasnosti vyžadujú od vzdelávacích systémov, aby sa mohli začať **vyrábať kvalifikovanejší uchádzači o zamestnanie.***

Prepojenia a rodina

Nadnárodné podniky z rozvíjajúcich sa trhov profitujú z falšovaných aliancií a kontroly rodiny

Globálna znalostná ekonomika je vystavená rastúcemu geopolitickému riziku a rýchlym technologickým zmenám je však tiež vhodná pre flexibilné a dynamické spoločnosti.

Zavedené nadnárodné spoločnosti majú tendenciu pôsobiť rozmiestnením svojich vlastných fyzických a ľudských zdrojov. Stali sa zúfalí pri využívaní rozdielov v nákladoch na kapitál a prácu v rôznych častiach sveta a pri využívaní svojich značiek a technológií.

Rozvíjajúce sa nadnárodné spoločnosti mali tendenciu ***rásť iným spôsobom***. Namiesto toho, aby napríklad zakladali dcérske spoločnosti v úplnom vlastníctve, sa snažili ***využiť aliancie na medzinárodnú expanziu***. Niektoré z týchto aliancií sú zamerané na zabezpečenie prístupu k zdrojom, ktoré nie sú dostupné doma, zatiaľ čo iné umožňujú prístup na trhy (*najmä prístup na trhy s relatívne vysokým rastom a vysokým rizikom*).

Výsledkom je, že tieto spoločnosti z rozvíjajúcich sa trhov prijali pri expanzii do zahraničia relatívne flexibilné sieťové formy organizácie. Kým etablované nadnárodné spoločnosti sa posunuli týmto smerom, ich pokrok bol oveľa viac predbežný.

Prepojenia a rodina

Priame zahraničné investície nadnárodných podnikov z niektorých rozvíjajúcich sa trhov prudko vzrástli podľa Konferencie OSN o obchode a rozvoji ^{v roku 2016} vzrástli investície podnikov z Číny o **44%** v porovnaní s predchádzajúcim rokom.

Kľúčovým rysom vznikajúcich nadnárodných spoločností je to, že mnohé majú tendenciu byť rodinnými podnikmi. Podľa odhadu, ktorý poradenská spoločnosť BCG uverejnila ^{v roku 2016}, **viac ako polovica spoločností** s ročným príjmom **viac ako 1 miliarda dolárov v Indii a juhovýchodnej Ázii** a takmer polovica spoločností v Brazílii boli rodinné podniky v porovnaní s 33% v USA .

Čiastočne je to dôsledok nedostatočne rozvinutých finančných trhov v krajinách pôvodu spoločností, čo spoločnosti prinútilo udržiavať si zisky na financovanie rastu. **Rodinné vlastníctvo a kontrola môžu posilniť dlhodobé plánovanie.**

Výzvou však je zabezpečiť, aby sa riadenie rodiny neodvrátilo od vonkajších talentov s rastúcimi rozvíjajúcimi sa nadnárodnými spoločnosťami čo sa často stáva nemožným spoliehať sa iba na kontrolu rodín, aby obsadili svoje najdôležitejšie pozície.

Využívanie výhod kontroly rodiny, pričom by sa malo vyhnúť možným úskaliam, by mohlo týmto firmám umožniť ďalšie rozšírenie ich globálneho vplyvu.

Výhoda strednej triedy

Rozvíjajúce sa nadnárodné spoločnosti zarábajú na svojich veľkých a rastúcich domácich trhoch

Do roku 2030 bude Čína a India predstavovať **40% celosvetovej spotreby na strednej úrovni**, zatiaľ čo Európa a Severná Amerika bude **predstavovať iba 30%**, podľa odhadu uverejneného Brookingovou inštitúciou ^{v roku 2017}.

Posun v spotrebe strednej triedy bude mať ďalšie ďalekosiahle účinky.

Pravidlá globálnej hospodárskej súťaže, najmä tie, ktoré sa týkajú štandardov výrobkov, sa môžu zmeniť.

Balenie všetkých smartfónov zobrazuje dve veľmi dôležité skratky: **FCC a CE**. Toto sú známky schválenia regulačných orgánov na dvoch najväčších trhoch na svete **USA a Európskej únii**.

Ak spoločnosti nespĺňajú produktové normy stanovené týmito dvoma subjektmi, nemôžu predávať výrobky na svojich trhoch. Do roku 2030 pravdepodobne Čína a možno aj India **vydajú svoje vlastné produktové normy**.

Spoločnosti na celom svete potom nebudú mať inú možnosť, ako splniť tieto normy, ak chcú predať svoje výrobky na tom, čo bude dovtedy najväčšími spotrebiteľskými trhmi na svete.

Podobne ako sú pravidlá pre globálne banky pod vplyvom Európy a USA, do roku 2030 môžu mať Čína a India zavedené svoje vlastné normy a pravidlá.

Výhoda strednej triedy

V budúcnosti nebude žiadna spoločnosť vo svojom odbore globálnym číslom jedna alebo dve, pokiaľ nebude v Číne a Indii číslo jedna alebo dve.

Problém pre americké a európske spoločnosti je, že zatiaľ čo ich trhy boli historicky relatívne otvorené zahraničnej konkurencii, trhy v Ázii nie.

Nové nadnárodné spoločnosti z Číny a Indie budú mať preto výhodu, keď sa rozširujú do zahraničia.

Je dôležité poznamenať, že indický spotrebiteľský trh strednej triedy pravdepodobne do roku 2040 pravdepodobne predbehne veľkosť Číny na základe údajov uverejnených OSN. India má oveľa mladšiu populáciu ako Čína a ľudia, ktorí majú ešte tridsať a štyridsať rokov, sú hlavnými nákupcami domov, automobilov a iného spotrebného tovaru dlhodobej spotreby.

Medzitým indická ekonomika rýchlo rastie, prevažne vďaka domácej spotrebe, zatiaľ čo čínska ekonomika naďalej rastie prostredníctvom vývozu a investícií. Zavedené a vznikajúce nadnárodné spoločnosti by preto boli múdre zamerať svoje úsilie na indický trh.

Zdroje

Táto inštruktáž je založená na názoroch širokej škály odborníkov zo siete expertov Svetového ekonomického fóra a je kurátorom v spolupráci s profesorom Mauro Guillén, profesorom medzinárodného manažmentu Zandmana na Whartonovej škole v Pensylvánskej univerzite.