

Evropa 1992 in (transnacionalna) podjetja

Analiza delovanja transnacionalnih podjetij (TP)¹ na trgih držav EGS oziroma njihovih priprav na enotni evropski trg je potrebna vsaj iz naslednjih razlogov:

- ker so ob upoštevanju teorije integracij in dosedanjih izkušenj prav TP tista, ki so praviloma sposobna v največji možni meri izkoristiti integracijo. To jim omogočata njihova velikost in sposobnost globalne kombinacije virov. Majhna podjetja so se v preteklosti pokazala kot prepočasna za hitro prilagoditev in preusmeritev v proizvodnjo velikega obsega za potrebe povečanega integriranega trga,

- ker so TP v bistvu stranski proizvod oblikovanja EGS. Šele po rimskem sporazumu je namreč prišlo do ekspanzije dejavnosti ameriških podjetij v Evropi in oblikovanja evrovalutnega trga in evrodolarja kot »valute« teh TP,

- ker so kljub praznini, ki jih za sabo puščajo TP, le velika podjetja tista, ki bodo odločilno opredeljevala naravo bodočega trga v Evropi, in bodo tisti liderji, ki jim bodo druga podjetja sledila. Kljub napovedim, da bo prišlo do večje konkurence na trgu, obstaja tudi nevarnost krepitve oligopolne narave trga,

- delovanje TP iz nečlanic nastajajočega enotnega trga je lahko tudi kažipot našim podjetjem, ki se želijo pravočasno in uspešno prilagoditi novim razmeram. Naša podjetja so praviloma vedno v položaju, ko iščejo priključke prevladujočim razmeram, ki jih določajo TP, in so jim le izjemoma lahko konkurenčna. So lahko bolj njihov partner, njihov podpogodbjenik, se lahko vključujejo v njihove programe kot proizvajalci ali dobavitelji posameznih bolj ali manj pomembnih delov. Lahko izpopolnjujejo praznine (niše), ki jih TP puščajo za sabo,

- težnje na enotnem evropskem trgu (ET) in aktivnosti TP bodo v veliki meri določale tudi obseg možnega dotoka tujega kapitala v Slovenijo. Pričakovati je namreč, da bo preskok na tako velik trg brez umetnih ovir privabil večino presežkov kapitala in bo le majhen del kapitala še ostal za vlaganja drugam.

Uspešna analiza odnosa TP do enotnega evropskega trga bi morala podrobno proučiti štiri vidike: TP kot subjekte tega odnosa, spremembe, ki jih prinaša enotni evropski trg, različne zveze med TP in enotnim trgovom (tuje naložbe, trgovina, licence itd.) in končno okolje, v katerem se ti odnosi odvijajo.

Analiza TP mora izhajati iz njihovih značilnosti glede na poreklo, tehnološko ali raziskovalno intenzivnost, sektorsko pripadnost, tip upravljanja ter dejstvo, ali so že začela z internacionalizacijo proizvodnje v EGS ali ne.

Analiza razsežnosti in značilnosti nastajajočega enotnega trga mora proučiti naravne in umetne ovire, ki so tam, oziroma spremembe, do katerih bo pri njih prišlo.

Interakcije med TP in enotnim trgovom bodo gotovo doživele bistvene spremembe tako v oblikah kot v intenzivnosti. Liberalizacija trgovine na enotnem trgu bo povečala negativni učinek enotne zunanje carine za vse nečlanice. Globalizacija poslovanja v obliki vzpostavljanja proizvodnje na enotnem trgu bo doživela preobrazbo. Krepijo se združevanja in prevzemanja podjetij EGS in tako utrjujejo ali oblikujejo položaji na enotnem trgu. Predpisi o lojalni konkurenci sicer usmerjajo te procese, vendar je vprašanje, ali bodo dovolj učinkoviti, da bi preprečili krepitve oligopolne narave trga na škodo podjetij iz nečlanic.

¹ Analiza se omejuje predvsem na TP iz nečlanic.

Svetovno okolje, v katerem se ta interakcija odvija, se je toliko spremenilo, da je nemogoče podrobno proučiti možne učinke vzpostavljanja enotnega trga na poslovanje podjetij, ne da bi te spremembe upoštevali. Svet oz. svetovno gospodarstvo se spreminja iz bipolarnega v multipolarni svet. Socialistični model razvoja je propadel, saj vse te države prehajajo v tržno gospodarstvo. Ogromna tveganja vlagateljev v inovativno delo, če želijo doseči temeljne tehnološke prodore, neposredno krepijo medsebojno sodelovanje celo konkurenčnih podjetij na različnih področjih. Ustvarjajo se celovite storitvene, raziskovalne in proizvodne mreže. Priče smo revolucionarnim tehnološko-komunikacijskim spremembam v svetu. Pomen ekonomij obsega se zmanjšuje, povečuje pa se pomen ekonomij proizvodnih kombinacij (economies of scope).

Strukturna analiza interakcije odnosov TP in enotnega trga

Vpliv vzpostavljanja ET na delovanje TP lahko analiziramo z vidika analize učinkov:

- s strani vlade postavljenih (umetnih) vstopnih ovir, vključno s politiko lojalne konkurence oz. protimonopolne zakonodaje in
- naravnih vstopnih ovir.

Hipoteza je, da bo zmanjšanje umetnih ovir spodbudilo TP nečlanice (TNP) k penetraciji tega trga (poskus doseganja domicilne obravnave in s tem izkoriščanje svobodnega pretoka blaga, kapitala in delovne sile, ki je bil prej umetno oviran). Neoviran razmah poslovanja v tej smeri bo omejevala protimonopolna zakonodaja EGS oz. njena konkurenčna politika (čl. 85–94 sporazuma).

Ker bodo na enotnem trgu ovire odpravljene, bodo pridobile pomen naravne prednosti posameznega trga znotraj ET (sprememba komparativnih v večji pomen absolutnih prednosti).

Sodelovanje TNP lahko ovirajo politični pritiski zoper tuje lastništvo. Sicer pa naravne determinante (po Porterju) delujejo ugodno:² a) faktorske oz. njihova učinkovita izraba (kader, fizični viri, znanje, kapital, infrastruktura),

b) povpraševanje oz. zahtevnost kupcev (visoko povpraševanje kot druga najpomembnejša determinanta mednarodne kompetitivnosti je ugodna),

c) reprodukcijsko povezane panoge (dobavitelji) oz. tiste, ki temeljne podpirajo, so dobro razvite,

d) strategija podjetij (upravljanje, predanost, domača konkurenca, oblikovanje novih podjetij) je ugodna.

Najpomembnejši učinki vzpostavljanja enotnega trga (ET) na delovanje TP izvirajo iz:

- povečanja trga,
- ukinitve carin in odstranitve drugih ovir,
- poenostavitve čezmejnih transakcij nasploh.

Nasploh je možno za delovanje horizontalnih TP, vertikalna imajo drugačne determinante, predvideti dva temeljna scenarija: intenzivnejše sodelovanje TP na ET in zmanjšanje sodelovanja ali celo njegova prekinitev. Podrobneje je mogoče v takih pogojih postaviti naslednje hipoteze:

² Glej M. Czinkota, The EC '92 and Eastern Europe: Effects of Integration vs. Disintegration, Columbia Journal of World Business, Spring 1991, str. 20–27.

- invazija TP na enotni trg,
 - reorganizacija njihove dejavnosti v organizacijskem in regionalnem smislu, modifikacije njihove mreže po državah in oblikah ter racionalizacija poslovanja,
 - slabitev tradicionalne internacionalizacije dejavnosti TP (namesto lociranja proizvodnje v vsaki članici se bo proizvodnja preusmerila na eno lokacijo; en tip dejavnosti za celoten trg),
 - zmanjšanje multinacionalnosti, saj ne bo več potrebe po delovanju v več državah, pač pa se bo iz ene neovirano lahko izvažalo v drugo,³
 - zaostajanja vlaganj članic EGS zunaj enotnega trga za vlaganji znotraj tega trga,
 - splošen dolgoročni učinek bo verjetno krepitev konkurence na enotnem trgu, ob tem pa bo vrsta kratkoročnih in srednjeročnih učinkov, ki bodo vsaj za podjetja nečlanice pomenili slabitev konkurence, saj ima veliko združevanj »obrambne« namene,
 - učinki bodo različni od sektorja do sektorja.
- Ključno bo postal izbor lokacije oz. vlaganja, prevzemanja ali združevanja. Nacionalni trgi bodo izgubljali svoj pomen, povečeval pa se bo pomen regionalnih trgov z različnimi skupnimi značilnostmi.⁴ Jezik lahko postane na primer pomemben kohezivni element:
- angleškega govornega področja,
 - germanskega,
 - romanskega (jugovzhodnega in jugozahodnega).
- Pričakuje se lahko povečana, vsaj ekonomska regionalizacija enotnega trga.

Združevanje in prevzemanje podjetij

V pripravah na enotni trg se je zadnja leta izrazito povečala intenzivnost vseh treh oblik združevanja in prevzemanja podjetij: nacionalna, to je v posamezni državi, skupnostna, to je med podjetji članicami EGS, ter končno internacionalna med podjetji članicami in nečlanicami. Eden od vzrokov za to vsaj do leta 1990 je bil približujoča evropska zakonodaja tega področja. Začela je veljati 21. septembra 1990. Prvič je bila uveljavljena šele aprila 1991 v primeru dehidratorjev telekomunikacijske opreme ALCATEL in TELETRA (podružnici italijanskega FIATA).

Nobenega dvoma ni, da je največ teh združevanj in prevzemov v industriji, ki se tako želi zavarovati ali okrepiti svoj konkurenčen položaj na novem, povečanem trgu. Združevanja in prevzemanja bank, zavarovalnic in trgovskih ter drugih storitvenih dejavnosti so za več kot dvakrat manjša, čeprav se zadnja leta bistveno

³ V nasprotju s pričakovanji je Itakijeva in Watersonova analiza pokazala, da se bo stopnja multinacionalizacije zmanjšala (M. Itaki and M. Waterson, *European Multinationals and 1992*, University of Reading Discussion Papers, No 141, Aug. 1990, 21 pp).

⁴ Digital Equipment Corporation je na primer redefinirala svoj pristop do evropskega trga. Opustila je nacionalni pristop ter se opredelila za regionalnega. Prodajne in servisne storitve je približala porabniku. Evropo je razdelila na 30–35 regij. Opredelila se je ne več za nacionalne centrale, pač pa za multiregionalne, ki so medsebojno jezikovno in kulturno povezane. Južno Belgijo bodo oskrbovali iz Pariza. Skandinavijo bodo obdelovali skupaj z VB, iz Milana bodo usklajevali sodelovanje s Turčijo, Grčijo in Izraelom (Where is the Ideal Home, *International Management*, Nov. 1989, str. 47).

krepijo. To velja zlasti za bančništvo, ki je povečalo število teh operacij v obdobju 1986/1990 za več kot trikrat (zavarovalnice dvakrat).⁵

Obseg združevanja in prevzemanja s strani 1.000 največjih podjetij se je v obdobju 1984–1988 potrojil na okoli 500 letno. Med 282 japonskimi industrijskimi podjetji v EGS je bilo ustanovljenih v obdobju 1983–1987 125, kar kaže na intenzifikacijo tega procesa v zadnjih letih.

Analiza motivov teh združevanj in prevzemanj kakor tudi njihova panožna struktura kaže, da prevladujejo predvsem motivi krepitev tržnega položaja.

Tabela 1: Glavni motivi združevanja (vključno z manjšinskim prevzemanjem) skupne naložbe leta 1989/1990 v EGS

motivi	združevanja	sk. naložbe
krepitev tržnega položaja	212	38
niso opredeljeni motivi	154	27
ekspanzija	126	15
prestrukturiranje vključno z racionalizacijo	57	22
komplementarnost	26	3
diverzifikacija	14	3
kooperacija	6	18
drugo	24	12
skupaj	622	156

Vir: Glej XXth Report on Competition Policy, Commission of the European Communities, Brussels, Luxemburg, 1991, str. 232.

Če predpostavljamo, da med neopredeljenimi motivi prevladujejo obrambni motivi ohranitve tržnega položaja, pa ga podjetja ne želijo obešati na veliki zvon, je popolnoma očitno, da podjetja bolj kot krepitev konkurence skrbi ohranitev doseženega položaja na trgu in njegovo zavarovanje pred zunanjo konkurenco podjetij nečlanic. To težnjo potrjuje izrazita prevlada domačih prevzemov in združevanj. Tem sledijo skupnostna in šele na zadnjem mestu so mednarodna združevanja in prevzemanja. Podjetja si tako želijo najprej ohraniti položaj na domačem trgu, potem poskrbijo za položaj na enotnem trgu in šele kasneje se mednarodno povezujejo. Obseg združevanj v Skupnosti v industriji je šele leta 1989/1990 presegel obseg nacionalnih združevanj in prevzemov. Pri storitvah pa kljub velikemu porastu še l. 1989/90 prevladujejo nacionalna združevanja in prevzemanja (več kot 2-krat).

Takšne ugotovitve potrjuje tudi analiza združevanj in prevzemov po panogah glede na njihovo stopnjo rasti. V obdobju 1982–87 so takšna združevanja in prevzemi prevladovali v nacionalnih državah tako pri hitro, srednje in skromno rastočih panogah. Daleč najmanjši je bil delež mednarodnih združevanj in prevzemov, vendar največ v hitro rastočih panogah. Ta obrnjena slika kaže, da so podjetja nečlanic ofenzivna in osvajajo položaje na tehnološko intenzivnih, hitro rastočih področjih, medtem ko so domača podjetja bolj obrambno usmerjena in želijo zavarovati svoj položaj pred tujo konkurenco.⁶

Tudi analiza po področjih razkriva, čeprav ne z matematično natančnostjo, da

⁵ Glej XXth Report on Competition Policy, Commission of the European Communities, Brussels, Luxemburg, 1991, str. 233.

⁶ Glej European Economy, Commission of the European Communities, May 1989, No 40, str. 43.

je število združevanj in prevzemov v tehnološko intenzivnih panogah in tistih, v katerih so pomembne blagovne znamke, praviloma večje.

Glede na države je povsem očitno, da so tarča operacij predvsem podjetja iz največjih držav članic: Nemčija, VB, Francija in Italija. To dodatno potrjuje hipotezo o glavnih motivih teh operacij. Med najaktivnejšimi podjetji nečlanic pa so podjetja iz ZDA, Švedske, Švice in Japonske.

Globalno okolje

Mednarodni pretok kapitala je danes zelo obsežen. Letni pretok tujih neposrednih naložb je v obdobju 1984–1989 porastel za 300% na raven 200 milijard dolarjev.⁷ Zelo široko definirana internacionalizacija poslovanja ameriških podjetij pokaže, da so se mednarodne transakcije (izvoz in uvoz blaga ter storitev, vlaganja v tujini itd.) vrednostno povečale s 146 mrd \$ leta 1970 na 1.600 mrd \$ leta 1988.⁸

Globalizacija poslovanja dobiva vse nove in nove oblike. Od pretežno globalizacije proizvodnje blaga se seli na globalizacijo storitev. Ni dovolj, da potrošniku ponudite dober, najboljši izdelek, ponuditi mu moraš njegovo stalno servisiranje, približati mu ga moraš na domači prag. Podjetja pričenjajo prodajati rešitve za probleme, ne pa izdelkov. To predpostavljajo mreže dobaviteljev, sestavljene po pravilih in načelih (infrastrukture), ki omogočajo akterjem, ki imajo do njih dostop, da vzpostavijo mrežo za uresničitev svojih ciljev. To pomeni, da se v prihodnje podjetja lahko intenzivno vključujejo v procese globalizacije le, če imajo zgrajen infrastrukturni sistem, ki jih računalniško in komunikacijsko sploh povezuje z razvitim svetom, če ima ta sistem ustrezne priključke in če dela po standardih, ki mu to omogočajo.

Učinke globalnega okolja je moč strniti v naslednjih splošnih težnjah globalizacije in spremenjene vloge proizvodnih dejavnikov:

- tehnološka renta: tehnološke prednosti postanejo ključne,
- potrebna so vse večja vlaganja za znanstveno tehnološke prodore,
- neurejene razmere na svetovnem trgu povečujejo tveganja,
- ekonomije obsega postajajo manj pomembne (fleksibilne tehnologije, just in time . . .), pomembnejše pa ekonomije proizvodnih kombinacij (economies of scope),
- zaradi telekomunikacijske revolucije lahko svojo dejavnost internacionalizirajo tudi majhna podjetja,
- pomembno vlogo dobivajo poleg primerjalnih prednosti tudi absolutne prednosti (odprava ovir v ET, industrije postajajo vse bolj geografsko gibljive in proizvodni dejavniki vse bolj mobilni),
- relativni padec pomena prevoznih stroškov.

Očitno je, da bo skupni učinek vseh teh dejavnikov večja privlačnost ET za delovanje TP. Tako kot je rimski sporazum prispeval k oblikovanju TP, tako bo ET verjetno začetek nove faze v delovanju TP v Evropi. Že tako je enotni evropski trg zelo pomemben za ameriške transnacionalke: 25% vseh globalnih prodaj. Od tega jih kar 85% izvira iz podružnic, ustanovljenih v Evropi.

⁷ David Gold, *The Determinants of FDI and their Implications for Host Developing Countries*, The CTC Reporter, No. 31 (Spring) 1991, str. 21.

⁸ A. G. Kefalas, *Global Business Strategy*, South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1990, str. 33.

Gotovo pa je, da se bodo vse znašle pred naslednjimi vprašanji:

- nadaljevati z obstoječimi aktivnostmi v ES ali jih racionalizirati na temelju prednosti pri prevozu in distribuciji,
- ali centralizirati trženje: ali se osredotočiti na en evropski trg ali na več regionalnih trgov,
- kakšna naj bo finančna strategija (krepitev pomena transnacionalnih bank oz. nove možnosti transnacionalnega in ne več pretežno nacionalnega financiranja),
- pripraviti se na večjo vlogo sindikatov, zlasti v nekaterih državah (na primer v ZRN),
- kako upoštevati rastoči pomen meril okolja.

Primerjalna analiza mora izhajati iz značilnosti TP, ker bodo učinki za podjetja različnih značilnosti različni: TP se ločijo po: velikosti, stopnji globalizacije, dejavnosti (raziskovalno-tehnološka intenzivnost, standardizirane industrije, storitve...), obliki penetracije na tuje trge, stopnji formalizacije politike (uporaba priročnikov in formalnih navodil, politike in postopka), stopnji centralizacije oz. decentralizacije politike v odnosu med maticami in podružnicami in po tipu firmo specifičnih prednosti (FSP).

Kakšne so temeljne razlike v determinantah poslovanja TP iz različnih držav?

Clegg je ugotovil, da je bila hipoteza o pozitivni korelaciji med tehnološko intenzivnostjo ter obliko penetracije na tuje trge konzistentno podprta v primeru TP iz skoraj vseh analiziranih držav. Izjemi sta VB in Japonska, kjer je bila negativna korelacija med koeficientom neposredne proizvodnje v tujini in domačo industrijsko proizvodnjo.⁹ Za Japonsko je znano, da so njihove neposredne naložbe najprej prevladovale v standardiziranih in delovno intenzivnih industrijah (Kojima). Kasneje pa tudi pri Japoncih postajajo pomembnejši dejavniki tehnološke in raziskovalne intenzivnosti, kar kaže, da je Kojimova interpretacija statična.

Za ZDA in delno ZRN se je potrdila tudi hipoteza pozitivne korelacije med tehnološko intenzivnostjo in licencami v tujini. Torej lahko pričakujemo, da je mogoče več licenc pri tehnološki intenzivnosti dejavnosti pričakovati od ameriških in nemških kot pri drugih kompanijah.

Hipoteza kapitalne intenzivnosti kot promotorja proizvodnje v tujini skladno z drugo fazo življenjskega ciklusa izdelka se je potrdila v vseh primerih. Samo pri ameriških podjetjih pa se je potrdila tudi pozitivna korelacija med koeficientom licenčne proizvodnje v tujini ter domačo industrijsko proizvodnjo, kar kaže, da je dejavnost ameriških podjetij tehnološko intenzivnejša. Tuje naložbe v ZDA pa so privlačili lažji dostop do kapitala in višje obrestne mere v enem obdobju.

Lalova hipoteza o pozitivni korelaciji med raziskovalno intenzivnostjo ter proizvodnjo v tujini se za ZDA ni povsem potrdila, razen glede švedskih kompanij.

Razlike med podjetji iz različnih držav so tudi na drugih ravneh:

- ZDA izkoriščajo visoko domače povpraševanje (ZDA in Kanada), zato razvijajo tehnološko intenzivno proizvodnjo najprej doma, potem v tujini (teorija življenjskega ciklusa izdelka).
- Švedska se specializira v industrijah, v katerih ima »deželno« specifične prednosti (jeklo, les).

⁹ Casson 1990, *Multinational Corporations*, An Elgar Reference Selections, GB, 1990, str. 588

Za (naša) podjetja, ki bodo sodelovala s TP, ko bodo skušala prodirati na ET, je pomembno poznati razlike glede različnih meril selekcije vodstvenih kadrov (visoki, srednji in nižji) po TP različnega izvora ter usmeritve (etnocentrične, policentrične, regiocentrične ali geocentrične.¹⁰ Vsem je skupno to, da stopnja angažmaja lokalnih kadrov raste s padanjem ravni poslovođenja. Ameriška TP od vseh regij največ lokalnih kadrov angažirajo v Evropi. Zelo visok je ta delež tudi v Vzhodni Evropi. Japonci pa se celo v ZDA opirajo na lasten kader. V državah v razvoju pa uporabljajo več lokalnega kadra.¹¹

Ameriška podjetja se najbolj naslanjajo na formalno politiko, priročnike ali poročanje, najmanj pa japonska. Zdi pa se, da evropska podjetja počasi lovijo ameriška, medtem ko se japonska še vedno zelo zanašajo na neformalne oblike komunikacij. To se verjetno da aplicirati tudi na diplomacijo. Eden od razlogov za takšne razlike je lahko tudi to, da imajo Japonci v tujini, vsaj v ZDA, neprimerno več lastnih menedžerjev in zato takšna formalizacija ni potrebna.¹²

Po odnosih med maticami in podružnicami ali glede centralizacije oz. decentralizacije odločanja so podobne razlike med ameriški, japonski ali evropski podjetji. Ameriške podružnice v tujini imajo najmanj avtonomije, japonske največ, nemške pa so nekje v sredini. Največji je bil vpliv nemških podružnic pri vzdrževanju proizvodnih zmogljivosti, izobraževanju, odpuščanju delavcev, servisiranju prodanih izdelkov, posojilni politiki do kupcev. Najmanj vpliva pa so imeli na imenovanje glavnega menedžerja, glede vloge strokovnjakov iz matice, razširitev zmogljivosti.¹³

Takšnih razlik pa skoraj ni, če se ločijo strateške od rutinskih odločitev. Podružnice v tujini nimajo v strateških odločitvah nobene vloge niti v ZDA, niti na Japonskem, niti v Nemčiji.

Tudi analiza reševanja najkritičnejših problemov v odnosih med maticami in podružnicami je pokazala, da imajo podružnice največ besede pri nemških in japonskih podjetjih, najmanj pa pri ameriških.

Nasploh je treba ugotoviti, da se krepi javni interes za dejavnosti TP. Razlike so v intenzivnosti ter naravnosti tega interesa. Fry je ugotovil:

- da je v Nemčiji pomen delavske soudeležbe največji,
- da so bili za Belgijo najvažnejši zaposlovanje in plačilnobilančni učinki, R & D politika, uporaba lokalnih virov,
- da so ameriška TP vplivala na spremembo uvozne politike, ki je začela omejevati ne le uvoz avtomobilov, pač pa tudi njihovih delov.

Največji problem v lokalnem delovanju TP so bili odnosi z delavci, vendar so imela ameriška in nemška podjetja mnogo več teh težav kot japonska. Razlaga: Japonci imajo v tujini več skupnih naložb, njihove podružnice so manjše, veliko so se naučili tudi iz svojih zgodnjih negativnih izkušenj v Aziji, kjer so neuspešno poskušali uveljaviti svoj stil vodenja in odnosov (doživljenjska zaposlitev, nujnost lojalnosti do podjetij).

Ameriška TP so organizirana po sektorjih (produktnih ali funkcionalnih). V primerjavi z organizacijo mati-hči ima mednarodni sektor svoje lastno vodstvo. Prevladuje formalnejši odnos z veliko pisnega, formalnega poročanja.

¹⁰ Glej Kefalas, navedeno delo, 1990, str. 427-432.

¹¹ Glej Kefalas, navedeno delo, 1990, str. 431.

¹² A. Negandhi (1983), *External and Internal Functioning of American, German and Japanese Multinational Corporations: Decision Making and Policy Issues*, v M. Casson, *Multinational Corporations, An Elgar Reference Selection*, GB, 1990, str. 558-577.

¹³ Glej tabelarni pregled v M. Casson, *Multinational Corporations, An Elgar Reference Collection*, 1990, str. 564.

Evropa se upravičeno boji, da bodo japonska podjetja lahko veliko bolj izkoristila vzpostavitev ET. Pojavlja se celo niponomanija. Edith Cresson, francoska premierka, je opisala Japonce kot mravlje, ki »sedijo cele dneve in razmišljajo, kako bi „privili“ (screw) Amerikance in Evropejce. So naš skupni sovražnik.«

Evropske transnacionalke so dokaj neformalno organizirane. Praviloma so začele kot domača podjetja, organizirana po funkcionalnih oddelkih za domači in tuji trg (odnos mati-hči), kar pomeni, da mednarodni oddelek nima lastnih vodilnih, pač pa so ti le eni. Odnosi glavnega menedžerja s podružnicami v tujini so na zelo osebni ravni. Korenine tega so družinska podjetja in bližina evropskih trgov. Podružnice se nadzirajo pretežno s finančno politiko.

R & D je pri japonskih podjetjih bolj centraliziran, zato ne bodo locirale te dejavnosti tam, kjer so centri inovacij, pač pa tam, kjer so usposobljena delovna sila, infrastruktura in primerni dobavitelji delov. Japonska podjetja so bolj usmerjena na strategijo sestavljanja. Zato so Japonci svojo evropsko proizvodnjo avtomobilov locirali v VB in Španiji, ne pa Nemčiji kot izvoznem izhodišču za celo ES.

Delež Japoncev v EGS je zdaj skromen. Se bo pa bistveno povečal. Leta 1987 so imeli Japonci že 282 predelovalnih podružnic v Zahodni Evropi. 125 jih je bilo ustanovljenih v zadnjih 4 letih. Leta 1986 je bilo 81% japonskega blaga, prodanega v Evropi, še vedno uvoženega iz Japonske. Tudi pri prevzemanju ali združevanju podjetij Japonci doslej še niso bili tako aktivni.

V primerjavi z ameriškimi TP japonska niso v Evropo prinesla novih virov, ampak novo organizacijo, stil in zadovoljevanje potrošnika kot temeljni cilj.

Prav sedanja podoba aktivnosti japonskih TP v Evropi je lahko vzorec, kako bodo delovale vse TP. Nissan ima na primer:

- center za dizajn in sestavljanje osebnih avtomobilov v VB,
- sestavljanje komercialnih vozil v Španiji,
- kontinentalni distribucijski center na Nizozemskem in
- začenja servisirati globalne trge z evropskih lokacij.¹⁴

Sklep in poskus prognoziranja

Temeljne ugotovitve analize odnosov TP do enotnega trga bi lahko takole strnili:

a) Prišlo bo do porasta neposrednih tujih naložb na enotnem evropskem trgu s strani članic in nečlanic (dobički od znižanja stroškov in večjega trga). Ameriška TP so nameravala vložiti v Evropi leta 1990 za 23 mrd \$.¹⁵ Od uresničitve načrtov integracije in učinkovitosti regionalne zakonodaje pa je odvisno, ali bodo nečlanice enakopravno obravnavane in bodo naložbe tretjih držav lahko sledile porastu internih naložb v Skupnosti.

b) Intenzivirala se bosta združevanje in prevzemanje podjetij tako nacionalnih, regionalnih ter mednarodnih. Pričakovati je bistveni skok mednarodnih operacij te vrste in umirjanje domačih združevanj in prevzemanj. Rezultati urugvajске runde trgovinskih pogajanj pa bodo v veliki meri opredeljevali te procese na storitvenem področju.

c) Naložbe članic zunaj enotnega trga bodo rasle počasneje od naložb v Skup-

¹⁴ Transnationals, UN CTC, N. York, March 1990, str. 7.

¹⁵ Transnationals, UN CTC, N. York, March 1990, str. 6.

nosti. Povečan notranji trg bo namrec absorbiral velik del razpoložljivega kapitala. Naložbe zunaj Skupnosti bodo sledile trendu navzkrižnih naložb z Japonsko in ZDA, ostanek pa bo usmerjen na Vzhod in države v razvoju. Neposredne naložbe članic ES v nekdanjih socialističnih državah bodo začele izdatneje rasti šele po temeljnih tržnih reformah v teh državah, po ustalitvi razmer in po (vsaj v glavnem) ozdravitvi njihovih podjetij. Naivno je pričakovati, da bi te naložbe same lahko odigrale vlogo ozdravljenja tega gospodarstva. Za to so najprej potrebni drugi viri.

d) Prišlo bo do preobrazbe internacionalizacije proizvodnje (prej podružnice v vsaki članici, zdaj bo lahko zadostovala ena za cel ET). V bistvu lahko pride do zmanjšanja multinacionalizacije proizvodnje in povečanja notranje trgovine, saj ne bo več potrebe po podružnicah v vsaki članici, da bi premostili carinske in druge ovire. Dosedanje proizvodnjo, ki bo sledila logiki najcenejše lokacije, bo zamenjala »notranja« trgovina.

e) Najbolj se bodo povečale tuje neposredne naložbe na sektorjih, kjer so necarinske ovire največje, in v panogah, ki so pod velikim vplivom različnih nacionalnih standardov (farmaceutika, storitve itd.).

f) Prišlo bo do prestrukturiranja relativnega pomena TP iz različnih držav članic v korist močnejših in dinamičnejših. Isto velja tudi za TP iz nečlanic (v korist tistih, ki so se že prilagodila in že imajo veliko podružnic v EGS). Kratkoročno se bo vloga TP z enotnega trga povečala, dolgoročno pa le, če bo ta trg manj »trdnjava« in bolj korak k vsestranski integraciji.

g) Prišlo bo do prestrukturiranja delovanja in organizacije TP. Namesto nacionalnih centrov se bodo oblikovali regionalni, tudi na mednarodni ravni. Prišlo bo do racionalizatorskih operacij: namesto nakupovalnih enot bo na primer Coca Cola imela le eno. Napovedujejo reorganizacijo cele svoje mreže.

b) Prišlo bo sicer do dolgoročnejše krepitve konkurence (zlasti pri storitvah, javnih razpisih itd.), pa tudi do teženj po ustvarjanju monopolov (domača podjetja bodo skušala zavarovati svoj položaj pred konkurenti tretjih držav. Velika podjetja bodo ne glede na izvor skušala prevladovati nad manjšimi kljub zakonodaji, ki naj bi to preprečevala. Izkušnje pa kažejo, da to praviloma velja za tretje države, medtem ko so interpretacije te zakonodaje, kadar gre za domača podjetja, liberalnejše). Kljub temu da leto 1992 pomeni povečanje konkurence, bodo brez dvoma TP glavni uporabniki. Imajo ne le sredstva in sposobnosti, ampak so tudi edino dovolj velika, da se lahko pravočasno oz. dovolj hitro pripravijo na uživanje blaginje povečanega trga.

LITERATURA

Abdalah, W. M. (1989): *International Transfer Pricing Politics. Decision Making Guidelines for Multinational Companies*, Quorum Books, NY, 162 str.

Cantwell, J. (1987): *The Reorganization of European industries After Integration: Selected Evidence on the Role of Multinational Enterprise Activities*, *Journal of Common Market Studies*. Vol. XXVI, No. 2, 2. Dec. 1987

Clegg, L. J. (1987): *The Determinants of Multinational Enterprise: A Comparative Study of the US, Japan, UK, Sweden and West Germany*, v M. Casson, *Multinational Corporations, An Elgar Reference Selection*, GB, 1990, str. 558-577

Itaki, M. and Waterson, M. (1990): *European Multinationals and 1992*, University of Reading Discussion papers no 141, Aug., 21 pp.

Kefalas, A. G. (1990): *Global Business Strategy* South Western Publishing CO., Cincinnati, Ohio. str. 9-13, 92-100, 263-271, 444-451, 546 str.

- Lecraw, D. J. (1985): Some Evidence on Transfer pricing BY Multinational Corporations, v M. Casson, *Multinational Corporations, An Elgar Reference Selection*, GB, 1990, str. 352-373
- Leontiades, J. C. (1985): *Multinational Corporate strategy*, Lexington books, str. 10-19, 39-49, 5-58, 62-67, 93-101, 111-127, 187-200
- Livingstone, J. M. (1989): *The Internationalization of Business*, Macmillan, str. 190-195
- Negandhi, A. (1983): External and Internal Functioning of American, German and Japanese Multinational Corporations: Decision Making and Policy Issues, v M. Casson, *Multinational Corporations, An Elgar Reference Selection*, GB, 1990, str. 558-577
- Ottenbeck, L. (ed.) (1981): *The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*, Gower, 343 str.
- Rugman, A. M., Lecraw, D. J. L., Booth, L. D.: *International Business*, McGraw-Hill Company, 1985, str. 97-122, 286-293
- Svetličič, M. (1985): Zlate niti transnacionalnih podjetij, DE Ljubljana, poglavja: definicija, internacionalizacija kapitala, internacionalizacija MEO
- Vernon, R., Wells, L. T., jr., (1986): *Manager in the Internationals Economy*, Prentice Hall, Englewoods Cliffs, 465 str.