

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV MULTINACIONALK NA KONKURENČNOST
MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ**

Ljubljana, marec 2008

MATEJA PETELINKAR

IZJAVA

Študentka Mateja Petelinkar izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Huga Zagorška, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 3. 3. 2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV	3
1.1. OPREDELITEV MULTINACIONALKE (MNP)	3
1.2. OPREDELITEV MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ (MSP).....	5
2. VSTOP MNP NA NOVE TRGE.....	7
2.1. VZROKI ZA VSTOPANJE MULTINACIONALK NA NOVE TRGE.....	7
2.1.1. ZNAČILNOSTI PANOGE	9
2.2. ŽIVLJENJSKI CIKEL PROIZVODA IN INTERNACIONALIZACIJA	11
2.3. IZVOR MULTINACIONALK TER DESTINACIJE NJIHOVIH INVESTICIJ	11
2.4. NAČINI VSTOPA MULTINACIONALK NA TUJE TRGE.....	15
3. VPLIVI MULTINACIONALK NA MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA	18
3.1. VPLIV MNP NA MSP GLEDE NA STRATEGIJE MULTINACIONALK.....	18
3.2. POZITIVNI VPLIVI MNP NA MSP.....	20
3.2.1. UČINKI PRELIVANJA.....	21
3.2.1.1. DELITEV UČINKOV PRELIVANJA	21
3.2.1.2. RAZISKAVE O UČINKIH PRELIVANJA	24
3.2.1.3. UČINKI PRELIVANJA GLEDE NA NAČINE VSTOPA MNP NA NOVE TRGE	27
3.2.2. POGODBENA IZDELAVA	32
3.2.3. ZAVEDANJE O NUJNOSTI INTERNACIONALIZACIJE	37
3.3. NEGATIVNI VPLIVI MNP NA MSP	38
3.4. REAKCIJE MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ NA VSTOP MULTINACIONALK NA TUJE TRGE.....	40
4. VPLIV MNP NA KONKURENČNOST SLOVENSКИH MSP	43
4.1. METODOLOGIJA	44
4.2. LASTNOSTI ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	44
4.3. LASTNOSTI VZORCA	45
4.4. REZULTATI RAZISKAVE.....	46
4.4.1. NAČINI SODELOVANJA MED MNP IN MSP.....	46
4.4.2. MOŽNOSTI PROPADA MSP ZARADI VSTOPA MNP.....	47
4.4.3. NEPOSREDNI UČINKI PRELIVANJA	48
4.4.4. INTENZITETA UČINKOV PRELIVANJA GLEDE NA NAČINE VSTOPA MNP	49
4.4.5. INTENZITETA IN ZAVEDANJE UČINKOV PRELIVANJA.....	50
4.4.6. POSREDNI UČINKI PRELIVANJA MED MNP IN MSP.....	53
4.4.7. PERCEPCIJA MULTINACIONALK S STRANI MSP	55
4.4.8. POTENCIALNI NAČINI SODELOVANJA MED MNP IN MSP	56
4.4.9. REAKCIJE MSP PRI SOOČENJU Z MNP.....	57
4.4.10. DEMOGRAFSKI PODATKI O PODJETJIH.....	58
4.5. DISKUSIJA.....	60
5. SKLEP.....	61
6. LITERATURA	64
PRILOGA	1
SLOVAR TUJK IN KRATIC	7

UVOD

V letu 1990 je bilo v svetu približno 30.000 multinacionalk, danes pa je njihova prevlada še očitnejša, saj je številka narasla na približno 65.000, čeprav je velikost le-teh bistveno manjša kot nekoč. Po ocenah OECD multinacionalke v celotni mednarodni trgovini zavzemajo preko 70-odstotni delež (Jaklič, 2006, str. 124). Za ta podjetja je značilno, da ne poslujejo le doma, pač pa investirajo tudi v tujih državah in imajo nadzor nad temi aktivnostmi. Najpogosteje so to tudi podjetja, ki zaposlujejo večje število ljudi, čeprav obstajajo tudi mikro-multinacionalke, ki spadajo med mala in srednje velika podjetja.

Velikost multinacionalk in njihove določene prednosti, kot so znanje, finančni viri, tehnološke prednosti, ugled itd., so tiste prvine, za katere so v veliki meri prikrajšana mala in srednje velika podjetja (MSP). In prav zato se pogosto domneva, da so MSP v nekaterih panogah obsojena na propad, saj z multinacionalnimi podjetji (MNP) niso sposobna tekmovali (Dawar in Frost, 1999, str. 120). Takšne negativne učinke konkurence imenujemo tudi učinek izrinjanja ali učinek kraje posla (Rojec, 2006, str. 85). V magistrski nalogi sem prikazala, da lahko MSP kljub moči in prisotnosti MNP preživijo in se z njimi celo uspešno spopadajo. To jim omogoča specializacija in iskanje ustreznih tržnih niš, s čimer se izognejo nuji po doseganju ekonomij obsega, kjer imajo MNP absolutno premoč. Poleg tekmovanja pa lahko MSP reagirajo na prisotnost MNP tudi na druge načine, na kar vplivajo konkurenčne prednosti MSP in panoga, v kateri poslujejo MSP.

Ključna problematika, ki sem se je v magistrskem delu lotila, so vplivi multinacionalk na mala in srednje velika podjetja. Izhajala sem iz naslednjega raziskovalnega vprašanja: Kakšni so vplivi MNP na MSP ter kateri vplivi prevladujejo? Predpostavljam, da zadostna tehnološka sposobnost malih in srednje velikih podjetij le-tem omogoča, da lahko od multinacionalk veliko pridobijo. Tako so za MSP vplivi lahko bolj pozitivni kot negativni, pri čemer sem se osredotočila na vrste pozitivnih vplivov, preko katerih lahko MSP povečujejo svojo konkurenčnost. Med pozitivnimi vplivi sem se natančneje dotaknila učinkov prelivanja (*angl. spillover effects*), kjer se znanje, ideje, tehnologija, izboljšave itd. posredno ali neposredno prelivajo z multinacionalk na mala in srednje velika podjetja (Greenaway et al., 2004). Opredelila sem tudi horizontalne učinke prelivanja, ki nastanejo med podjetjema znotraj iste dejavnosti, in intenzivnejše vertikalne učinke prelivanja, ki lahko nastopijo v primeru pogodbene izdelave med MNP in lokalnimi MSP (Rojec, 2006).

V empiričnem delu sem preverjala, kako vpliv MNP na MSP zaznavajo multinacionalke v Sloveniji ter naša mala in srednje velika podjetja. Pri proučevanju vpliva sem želela potrditi ali zavreči hipotezo: *Multinacionalna podjetja lahko na mala in srednje velika podjetja vplivajo tako pozitivno kot negativno, vendar pa je njihov vpliv lahko bolj pozitiven.*

Namen magistrske naloge je analizirati, kako multinacionalke vplivajo na konkurenčnost malih in srednje velikih podjetij, pri čemer so ti vplivi lahko tudi pozitivni, če so mala in

srednja velika podjetja sposobna absorbirati, kar jim MNP ponujajo. Tako sem v nalogi poudarila tako pozitivne kot negativne vplive multinacionalk, pri čemer so lahko prav MSP tista, ki lahko z MNP hitreje vzpostavijo simbiozo in od MNP odnesejo bistveno več kot druga velika podjetja. Velika podjetja za MNP predstavljajo večjo grožnjo kot MSP, zato so multinacionalke še bolj pazljive pri prenosu znanja, tehnologije, idej, izboljšav itd.

Čeprav ne obstaja številna literatura, ki bi opisovala vplive MNP na MSP, sem se odločila za deduktivni pristop, kar pomeni, da sem izhajala iz obstoječe teorije, katere veljavnost sem preizkusila na vzorcu stotih najbolj globalnih multinacionalk pri nas in nekoliko manjšega števila MSP. Poleg kvantitativnih podatkov sem se lotila tudi intervjuja, katerega primarna naloga je bila testiranje anketnega vprašalnika. Po namenu sodi raziskava v moji magistrski nalogi med vzročne raziskave, za katero je značilen jasno opredeljen problem, njen namen pa je ugotavljanje vzročno-posledičnih povezav med pojavi. Pri raziskavi gre za ugotavljanje povezave med pozitivnimi vplivi MNP na MSP in posledično povečevanjem konkurenčnosti le-teh oziroma negativnimi vplivi MNP na MSP in zmanjševanjem konkurenčnosti MSP. Glede na časovni vidik sem se odločila za presečno študijo, v kateri je anketa prevladujoča raziskovalna strategija.

Magistrsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V prvem sem opredelila multinacionalno podjetje, za katerega je značilno investiranje v tujini, hkrati pa ima to podjetje tudi nadzor nad aktivnostmi v tujini. Prav tako sem poudarila razlike med termini, ki se v literaturi pogosto pojavljajo kot sinonimi (internacionalno podjetje, multinacionalno podjetje, globalno podjetje, transnacionalno podjetje). Po opredelitvi malih in srednje velikih podjetij sem prvo poglavje zaključila s prikazom nekaterih razlik, ki obstajajo med MNP in MSP.

V drugem poglavju sem se ukvarjala z vstopanjem MNP na tuje trge, pri čemer sem se osredotočila predvsem na vzroke za tako ravnanje MNP, ki sem ga razložila tudi s pomočjo teorije. Proučila sem izvor MNP in kam investirajo. Poglavje sem zaključila z opredelitvijo različnih načinov vstopanja MNP na tuje trge, ki lahko bistveno vplivajo na intenziteto učinkov prelivanja, s čimer sem se ukvarjala v tretjem poglavju magistrskega dela.

V tretjem poglavju je razdelano bistvo moje magistrske naloge, saj sem podrobneje predstavila pozitivne in negativne vplive MNP na MSP. V tej točki so prikazane možne delitve učinkov prelivanja (neposredni – posredni učinki, horizontalni – vertikalni itd.). Več pozornosti sem namenila posrednim učinkom prelivanja, saj so to tisti učinki, ki se pogosteje pojavljajo v obliki posnemanja multinacionalk, kot prenos človeškega kapitala, kot zavedanje malih in srednje velikih podjetij o nujnosti internacionalizacije. Opisala sem tudi raziskave o učinkih prelivanja, ki so bile po svetu že narejene, čeprav se rezultati zelo razlikujejo. Prav tako sem eno podpoglavje namenila pogodbeni izdelavi, kjer lahko MSP preko vertikalnih učinkov prelivanja od MNP veliko pridobijo. Poglavje sem zaključila z najpogostejšimi reakcijami MSP, ko se na trgu soočijo z MNP, pri čemer izhajam iz dveh kriterijev: panoge, v kateri je MSP, ter konkurenčnih prednosti MSP.

V zadnjem, četrtem poglavju sem teoretične ugotovitve preverjala v empiričnem delu, v katerem sem anketirana podjetja razdelila v dva neodvisna vzorca – enega so sestavljale najbolj globalne multinacionalke v Sloveniji v letu 2006, drugega pa MSP, s katerimi ta MNP na kakršenkoli način sodelujejo. Na obeh vzorcih sem preverjala načine sodelovanja med MNP in MSP, nevarnosti, ki jih za MSP prinašajo MNP, neposredne in posredne učinke prelivanja, intenziteto teh prelivanj ter reakcije MSP pri soočenju z MNP.

Magistrska naloga se končuje z diskusijo o izsledkih moje raziskave in s sklepom, v katerem so povzete pomembnejše ugotovitve teoretičnega in empiričnega dela.

1. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

V tem poglavju bom opredelila osnovni entiteti mojega magistrskega dela – multinacionalna podjetja (MNP) ter mala in srednje velika podjetja (MSP). Ker se v literaturi pojavljajo številni sorodni izrazi, bom našla tudi glavne razlike med internacionalnim, multinacionalnim, globalnim ter transnacionalnim podjetjem. Poglavje bom zaključila z opisom bistvenih razlik med MNP in MSP, zaradi katerih lahko govorim o možnih učinkih vplivanja MNP na MSP.

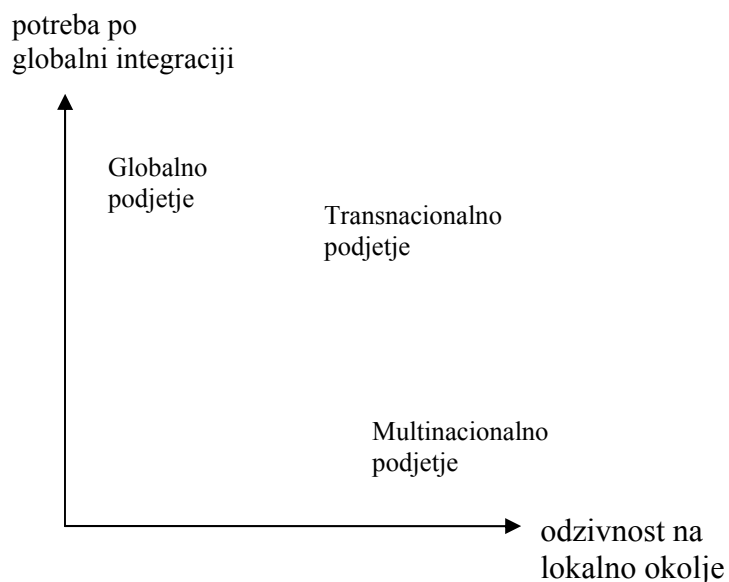
1.1. OPREDELITEV MULTINACIONALKE (MNP)

Številne definicije različno opredeljujejo multinacionalno podjetje (MNP). Vsem sta skupni dve ključni značilnosti, ki multinacionalke ločita od ostalih podjetij: *investiranje* v aktivnosti z dodano vrednostjo *v tujih državah* in *nadzor* nad temi aktivnostmi, nad katerimi pa ni nujno potrebno imeti lastništva. MNP transakcije med državami lahko opravijo znotraj korporacije, pri čemer jim takšna internalizacija omogoča, da se izognejo trgovini med odprtimi trgi (Bartlett in Sumantra Ghosal, 2000, str. 2-3). Globalne multinacionalke so tiste, ki poslujejo po vseh kontinentih, slovenske multinacionalke pa pretežno uvrščamo med regionalne, saj imajo svoje enote največkrat v državah Vzhodne in Srednje Evrope ali v Evropski uniji in tako ne poslujejo globalno. Nastajanje slovenskih MNP je predvsem rezultat liberalizacije, privatizacije in gospodarske rasti v obdobju tranzicije, kakor tudi vladnih spodbud za privabljanje tujih neposrednih investicij (Jaklič in Svetličič, 2005, str. 46, 61).

V literaturi se pojavljajo različni izrazi (internationalno podjetje, multinacionalno podjetje, globalno podjetje in transnacionalno podjetje), ki jih bom sicer uporabljala sinonimno, a vseeno velja omeniti njihove bistvene razlike. *Internationalno podjetje* ima od vseh najmanjšo avtonomijo in je pogosto obravnavano zgolj kot obrat v tujini, ki je popolnoma podrejen domačemu podjetju. Primer takega podjetja je na primer preseljen proizvodni obrat v tujino, katerega primarna naloga je oskrbovati matično podjetje z izdelki, namenjenimi prodaji na domačem trgu. *Multinacionalno podjetje* uspešno prepoznava razlike med

različnimi trgi in posledično zahteva ustanavljanje avtonomnih podružnic v različnih državah, kjer se zaposlujejo ljudje z znanjem o lokalnih preferencah, kar vodi v ustrezen nivo adaptacije na različnih nacionalnih trgih (primer Nestlé, Unilever). Za *globalno podjetje* je značilna standardizacija, ki predvideva homogenizacijo okusov in preferenc, kar vodi do doseženih ekonomij obsega ter centralne koordinacije in nadzora, saj se vse najpomembnejše odločitve sprejemajo na sedežu podjetja (primeri: Toyota, Canon in številna druga japonska podjetja). *Transnacionalno podjetje* teži k doseganju ekonomij obsega (*economies of scale*) in ekonomij skupne proizvodnje in razdelitve (*economies of scope*) s pravo mero standardizacije/adaptacije in centralizacije/decentralizacije (na primer selitev delovno intenzivnih dejavnosti v države tretjega sveta, ohranjanje raziskav in razvoja na Zahodu) (Bartlett in Sumantra Ghosal, 2000, str. 105-107, 253-254). V magistrskem delu bom z izrazom multinacionalka pojmovala predvsem multinacionalne in transnacionalne korporacije, saj so to tiste gospodarske družbe, ki lahko v bistveno večji meri vplivajo na domača mala in srednje velika podjetja, o čemer bom pisala v tretjem poglavju.

Slika 1: Razlike med globalnim, multinacionalnim in transnacionalnim podjetjem



Vir: Bartlett in Sumantra Ghosal, 2000, str. 251

V številnih panogah je tržna koncentracija visoka, kar pomeni, da posamezen sektor nadzira majhno število velikih decentraliziranih MNP, kjer posamezni deli podjetja med seboj tekmujejo z namenom spodbujanja inovacij na vseh področjih in zniževanja stroškov (Jaklič in Svetličič, 2005, str. 11). Čeprav so multinacionalke ponavadi velike korporacije, se vedno pogosteje pojavljajo tudi t. i. mikro-multinacionalke, ki največkrat spadajo med rojene multinacionalke (*born globals*), saj začnejo izvažati manj kot dve leti po ustanovitvi. Zanje je značilna ozka specializacija in osredotočenost na tržne niše (Zupančič, 2004, str. 12-14; Johnson in Turner, 2003, str. 139). Kljub temu da rojene multinacionalke zgodaj začnejo s proaktivno mednarodno strategijo, saj izvozijo vsaj 75 % svoje celotne prodaje, pa zanje neposredno investiranje v tujino ni značilno (Zupančič, 2004, str. 14-15). Po zgoraj opisani

opredelitvi multinacionalk takšna podjetja torej ne sodijo med multinacionalke, zato jim v magistrski nalogi ne bom posvečala posebne pozornosti.

1.2. OPREDELITEV MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ (MSP)

Pri definiranju malih in srednje velikih podjetij je ključni kriterij število zaposlenih in ne poslovni uspeh posameznega podjetja. Tako za mala podjetja velja, da zaposlujejo do 50 ljudi, srednje velika podjetja pa imajo med 50 in 250 zaposlenih.

Tabela 1: Opredelitev malih in srednje velikih podjetij

KATEGORIJA	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	PROMET
Mikro podjetje	1-9	≤ 2 mio EUR
Malo podjetje	10-49	≤ 10 mio EUR
Srednje veliko podjetje	50-250	≤ 50 mio EUR
Veliko podjetje	nad 250	

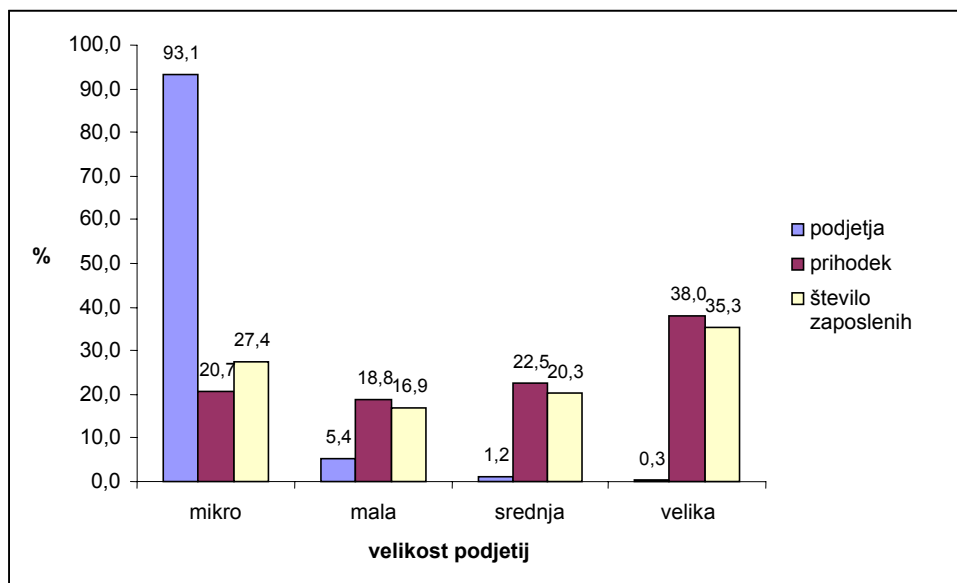
Vir: Portal Evropske unije, 2007

Po opredelitvi vseh ključnih entitet lahko povzamem, da bo rdeča nit moje naloge ugotoviti, kako velike multinacionalke z nad 250 zaposlenimi vplivajo na mala in srednje velika podjetja, ki imajo zaposlenih manj kot 250 ljudi.

Čeprav multinacionalke proizvedejo 40 % vseh svetovnih izdelkov (proizvedejo kar 85 % vseh avtomobilov, 70 % računalnikov, 65 % brezalkoholnih pijač in 35 % zobnih past) in zagotovijo četrtno svetovne trgovine, pomena malih in srednje velikih podjetij ne gre zanemarjati (Bartlett in Sumantra Ghosal, 2000, str. 4). V Evropski uniji približno 25 milijonov MSP predstavlja jedro poslovnega sveta, hkrati pa največ prispevajo h gospodarski rasti in ustvarjanju novih delovnih mest. Predstavljajo 99 % vseh podjetij, ki zaposlujejo 65 milijonov ljudi (A modern policy for SMEs, 2007).

MSP so v Sloveniji ključno vlogo odigrala v začetku 90. let, ko so v tranzicijskem obdobju nudila zaposlitev številnim ljudem, ki so ostali brez dela v velikih državnih podjetjih. Z vidika velikosti podjetja glede na število zaposlenih oseb v Sloveniji prevladujejo mikro in mala podjetja (98,5 %). Kljub temu pa ustvarijo največ prihodka srednja (22,5 %) in velika podjetja (38,0 %). Podjetja z več kot 50 osebami, tj. srednja in velika podjetja, so leta 2005 zaposlovala dobro polovico (55,6 %) vseh oseb, ki delajo v podjetjih (Tajnikar in Pušnik, 2005; Matek, 2005).

Slika 2: Delež podjetij, njihovega prihodka in oseb, ki delajo v teh podjetjih, po velikostnih razredih podjetij glede na število oseb, ki delajo v njih, Slovenija 2005



Vir: Matek, 2005

Za lažje razumevanje vpliva MNP na MSP je treba upoštevati, da se obe entiteti med seboj precej razlikujeta. Na prvi pogled se zdi, da večina razlik prevesi tehtnico na stran MNP, saj so ta zaradi spodaj navedenih prednosti res večkrat v boljšem položaju (Ruzzier, 2005, str. 24, 46; Khanna in Palepu, 2004):

- Obsežnejši in dostopnejši finančni viri, ki omogočajo znatnejše investiranje;
- Dostop do človeških virov – znanja, ki je postalo redke proizvodni dejavnik (zaposlovanje najboljših ljudi);
- Tehnološke prednosti (raziskave in razvoj);
- Ugled (priznane blagovne znamke, zaupanje, zvestoba kupcev);
- Dostop do različnih virov (dobavitelji, distribucijske mreže, odlične lokacije, informacije o tujih trgih itd.);
- Pogajalske prednosti;
- Doseganje ekonomij obsega in ekonomij skupne proizvodnje in razdelitve;
- Postavljanje dolgoročnejših ciljev itd.

Nikakor pa ne smem zanemariti niti prednosti MSP pred MNP (Tiu Wright et al., 2006; Ruzzier, 2005, str. 46):

- Sploščena organizacijska struktura, ki omogoča hitrejšo sprejemanje odločitev;
- Fleksibilnost;
- Menedžerji/lastniki so bolj predani delu;
- Specializacija in iskanje tržnih niš;
- Visoki standardi kakovosti, ki vodijo do skrbno proizvedenih maloserijskih izdelkov itd.

V Švici kar 81 % R&R na državni ravni izvira iz treh MNP, pa tudi v ZDA so na tem področju dominantna multinacionalna podjetja. Vse pogosteje pa MNP selijo tudi oddelke R&R v svoje podružnice drugod po svetu (WIR, 1999, str. 199). In prav to je razlog, da lahko lokalna MSP od multinacionalk veliko pridobijo, saj le-ta zaradi številnejših prednosti lažje dosegajo bolj konkurenčen položaj na trgu.

2. VSTOP MNP NA NOVE TRGE

Še pred nekaj desetletji se je o selitvi proizvodnje, kapitala in dela govorilo zelo malo. Razlog za to so bili neizpolnjeni pogoji, ki pospešujejo globalizacijo in katerim smo priča danes; izpopolnjena komunikacijska tehnologija, liberalizacija trgovine, padec železne zaves, odpiranje gospodarstva v Aziji, so le nekateri razlogi, ki omogočajo prekoračitev državnih meja in vstopanje na tuje trge (Ruzzier, 2005, str. 10).

Namen drugega poglavja je opredeliti vzroke za investiranje multinacionalk na tujih trgih, kar bom podprla tudi s teorijo mednarodnega življenjskega cikla proizvoda. Ugotavljala bom iz katerih držav izvira največ multinacionalk, ter v katere države najpogosteje investirajo. Poglavje bom zaključila z analizo različnih načinov vstopa MNP na tuje trge, kar lahko pomembno vpliva na intenziteto učinkov prelivanja, o čemer bom pisala v tretjem poglavju.

2.1. VZROKI ZA VSTOPANJE MULTINACIONALK NA NOVE TRGE

Korporacije se morajo nenehno prilagajati spremembam, kar jim omogoča ohranjanje konkurenčnega položaja na trgu. Tako je bilo na primer leta 1967 v povprečju v ameriški multinacionalki zaposlenih 1.100 ljudi, leta 1986 pa zaradi avtomatizacije le še 665 (Harrison, 1997). Pomena ekonomije obsega so se MNP začela zavedati že v 50. letih, ko se prvič srečamo s tujimi neposrednimi investicijami, vendar pa smo bili priča drastičnim spremembam šele v zgodnjih 90. letih 20. stoletja (Etemad, 2004, str. 241-242).

Izhodne investicije so lahko horizontalne (selitev podobnih dejavnosti na več lokacij) ali vertikalne (posamezne faze proizvodnega procesa se opravljajo na različnih lokacijah glede na obilje proizvodnih dejavnikov). Slednje prevladujejo v državah, ki se v obilju proizvodnih dejavnikov zelo razlikujejo (npr. v razmerju med delom in kapitalom ali med usposobljenim in nizko usposobljenim delom). Horizontalne pa prevladujejo med podobno obdarjenimi in podobno velikimi državami (Jaklič in Svetličič, 2005, str. 82).

Najprej je bila na udaru vertikalna integracija proizvodnje, ki se še vedno seli v države, ki za to nudijo najugodnejše pogoje. Vse pogosteje pa je pričakovati, da se ne bodo več outsourcale le delovno intenzivne dejavnosti, ki ustvarjajo izdelke z nizko dodano vrednostjo, pač pa bo

vse intenzivnejši boj za kadrovanje najbolj izobraženih in usposobljenih ljudi, ki bodo s svojim znanjem kos zahtevnim, kapitalno intenzivnim dejavnostim.

Selitev proizvodnje oz. proizvodna decentralizacija pomeni, da se določene aktivnosti outsourcajo oziroma izvajajo zunaj korporacije, ki jih je sicer opravljala doslej (Harrison, 1997). Sčasoma se lahko v tujino preseli celotna proizvodnja, kar matičnemu podjetju doma omogoči diverzifikacijo oz. preusmeritev v dejavnosti z večjo dodano vrednostjo. Za primer navajam podjetja Nike, Siemens in Philips, ki nimajo domače proizvodne baze, pač pa le vodenje, koordinacijo, oblikovanje izdelka in ostale funkcije, kjer se dosega visoka dodana vrednost (Jaklič in Svetličič, 2005, str. 100, 134; The Economist, 2007).

Dandanes pa so vse pogostejše tudi selitve storitev, kjer visoko izobražena delovna sila iz tretjega sveta konkurira dragi delovni sili v razvitih državah. Tako na primer Svetovna banka računa plače za svoje zaposlene v Indiji, ameriške bolnišnice pošiljajo rentgenske posnetke v analizo v tujino, s čimer povečajo hitrost, zmanjšujejo stroške in skrajšujejo čakalne vrste bolnikov (Svetličič, 2006, str. 116). Zaposlen na področju podatkovnih baz je na primer v ZDA plačan \$20/uro, v Indiji pa podjetje za enako kvalificiranega delavca plačuje \$2/uro. Po nekaterih raziskavah naj bi ZDA do leta 2015 outsourcale 3,3 milijone delovnih mest v storitvah, saj bodo tako podjetja lahko privarčevala od 45 % do 55 % (Farrell, 2004).

Podjetja lahko z globalizacijo privarčujejo do 70 %, kar jim omogoča zniževanje cen in nenehno izboljševanje ponudbe z lansiranjem novih ali izboljšanih izdelkov (Farrell, 2004). Gonilo izhodne internacionalizacije so dobiček, rast in krepitev konkurenčnosti podjetij. Viri konkurenčnosti se z razvojem bistveno spreminjajo, saj se je na primer pred letom 1960 tekmovalo predvsem na podlagi lokacijsko specifičnih prednosti razpolaganja s cenenimi surovinami in energijo. Po letu 1960 se je težišče tekmovanja selilo na ceneno delovno silo. V 70. letih so pridobile pomen ekonomije obsega in kapitalna intenzivnost, v 80. letih pa je postala temeljni vir konkurenčnosti tehnologija. Na prelomu tisočletja je najpomembnejše znanje, informacije in hitrost odzivanja, kar omogoča fleksibilna in vitka proizvodnja. Tudi zaradi krajšanja življenjskega cikla proizvoda pridobivajo na pomenu ekonomije skupne proizvodnje in razdelitve. Podjetja se tako danes osredotočajo na vire svoje konkurenčnosti, vse ostalo pa prepuščajo drugim dobaviteljem, ki so za to specializirani (Jaklič in Svetličič, 2005, str. 9-13).

Najpogostejši vzroki za vstop multinacionalk na nove trge so torej naslednji (Johnson in Turner, 2003, str. 103-105):

- Iskanje virov – MNP se selijo v države, kjer lahko izkoriščajo vire, ki jim jih primanjkuje v njihovi matični državi (naravni viri, surovine, delovna sila itd.). Tako se na primer MNP Goodyear seli v države z obiljem kavčuka (Bartlett in Sumantra Ghosal, 2000, str. 5).
- Iskanje trgov – MNP se selijo v države, da bi bila bližje potrošnikom, predvsem tistim z naraščajočo kupno močjo. Tako je Srbija lahko za slovenska MNP odskočna deska za vstop na ruski trg.

- Povečevanje učinkovitosti – MNP težijo k optimizaciji verige dodane vrednosti in zato selijo delovno intenzivne dejavnosti v države tretjega sveta, kapitalno in tehnološko intenzivne dejavnosti pa v razvite države.
- Strateške ali preživetvene selitve – MNP želijo doseči dolgoročne cilje in zato iščejo know-how, menedžerska znanja, dostop do tujih distribucijskih kanalov itd. Za ponazoritev navajam selitev podjetja Hermes SoftLab, ki je prek svoje enote v Bosni in Hercegovini iskal usposobljene informatike in računalniške strokovnjake, ki so nujno potrebni za doseganje dolgoročnih ciljev podjetja (Jaklič in Svetličič, 2005, str. 65).
- Ostali motivi – izogibanje strogi domači zakonodaji in številnim vstopnim davkom, selitev v države z ugodno okoljevarstveno politiko in bolj razvito infrastrukturo itd.

Pogosto igra pomembno vlogo pri selitvah MNP na tuje trge tudi država s postavljanjem carin, uvoznih ali izvoznih kvot, postavljanjem zahtev po lokalni proizvodnji in oblikovanju mešanih podjetij med MNP in lokalnim podjetjem.

2.1.1. ZNAČILNOSTI PANOGE

Podjetja, ki poslujejo v spodaj navedenih panogah, še posebej težijo k internacionalizaciji zaradi več razlogov (Jaklič in Svetličič, 2005, str. 122-125):

- Panoge, v katerih se proizvajajo tehnološko intenzivni izdelki, toda v takih panogah matično podjetje raje investira in internalizira poslovanje zaradi nevarnosti posnemanja s strani tujcev in tistih partnerjev, ki si pridobijo franšizo ali licenco.
- Panoge, kjer se zaradi visokih fiksnih stroškov zahtevajo ekonomije obsega, ki znižujejo povprečne stroške na proizveden izdelek (npr. proizvodnja papirja, železa itd.).
- Specialni izdelki in storitve z visoko dodano vrednostjo, ki zahtevajo pridobivanje vedno novih tržnih deležev.
- Diferencirani izdelki, kjer se je treba približati potrošniku s poprodajnimi storitvami.
- Standardizirani izdelki, ki težijo k poceni delovni sili.

Tako lahko v splošnem ločim dve vrsti proizvodov ali storitev: univerzalni proizvodi/storitve in specialni proizvodi/storitve. Univerzalni proizvodi so proizvodi, katerih proizvodnja je standardizirana in jo lahko zaradi široke dostopnosti tehnologije opravlja marsikdo. Univerzalne storitve pa so storitve, ki jih zaradi standardizacije nudijo številna podjetja (bančne, zavarovalniške, transportne storitve). Na drugi strani pa so specialni proizvodi tisti, za katere je potrebno specifično znanje in zahtevajo specialne storitve, ki jih lahko ponujajo samo podjetja, ki imajo za to potrebna znanja (npr. priprava navodil za specialne izdelke). Univerzalni izdelki in storitve se hitreje in lažje pojavijo v različnih načinih internacionalizacije, saj ne zahtevajo posebnih znanj, pa tudi njihovi stroški so nizki (Jaklič in Svetličič, 2005, str. 28-29). Specialni proizvodi in storitve pa se redkeje pojavijo v globalizacijskih tokovih, saj jih podjetja skrbneje varujejo in pri iskanju možnosti v tujini

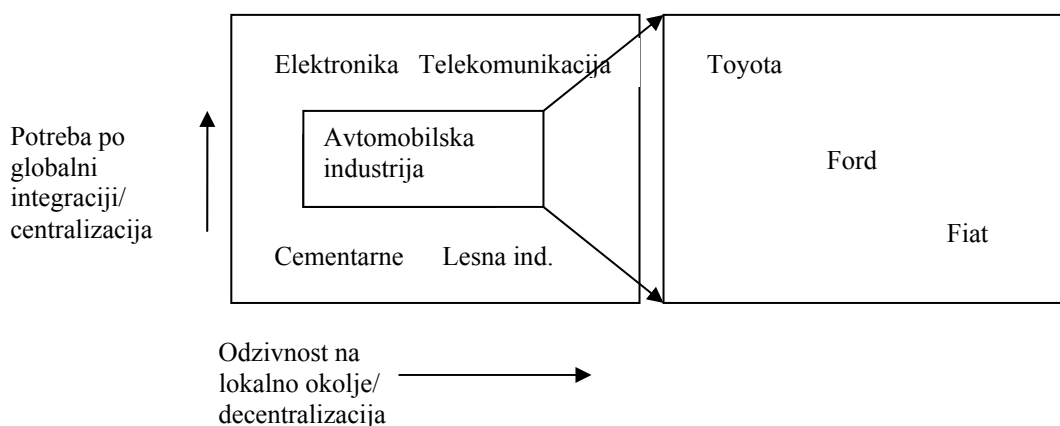
težijo predvsem k internalizaciji, s čimer specifična podjetniška znanja varujejo pred številnimi imitatorji.

Poleg standardizacije izdelkov igrajo ključno vlogo pri selitvi panog tudi transportni stroški. Zato so na primer tekstilna industrija, farmacevtska industrija in IT panoga zelo podvržene vstopu na tuje trge, medtem ko sta lesna industrija ali izdelava jekla redko preseljeni v države s cenejšo delovno silo. Tudi v teh primerih se najbolj inovativna podjetja znajdejo na različne načine; IKEA od svojih kupcev zahteva, da si izdelke sestavijo sami, in s tem drastično zmanjša transportne stroške svojih produktov; multinacionalno podjetje Caterpillar pa se izogiba transportnim stroškom tako, da zaradi centraliziranosti proizvodnje v državah z obiljem proizvodnih dejavnikov oddelke sestavljanja produktov seli v vsa večja mesta po svetu (Farrell, 2004; Barnevik in Kanter, 1994, str. 33).

Najbolj so selitvam torej podvržene delovno intenzivne dejavnosti, kot je tekstilna industrija; panoge, ki so odvisne od naravnih virov, kot so pohištvena podjetja, ter panoge s standardiziranimi izdelki, za katere je pomembno doseganje ekonomij obsega (elektronika, mikroprocesorji itd.) (Farrell, 2004).

Zanimivo pa je, da tudi znotraj panoge obstajajo razlike pri odločitvah o globalizaciji poslovanja. Kot je vidno iz spodnje slike, Fiat bistveno bolj teži k decentralizaciji poslovanja, saj je s številnimi tujimi partnerji ustanavljal mešana podjetja v Španiji, Srbiji, na Poljskem, pri čemer seli proizvodnjo v države, ki so za te dejavnosti bolj ekonomične. Toyota pa razvija in proizvaja avtomobile pretežno na Japonskem (Bartlett in Sumantra Ghosal, 2000, str. 242-243). Razlike znotraj panoge obstajajo tudi pri načinih selitve proizvodnje. Tako na primer Nokia proizvodnjo mobilnih telefonov ohranja znotraj korporacije in v svojih podružnicah, medtem ko se Ericson pogosto odloča za pogodbene izdelave (WIR, 2002, str. 141).

Slika 3: Centralizacija/decentralizacija med različnimi panogami in znotraj panoge



Vir: Bartlett in Sumantra Ghosal, 2000, str. 243

2.2. ŽIVLJENJSKI CIKEL PROIZVODA IN INTERNACIONALIZACIJA

Teorija mednarodnega življenjskega cikla proizvoda, ki jo je razvil Vernon, nam pomaga lažje razumeti potrebe po vstopu MNP na tuje trge. Po tej teoriji gredo MNP (predvsem ameriška) skozi tri faze, ki determinirajo odločitve po internacionalizaciji podjetij (Vernon, 1996 v Etemad, 2004, str. 252-253; Buckley in Casson, 2002, str. 74-77):

- 1. faza: Vsi členi verige dodane vrednosti so locirani v ZDA, kjer zaradi omejenosti ameriške potrošnje ni potrebe po internacionalizaciji. V tej inovativni fazi še ne prihaja do standardiziranih izdelkih, saj so na začetku potrebne številne prilagoditve in izboljšave pravkar lansiranih izdelkov.
- 2. faza: V tej fazi se pojavi cenovna elastičnost izdelka, ki prehaja v zrelo fazo. Zato se predvideva ustanovitev podružnic izven države inovatorice, katerih naloga je doseči ekonomijo obsega in proizvesti izdelek za lokalne trge ter za trge držav v razvoju. Šele v tej fazi podjetje zaradi investiranja v tujini in vzpostavitve nadzora nad tujimi podružnicami postane prava multinacionalka.
- 3. faza: Ker povpraševanje v državah v razvoju narašča, se investira v selitev proizvodnje v te države. Poceni delovna sila omogoča, da proizvodnja v teh državah zadovolji tudi potrebe razvitih držav, zato pride do izvoza izdelkov nazaj v Evropo in ZDA, kjer se vršijo kapitalno intenzivne dejavnosti. Izdelek postane popolnoma standardiziran, cena pa glavni kriterij pri nakupu.

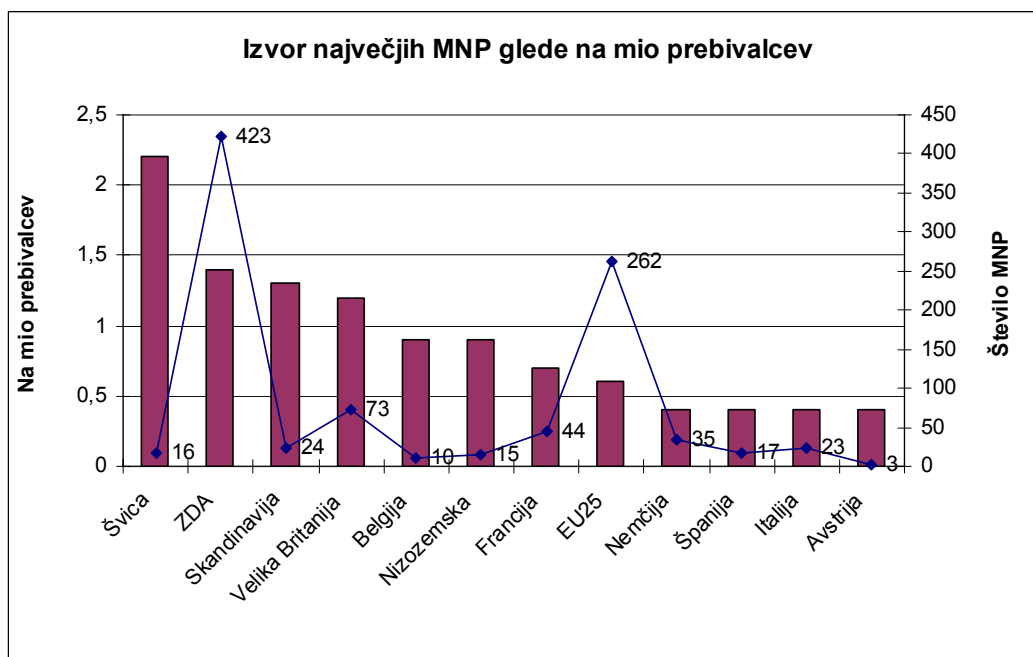
Vsakršno poseganje prek meja države matičnega podjetja pa pomeni tudi prenos znanja in tehnologije, kar izkoristijo evropska in azijska podjetja ter podjetja iz ostalih držav v razvoju, ki začnejo s posnemanjem obstoječih standardiziranih izdelkov in njihovim nadgrajevanjem. Funkcija ZDA tako postane, da z nenehnimi inovacijami na račun izpopolnjene tehnologije požene nov cikel, ki prinese še bolj dovršene izdelke (Etemad, 2004, str. 254-256). Vsekakor velja poudariti, da te teorije ne moremo aplicirati na vse panoge, saj se stopnja dosežene diferenciacije/standardizacije izdelkov med različnimi panogami zelo razlikuje, kar tudi vpliva na dolžino življenjskega cikla proizvoda.

2.3. IZVOR MULTINACIONALK TER DESTINACIJE NJIHOVIH INVESTICIJ

Večina MNP izvira iz Triade (Severna Amerika, Zahodna Evropa in Japonska), čeprav so v vse večji meri konkurenčne tudi multinacionalke iz držav v razvoju. Še v začetku 90. let je imela večina matičnih podjetij (33.500 od 37.000) sedež v razvitih državah. V letu 2004 pa je imela skoraj polovica MNP sedež matičnega podjetja v razvijajočih se državah (Jaklič, 2006, str. 124).

Na spodnji sliki je prikazano, iz katerih držav prihaja največ multinacionalk glede na število prebivalcev matične države.

Slika 4: Države, iz katerih izvira 100 največjih MNP glede na število prebivalcev

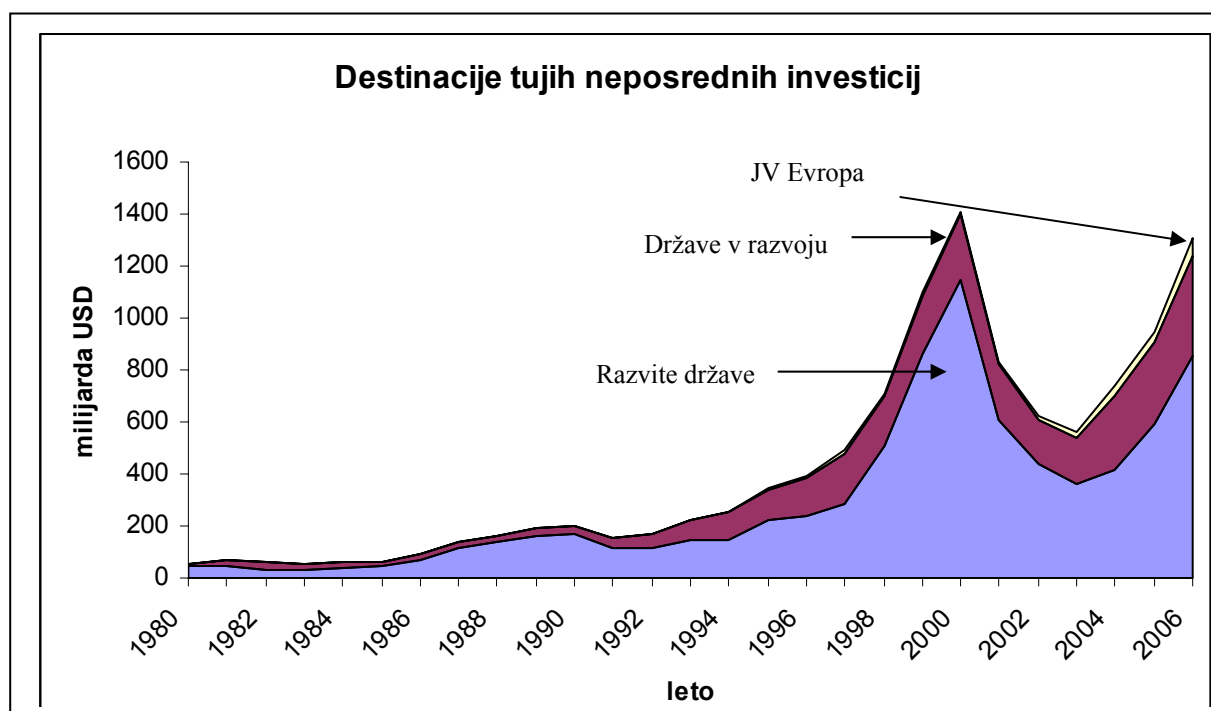


Vir: The Economist, 2007

Z začetki mednarodnega poslovanja so začele velike multinacionalke iz ZDA in Evrope. S tem so ogrožale mala podjetja v državah, kamor so prodirale, posledično pa so se z zaščitniškimi ukrepi vpletle tudi vlade držav. Večina multinacionalk se je razvila že po 2. svetovni vojni, ko so podjetja v vse večji meri investirala v tujini in ohranila tudi nadzor nad temi investicijami. Kljub zgodnjim začetkom pa so se drastične spremembe v mednarodnem poslovanju začele vršiti šele v zgodnjih 90. letih. Takšno interno poslovanje jim še danes omogoča, da se izognejo visokim stroškom transakcije prek trga (Bartlett in Sumantra Ghosal, 2000, str. 3).

Čeprav so države v razvoju zelo privlačne za TNI, pa še vedno večina multinacionalnih podjetij investira v razvite države, kar prikazuje tudi spodnja slika. Med najbolj priljubljene destinacije investiranja sodijo ZDA, Velika Britanija in Evropska unija. Izmed držav v razvoju pa azijske države poberejo kar dve tretjini TNI. Število TNI v razvite države se je v letu 2006 povečalo za 45 % v primerjavi z letom 2005, v države v razvoju za 21 %, v tranzicijske države JV Evrope pa kar za 68 % (WIR, 2007, str. 33).

Slika 5: Destinacije tujih neposrednih investicij



Vir: WIR, 2007, str. 32

Vse pogostejše pa MNP poleg ključnih funkcij v države z obilico proizvodnih faktorjev selijo proizvodnjo, pri čemer imajo vse tri skupine držav iz Triade možnost preseljevanja delovno intenzivnih dejavnosti v bližino matičnih podjetij: Zahodna Evropa se lahko pri zniževanju stroškov dela obrne na Srednjo in Vzhodno Evropo, Severna Amerika na Latinsko Ameriko, Japonski pa so najbližje azijske države v razvoju. Poceni delovna sila, obilje virov, velikost trga in hitra rast gospodarstva pa so le nekateri razlogi za vse pogostejše primere selitev R&R in distribucijskih mrež v države tretjega sveta (na primer Motorola in Philips na Kitajsko), kjer MNP ciljajo na srednji razred z naraščajočo kupno močjo (Geib, 2005; The Economist, 2007). Spodnja slika prikazuje kupno moč spodnjega srednjega sloja in zgornjega srednjega sloja na Kitajskem, v Indiji in Braziliji, ki so zaradi velikosti trga vedno bolj priljubljene destinacije za globalno prepoznane multinacionalke.

Slika 6: Velikost razredov glede na dohodke v državah v razvoju

	<u>kupna moč (v USD)</u>	<u>prebivalstvo (v milijonih)</u>		
		Kitajska	Indija	Brazilijska
	večja kot \$20.000	2	7	9
	\$10.000 - \$20.000	60	63	15
	\$5.000-\$10.000	330	125	27
	manj kot \$5.000	800	700	105

Vir: Prahalad in Kenneth, 2003

Številna MNP se selijo tudi v tranzicijske države Srednje in Vzhodne Evrope, kjer zaposlujejo relativno poceni, a dobro izobraženo delovno silo z višjo stopnjo produktivnosti. Znanje je namreč postalo tisti redek proizvodni dejavnik, za katerim stremijo vsa podjetja, ki si želijo dolgoročnega uspeha (Tajnikar in Pušnik, 2005). Nekatera podjetja se s preseljevanjem proizvodnje v te države izognejo carinam, ki bi jih sicer morala plačati, če bi bila proizvodnja kitajska. Prav tako se zaradi zamudnega transporta zmanjša dobavni rok za izdelke, ki so namenjeni evropskim potrošnikom (Rocks et al., 2007). Problem Slovenije je, da so stroški dela v naši državi med najvišjimi v tranzicijskih državah Srednje in Vzhodne Evrope, zato tuje neposredne investicije v obdobju po osamosvojitvi niso bistveno spremenile strukture proizvodnje (Jaklič in Svetličič, 2005, str. 84).

Prednost Kitajske v izkoriščanju poceni delovne sile pred Srednjo in Vzhodno Evropo je njena velikost, saj živi v notranjosti, te po prebivalstvu največje države, veliko ljudi, ki so se pripravljene seliti na obalna področja in delati zelo poceni. Zato pa bo v prihodnosti situacija drugačna v Vzhodni in Srednji Evropi, kjer se stroški dela povečujejo (na Češkem na primer 10 % na leto). MNP so prisiljena iskati alternativne lokacije, kot so Rusija, Belorusija, Ukrajina idr. (Edmondson et al., 2005). Med leti 2002 in 2005 so bile med srednje- in vzhodnoevropskimi državami za MNP najbolj privlačne: Poljska (33 %), Madžarska (20 %), Češka (18 %), Rusija (11 %), Romunija (4 %), Bolgarija (4 %), Ukrajina (2 %) (WIR, 2002, str. 17).

Zdi se, da MNP iščejo države, kjer bi dosegla optimalno kombinacijo razvite infrastrukture, sposobne in poceni delovne sile, tehnološkega napredka, vladnih spodbud in bližine velikega trga. Še vedno so razvite države najpomembnejša destinacija tujih investicij, čeprav številna MNP selijo določene funkcije tudi v države v razvoju ali v tranzicijske države JV Evrope.

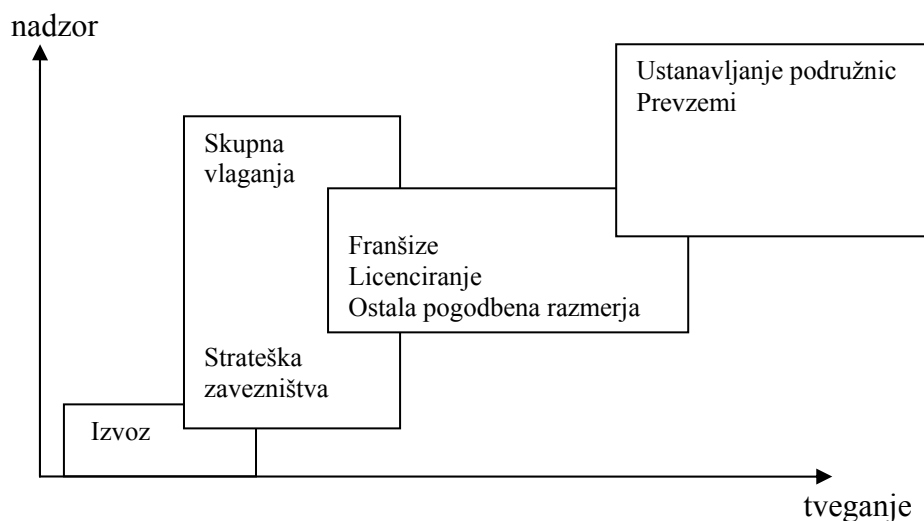
2.4. NAČINI VSTOPA MULTINACIONALK NA TUJE TRGE

Današnji poslovni svet zapolnjuje približno 65.000 MNP, ki imajo približno 850.000 tujih podružnic. V njih je bilo leta 2001 zaposlenih 54 milijonov ljudi, kar je ogromna rast, če primerjam z letom 1990, ko je bilo v podružnicah po svetu zaposlenih 24 milijonov ljudi. Če upoštevam tudi nelastniška razmerja, kot so pogodbeni izdelava, licenciranje, franšize, bi se številke povzpele še bistveno višje (WIR, 2002).

Podjetja lahko pri internacionalizaciji izbirajo med številnimi oblikami, ki se delijo v tri glavne skupine (Ruzzier, 2005, str. 53-59):

- Izvoz (zgolj trgovinska oblika).
- Pogodbene oblike (*contractual entry modes*) so nelastniška razmerja med matičnim podjetjem in podjetjem v tuji državi, ki so lahko različnih oblik: franšize (*franchizing*), licenciranje (*licencing*), strateška zavezištva (*strategic alliances*), pogodbeni izdelava (*subcontracting*), skupni razvoj izdelkov in storitev, skupno vodenje itd.
- Investicijske oblike (*investment entry modes*) so lastniška razmerja, ki MNP dovoljujejo nadzor in so lahko različnih oblik: ustanavljanje podružnic (*subsidiary*), prevzemi (*acquisitions*), skupna vlaganja (*joint venture*).

Slika 7: Shema tveganja in nadzora pri internacionalizaciji podjetij



Vir: Doole, Lowe v Ruzzier, 2005, str 59

Če želijo MNP tudi v tujini ohraniti čim višjo stopnjo nadzora, potem nam slika o tveganju in nadzoru nazorno pokaže, katere oblike vstopa na tuji trg so najbolj zaželeni. Splošno pravilo velja, da manj produktivna podjetja poslujejo le na domačem trgu, bolj produktivna podjetja izvažajo na tuje trge, najbolj produktivna pa v tujini tudi ustanavljajo podružnice (Jaklič, 2006, str. 126).

Če izhajam iz definicije multinacionalk, lahko sklenem, da podjetij, ki zgolj izvažajo v tuje države, ne morem opredeliti kot multinacionalna podjetja. Problem franšiz in licenc je v tujini najti zanesljivega poslovnega partnerja. Strateška zaveznitva se pogosto pojavijo med dvema MNP, ki tako pomagata drug drugemu nastopiti na trgu, kjer sta šibko prisotna (na primer Nissan – Renault, GM – Toyota) (Barnevik in Kanter, 1994, str. 120). Različne oblike pogodbenih razmerij so tudi eden izmed načinov, kako se izogniti oviram in davkom, ki jih tuje države postavljajo za uvoz izdelkov. Mešana podjetja pogosto nastanejo zaradi omejitev, ki jih države postavljajo tujim investitorjem. Za primer navajam francoskega giganta Carrefour, od katerega je kitajska vlada zahtevala, da z lokalnim podjetjem vzpostavi mešano podjetje s 30-odstotnim deležem lokalnega podjetja, če želi še naprej poslovati na ogromnem kitajskem trgu (Geib, 2005). Problem mešanih podjetij pogosto nastane, ker imata investitor in lokalno podjetje drugačna pričakovanja, kar izvira že iz samih razlik med MNP in MSP, ki ponavadi sestavljajo mešano podjetje. MNP ponavadi na investicijo gledajo kot na dolgoročno naložbo, MSP pa si želijo kratkoročnih rezultatov. Ali kot je dejal neki kitajski menedžer, ki je z MNP sklenil takšno partnerstvo: *»Spimo na isti postelji, a imamo popolnoma drugačne sanje.«*. Prav zato se število mešanih podjetij zmanjšuje na račun odpiranja lastnih podružnic (Pralhad in Kenneth, 2003). Multinacionalke se vse pogosteje otepajo povezovanja (lastniškega ali pogodbenega) z MSP, saj jim tako povezan partner lahko povzroči precej škode. V raziskavah, narejenih na vzorcu MNP, ki investirajo na Kitajskem, je bilo dokazano, da so se ta podjetja leta 1992 še pogosto odločala za kitajskega partnerja, saj jih je imelo le 18 % svojo lastno podružnico. Že leta 1996 pa je odstotek multinacionalk, ki so odprle svojo podružnico na Kitajskem, narasel na 37 % (Pralhad in Kenneth, 2003). Ta podatek je precej zgovoren, če sklepam, da partnerji na Kitajskem lahko v prihodnosti postanejo pomemben konkurent MNP, saj prav od njih dobijo znanje, ki je potrebno za odprtje konkurenčnega podjetja.

Združitve in prevzemi so vedno pogostejši način vstopa na tuje trge, kar prikazuje tudi spodnja tabela. Na tak način lahko podjetje, ki se odloča prevzeti tuje podjetje, pridobi kapacitete prevzetega podjetja. Med začetne investicije (*Greenfield Investment*¹) spada ustanavljanje lastnih podružnic v tujini, kar matičnemu podjetju omogoča ohraniti najvišjo stopnjo nadzora, kar pa je povezano tudi z najvišjimi stroški. Zato se MNP ne odločajo vedno za to najbolj tvegano obliko. Za primer navajam Microsoft, ki je imel v Sloveniji le distributerja dokler niso dosegli vsaj 1 milijona EUR prometa na leto, kar je bila meja za ustanovitev podružnice (predavanje Microsoft Slovenija, 22. 3. 2007). Namen takšne odločitve je povečati tržni delež in ohraniti čim bolj stabilno povpraševanje. Ustanavljanje lastnih podružnic v tujini (internalizacija) pa je tudi merilo za rast podjetja, saj se v takem primeru transakcije lahko vršijo znotraj mednarodno razvejanega podjetja, kar je bistveno ceneje kot stroški transakcije prek trga (Jaklič in Svetličič, 2005, str. 16, 100). Pogosto se zdi, da MNP ustanavljajo podružnice v državah, ki so relativno bogate, in tako s prodajno in marketinško funkcijo v novonastalih podružnicah zaključijo verigo dodane vrednosti.

¹ Nekateri slovenski avtorji angleški izraz *»Greenfield Investment«* slovenijo kot *»investicije na zeleno trato«*.

Tabela 2: Združitve in prevzemi v svetu med leti 1987 in 2000

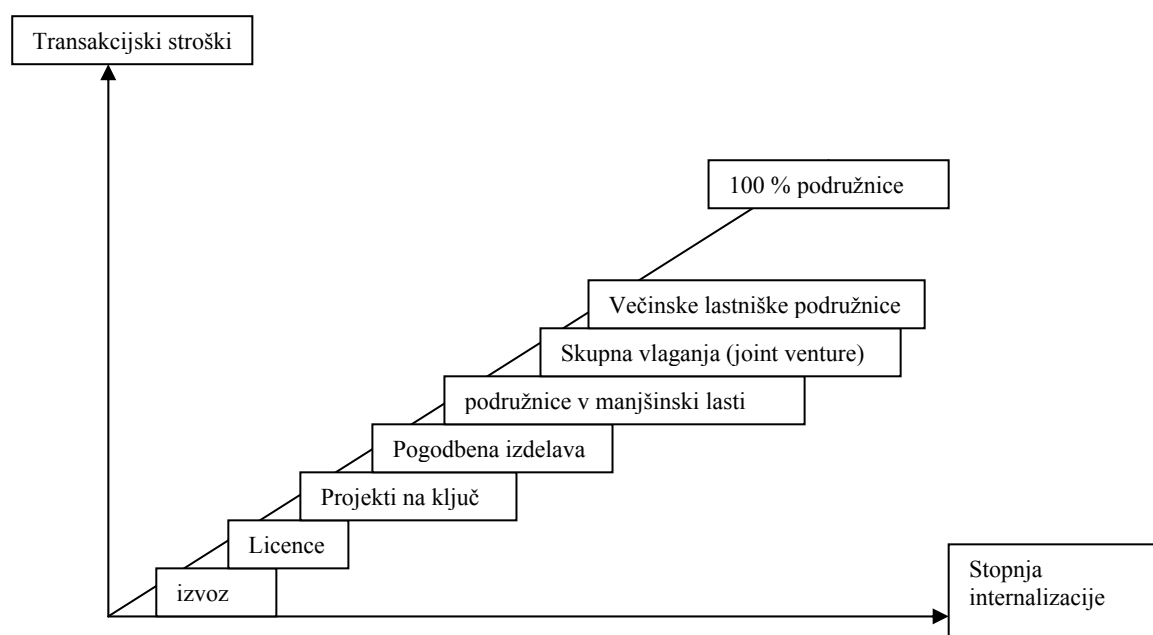
LETO	ŠTEVILO	VREDNOST (MILIJARDA USD)
1987	14	30.0
1988	22	49.6
1989	26	59.5
1990	33	60.9
1991	7	20.4
1992	10	21.3
1993	14	23.5
1994	24	50.9
1995	36	80.4
1996	43	94.0
1997	64	129.2
1998	86	329.7
1999	114	522.0
2000	175	866.2

Vir: Johnson in Turner, 2003, str. 122

Glede na to da je ustanavljanje podružnic, ki so v stoddstotni lasti matičnega podjetja, najvišji in najdražji nivo, ki ga v tuji državi doseže matično podjetje (gl. spodnjo sliko), je treba dobro vedeti, kakšna je vloga teh enot. V grobem ločimo dve funkciji, ki jih prevzemajo podružnice (Bartlett in Sumantra Ghosal, 2000, str. 619-620):

- Centralno – globalna: vse raziskave in razvoj se še vedno vršijo v matični državi, tako da ima podružnica le prodajno funkcijo na tujem trgu. Te taktike se večinoma poslužujejo japonska podjetja.
- Lokalno – lokalna: podružnice imajo bistveno večjo vlogo, predvsem pri razvoju in tržnih raziskavah, s katerimi ugotavljajo preference domačih potrošnikov. Tako so na primer z raziskavami trga v podjetju Chupa Chups ugotovili, da je v Skandinaviji priljubljena lizika brez sladkorja, da si kitajski potrošniki želijo lizike z okusom pravega čaja, za države s puščavsko klimo pa je bilo potrebno razviti lizike z drugačnimi sestavinami, ki so podaljšale življenjsko dobo produkta (Bartlett in Sumantra Ghosal, 2000, str. 332).

Slika 8: Oblike poslovanja v funkciji višine transakcijskih stroškov



Vir: Muchielli v Jaklič in Svetličič, 2005, str. 17

3. VPLIVI MULTINACIONALK NA MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA

Namen poglavja je opredeliti, kateri so pozitivni in negativni vplivi multinacionalk na MSP ter kateri vplivi prevladujejo. Veliko pozornost bom namenila učinkom prelivanja, saj ti predstavljajo jedro pozitivnih vplivov. Prav tako se bom dotaknila pogodbene izdelave, preko katere se prav tako marsikatero MSP od multinacionalke veliko nauči. Pozitivne vplive bom zaključila z internacionalizacijo, ki jo lahko pri MSP spodbudijo velika podjetja, ki pa so prav tako pogosto kriva za propad marsikaterega MSP. Po analizi negativnih vplivov bom poglavje zaključila z opredelitvijo najpogostejših reakcij MSP, ko se na trgu soočajo z MNP.

3.1. VPLIV MNP NA MSP GLEDE NA STRATEGIJE MULTINACIONALK

Vpliv MNP na MSP je v veliki meri odvisen od strategije, ki jo multinacionalke uporabljajo pri prodiranju na tuje trge. Glede na vse večjo cenovno občutljivost številnih panog poslovni svet preplavljajo nizkocenovna MNP, ki večinoma prodirajo iz držav s poceni delovno silo. Veliko zaslugo za takšne napade gre pripisati MNP iz razvitih držav, ki se selijo v manj razvite države, s čimer prenašajo znanja tudi na lokalna podjetja. Ta zelo dobro razumejo, da si potrošniki bolj kot znanih blagovnih znamk v številnih panogah želijo predvsem poceni izdelke solidne kvalitete. Za primer navajam italijanska tekstilna podjetja, ki so včasih predstavljala gonilo tekstilne industrije. S priključitvijo Kitajske v WTO pa je postala situacija zaradi uvoza poceni izdelkov iz Kitajske nevzdržna, zato italijanskim MSP ni

pomagalo niti povezovanje v grozde. Ker gre za panogo z nizko dodano vrednostjo, kjer je cena pogosto ključni kriterij nakupa, so morala številna italijanska MSP zapreti svoje obrate. Tista italijanska MSP, ki pa so želela preživeti, so bila prisiljena seliti proizvodnjo v države, kot so Romunija, Bolgarija in Turčija. Dober primer je Benetton, ki je leta 1990 proizvedel še 90 % svojih izdelkov v Italiji. Sedaj se je ta odstotek zmanjšal na 30 %, v prihodnosti pa naj bi v Italiji proizvedli le še 10 % svojih izdelkov (The Economist, 2007). Glede na to, da se delovno intenzivne dejavnosti selijo v države v razvoju, pa so MSP iz razvitih držav še bolj prisiljena k opravljanju kapitalno intenzivnih dejavnosti. To pa je tudi eden izmed razlogov, zakaj je pomembno sodelovati z MNP, ki so vir znanja, idej, spretnosti, tehnologije itd.

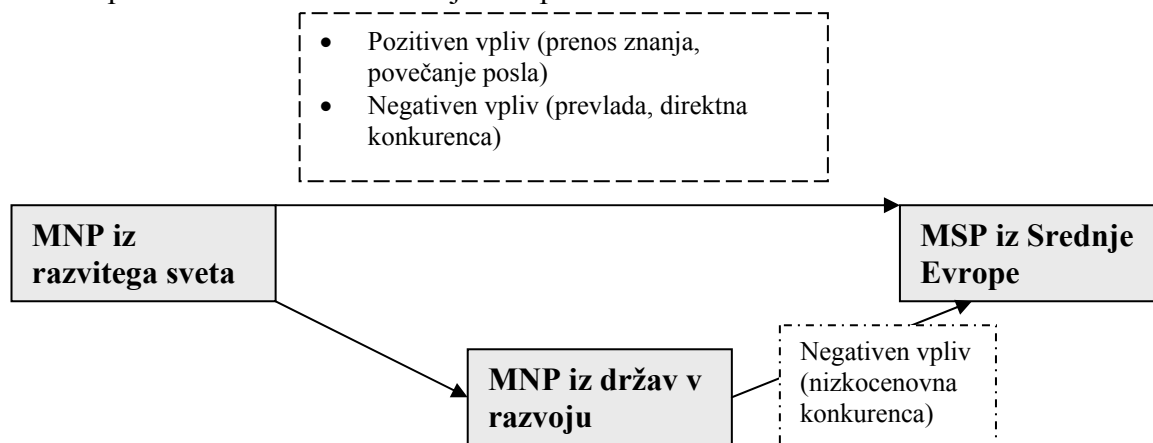
Hkrati pa je vedno več tudi MNP iz razvitih držav, ki s cenovno vojno osvajajo nova ozemlja (Aldi, Wal-Mart, IKEA, Ryanair itd.) (Kumar, 2006). Po mojem mnenju nizkocenovna strategija ni najbolj primeren način, s katerim bi MNP lahko pozitivno vplivala na MSP, saj ta ne dosegajo ekonomij obsega in težko konkurirajo poceni multinacionalkam, predvsem ko gre za zniževanje cen. Zato jim ne preostane nič drugega, kot da začnejo investirati v inovacije in oblikovati drugačne izdelke, ki so dražji, a potrošniku prinašajo nove pozitivne izkušnje. Za primer, kako lahko nizkocenovna MNP pomagajo manjšim in šibkejšim, pa navajam irsko letalsko podjetje Ryanair, ki leti na obrobna, manj razvita letališča (Stansted, Maribor), s čimer omogoča razvoj takšnih perifernih letališč. Tako se za Stansted v Angliji načrtuje, da se bo po razvitosti infrastrukture približal angleškemu »gigantu« Heathrowu.

Če izpostavim še drugi dve Porterjevi generični strategiji, ugotovim, da je slika popolnoma drugačna. Za diferenciacijo je značilno, da podjetje na trgu posluje z drugačnostjo in inovativnostjo, od česar lahko MSP veliko pridobijo, saj so MNP vir znanja in edinstvenosti. Tudi pri fokusiranju na ozko ciljno publiko lahko tuja MNP prinesejo več novih idej in znanja, ki ga v svojo prid črpajo domača MSP. Če sem pri nizkocenovni strategiji omenila italijanska podjetja, pa pri diferenciaciji ne smem prezreti francoskih podjetij, ki se večinoma spopadajo z MNP iz razvitih držav. Razlog za to so francoske luksuzne blagovne znamke (Cartier, Chanel, Louis Vuitton idr.), ki se ponašajo s tradicijo in ugledom. Tako je Louis Vuitton odprl že kar precej luksuznih trgovin v največjih kitajskih mestih, s čimer cilja na najvišji segment družbenih slojev. Vseeno pa tudi takšna podjetja ne smejo spati na lovorikah, saj morajo nenehno investirati v razvoj novih, izboljšanih izdelkov. Sicer se lahko zgodi podobno, kot se dogaja francoskim blagovnim znamkam najprestižnejših vin, ki jih po kakovosti pogosto prekašajo kalifornijska vina (The Economist, 2007).

Večina MNP iz držav v razvoju začne proizvodnjo s posnemanjem standardiziranih izdelkov, za proizvodnjo katerih ni potrebno imeti veliko znanja in visoke tehnologije. Zato ni pričakovati, da bodo lokalna MSP od njih veliko pridobila, zaradi česar so bolj zaželeni MNP iz razvitih držav, ki z razvojem novih diferenciranih izdelkov prinašajo znanja, inovacije in tehnologijo. Z uspešnim učenjem lahko lokalna MSP postanejo bolj konkurenčna tudi na globalnem trgu (Agarwal, 1985, str. 106, 112). Kljub temu pa diferenciacija ne prinaša le pozitivnih vplivov na MSP, saj MNP lahko ponudijo boljše izdelke kot MSP po nižjih cenah, kar dosežejo z ekonomijami obsega. Tako lahko multinacionalke za MSP predstavljajo

direktno konkurenco, čeprav se slednje lahko od njih veliko več naučijo kot v primeru nizkocenovnega boja. Spodnja slika je posplošen prikaz prenosa znanja z multinacionalk iz razvitih držav in iz držav v razvoju na mala in srednje velika podjetja v Srednji Evropi, kamor spada tudi Slovenija.

Slika 9: Vpliv MNP na MSP v Srednji Evropi



Vir: lastno delo

3.2. POZITIVNI VPLIVI MNP NA MSP

Prenos znanja med MNP in MSP je odvisen predvsem od vrste panoge in od značilnosti MNP in MSP. Na splošno pa velja, da imajo MNP pred MSP v katerikoli panogi številne prednosti, ki jih lahko prenašajo na MSP. V primerjavi z MSP imajo več informacij (o izdelkih, trgih, proizvodnih procesih itd.), menedžersko znanje, inovativne sposobnosti, človeški kapital, marketinško znanje, bolj razvito tehnologijo, bolj kakovostne izdelke, izkušnje, ideje itd. (Greenaway et al., 2004; Djankov in Hoekman, 2000). Pri iskanju argumentov, zakaj so MNP bolj produktivna kot MSP, je treba upoštevati tudi dejstvo, da je nastanek multinacionalnih podjetij povezan s fiksnimi stroški, ki jih lahko prenesejo le tista podjetja, ki so dovolj produktivna in se tako odločijo postati multinacionalka. Obstajajo številne empirične analize, ki potrjujejo pozitiven neposredni transfer tehnologije od MNP k njihovim tujim podružnicam, kar se odraža v višjih nivojih in hitrejši rasti produktivnosti teh podružnic v primerjavi z domačimi podjetji v državah prejemnicah TNI (Rojec, 2006, str. 84). Poleg prenosa znanja lahko MNP pozitivno vplivajo na MSP tudi z drugimi načini, kot so pogodbeno sodelovanje, ko MSP postanejo lokalni dobavitelji multinacionalk, s čimer lažje dosegajo ekonomije obsega in povečajo svojo globalno konkurenčnost v ozko specializirani dejavnosti. Velikokrat pa se s prihodom MNP lokalna podjetja začnejo zavedati, kako pomembna je internacionalizacija, ki MSP omogoča povečati tržni delež glede na to, da se ta zaradi prihoda MNP lahko bistveno zmanjša v njihovi državi. O vseh teh pozitivnih vplivih pa bom podrobneje pisala v naslednjih treh točkah.

3.2.1. UČINKI PRELIVANJA

Predvsem tranzicijske države in države v razvoju s ponujanjem številnih ugodnosti želijo privabiti tuja multinacionalna podjetja. Eden izmed razlogov je, da tuja podjetja s selitvami prispevajo k pospeševanju domačega izvoza, hkrati pa pogosto prispevajo k povečanju produktivnosti domačih podjetij, ki se lahko od tujih multinacionalk veliko naučijo in tako postanejo globalno konkurenčna (Jaklič, 2006, str. 124). Govorim o t. i. učinku prelivanja ali spillover učinku, kjer gre za prenos znanja, inovacij, tehnologij, idej, sposobnosti, spretnosti itd. z multinacionalk na lokalna MSP, ki so lahko njihovi dobavitelji, kupci ali konkurenti (Greenaway et al., 2004; Sok, 2007, str. 29).

Za nezgleden primer navajam številne latinskoameriške in afriške države, ki s ščitenjem lokalnih podjetij in postavljanjem uvoznih carin in davkov negativno vplivajo na konkurenčnost držav. Venezuelska vlada je na primer z različnimi ukrepi, kot so prepovedovanje uvoza tistih izdelkov, za proizvodnjo katerih so imela lokalna podjetja dovolj kapacitet, in zahtevanje dovoljenj za uvoz ostalih izdelkov, zelo negativno vplivala na konkurenčnost lokalnih MSP. Ta namreč zaradi takšne zaščite niso bila sposobna izvažati izdelkov, kar pa bi lahko znatno izboljšalo njihovo dobičkonosnost. Pravo nasprotje pa je z liberalizacijo regulacij tujih investicij dosegla Mehika, kar se je že pokazalo v hitri gospodarski rasti v tej državi (Pedro, 1991).

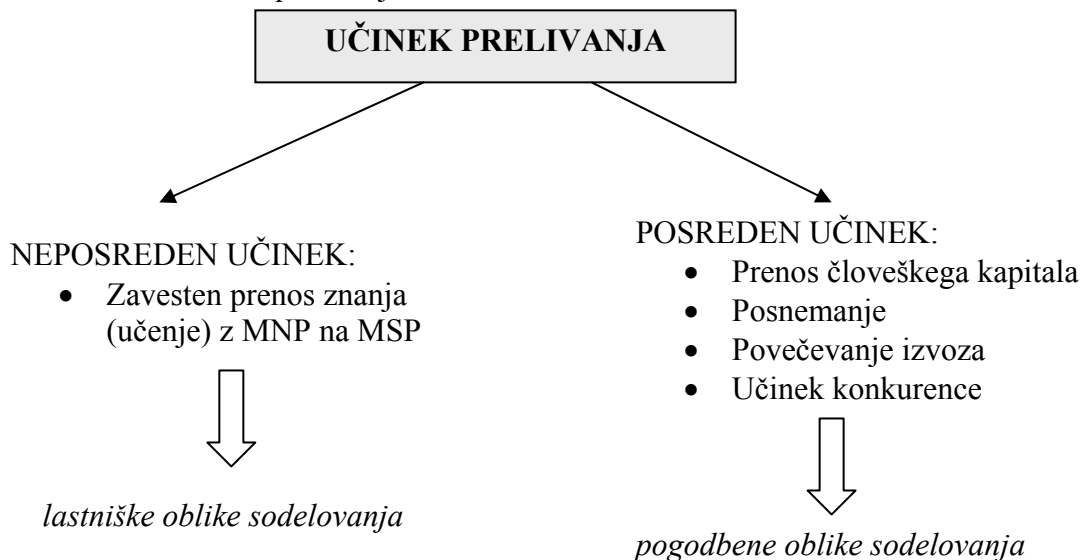
3.2.1.1. DELITEV UČINKOV PRELIVANJA

Kadar se znanje, inovacije, tehnologija, ideje, izboljšave itd. prenašajo z MNP na MSP, ločimo dve vrsti prenosa: neposreden in posreden prenos (Greenaway et al., 2004). Neposreden prenos omogoča direktno učenje ter prenašanje znanja in izkušenj na MSP. Intenziteta prenosa je odvisna predvsem od stopnje povezanosti med MNP in MSP. V praksi je te učinke težko ločiti od drugih učinkov, ki delujejo skozi trg (Sok, 2007, str. 30).

Tudi posredni učinki prelivanja vodijo do izboljšav v produktivnosti in učinkovitosti lokalnih podjetij. Do takšnega prenosa lahko pride, če se zaposleni, ki so del MNP, po določenem času odločijo zaposliti v konkurenčnem lokalnem MSP ali se celo odločijo za ustanovitev lastnega podjetja. Pri tem s seboj prinesejo tudi vse, kar so se v MNP naučili. Pri demonstracijskem učinku so MSP izpostavljena boljši tehnologiji, ki jo uporablja MNP, zato preko kopiranja tehnologije tudi sama težijo k izboljšanju svojih proizvodnih postopkov. Tako MSP posnema MNP, ki posluje v njegovi geografski bližini, s čimer se uči od multinacionalke, pa čeprav brez njene vednosti in dovoljenja. Intenziteta posnemanja je odvisna od kompleksnosti produktov in procesov. Najlažje se posnema enostavne procese in izdelke, MSP pa pogosto posnemajo tudi menedžerske in organizacijske spretnosti velikih multinacionalk (Görg in Greenaway, 2004; Sok, 2007, str. 30). Tudi učinek konkurence pri lokalnih MSP povzroči, da ta začnejo uveljavljati izboljšave v lastnem menedžmentu in sistemu motiviranja zaposlenih, kar povzroči izboljšanje produktivnosti MSP (Sok, 2007, str. 30). MNP med lokalnimi podjetji

tudi utrdijo zavedanje o pomenu izvoza lokalnih podjetij, s čimer povzročijo učenje z izvozom (*learning-by-exporting*) in posredno vplivajo na povečanje produktivnosti MSP. Prav tako lahko lokalna MSP izkoriščajo izboljšano infrastrukturo v njihovi državi in nižje trgovinske ovire, za katere so pogosto zaslužne MNP z velikimi pogajalskimi močmi (WIR, 2002, str. 160-161).

Slika 10: Delitev učinkov prelivanja



Vir: lastno delo

Neposreden učinek prelivanja je najbolj očitna oblika povečevanja produktivnosti malega ali srednje velikega podjetja. Ta učinek je najbolj očiten pri prenosu znanja med MNP in njihovimi lastniškimi oblikami sodelovanja na tujih trgih (odpiranje svojih podružnic, prevzemi, mešana podjetja), medtem ko je vpliv na nelastniške oziroma eksternalizirane oblike sodelovanja največkrat posreden (WIR, 2002, str. 123). Kljub temu se pogosto dogaja, da neposreden učinek prelivanja nastopi tudi pri pogodbeni izdelavi, ki je sicer nelastniška oblika sodelovanja. Podružnice multinacionalk v tuji državi pogosto učijo lokalne dobavitelje, kako izboljšati njihovo produktivnost. Za primer navajam Nestlé, ki je izbrane dobavitelje v Latinski Ameriki in na Kitajskem naučil toliko, da so lahko postali regionalni dobavitelji tej švicarski multinacionalki. Lokalna podjetja so tako dobila precej informacij o dizajnu in kakovosti izdelkov. Tista podjetja, ki so bila izbrana, pa lahko Nestlé uporabijo kot dobro referenco tudi pri dobavi drugim MNP (*reputation effect*) (WIR, 2002, str. 160-161).

Učinki prelivanja pa se delijo tudi na horizontalne in vertikalne učinke prelivanja. Horizontalni ali intraindustrijski učinki prelivanja (*intra-industry spillovers*) nastajajo med podjetjema znotraj iste dejavnosti, ki sta medsebojna tekmeca, saj delujeta v istem delu verige dodane vrednosti. Takšni učinki prelivanja na konkurenčna lokalna MSP so lahko pozitivni, negativni ali pa jih sploh ni. Pozitivni so, kadar lokalno MSP spozna nov izdelek ali tehnologijo, ki jo na trgu predstavi tuje MNP. Da pa so takšni učinki sploh možni, med lokalnim MSP in tujim MNP ne sme obstajati prevelikih tehnoloških razlik (te se merijo kot razlika med povprečno produktivnostjo delovne sile MNP in produktivnostjo delovne sile

domačega podjetja). Zadostna tehnološka izpopolnjenost MSP lokalnemu podjetju omogoča absorbirati znanja in inovacije, ki jim jih predstavijo tuje multinacionalke, kar se velikokrat zgodi s posnemanjem MNP. Horizontalne učinke prelivanja je v kratkem obdobju težko pričakovati, saj se prenašajo med konkurenčnimi podjetji, ki si prizadevajo preprečiti uhajanje informacij. Posledično je za pojav horizontalnih učinkov prelivanja potrebno daljše časovno obdobje. V nekaterih raziskavah je bilo dokazano, da so horizontalni učinki prelivanja regionalne narave in se prenašajo le med tujim MNP in lokalnimi MSP, ki so locirana v bližini MNP (Sok, 2007, str. 33). Negativni horizontalni učinki prelivanja se pojavijo takrat, ko med dvema podjetjema pride do direktnega tekmovanja in tuje MNP odžira tržni delež lokalnega podjetja.

Če se horizontalni učinki prelivanja pojavijo med dvema konkurenčnima podjetjema, pa je za vertikalne učinke prelivanja (*inter-industry spillovers*) značilno, da se pojavijo med podjetjema v različnih dejavnostih, ki nastopita v različnih členih verige dodane vrednosti. Za primer navajam tuje MNP in lokalnega dobavitelja, ki med seboj ne tekmujeta, pač pa sodelujeta. Multinacionalke imajo sicer raje manjše število velikih dobaviteljev, saj tako zmanjšajo transakcijske stroške, hkrati pa izločijo številna mala podjetja, ki bi sicer lahko sodelovala pri dobavljanju velikim multinacionalkam. Zato so vertikalni učinki prelivanja za takšna izločena podjetja zelo negativni. Na obstoječe dobavitelje pa lahko MNP vplivajo zelo pozitivno, saj z nasveti in intenzivnim sodelovanjem povečujejo njihovo produktivnost in jim pomagajo izboljšati njihov položaj na trgu (Swinnen in Dries, 2004, str. 1525-1526; Görg in Greenaway, 2004).

Tuja MNP navadno težijo k doseganju ekonomij obsega, medtem ko lokalna MSP stremijo k specializaciji in iskanju ozkih tržnih niš s proizvodanjem tehnološko dovršenih proizvodov. To jim omogoča, da postanejo dobavitelji multinacionalkam in ne njihovi konkurenti. Tako je podjetje Intel ozko specializirano in pri proizvodnji mikroprocesorjev za osebne računalnike dosega 80 % svetovnega tržišča. To mu omogoča bistveno večjo učinkovitost kot podjetju Apple, ki se ne specializira na določeno nišo, pač pa skuša zadovoljiti vse potrebe s področja osebnih računalnikov (Bruce in Judd, 2005). Pomena specializacije se dobro zaveda tudi podjetje Logitech, ki se ukvarja z izdelavo računalniških mišk in tekmuje z mnogo večjimi tekmeci, kot sta Apple in Microsoft. Logitech lahko ostane konkurenčen le z vedno novimi inovacijami in adaptacijami (npr. razvoj miške za levičarje, desničarje, miške za ljudi z majhnimi in velikimi rokami, razvoj miške s tremi gumbi itd.) (Wiegner, 1991). V prid specializaciji priča tudi približno 500 nemških malih in srednje velikih podjetij (*Mittelstand*), ki v svetovnem merilu predstavljajo vodilna podjetja pri zapolnjevanju majhnih tržnih niš (The Economist, 2007).

Nekatera MNP si močno prizadevajo, da bi omejila prenos znanja na lokalna podjetja. To jim uspeva tako, da na najvišjih položajih ne zaposlujejo lokalne delovne sile, s stimulacijami dosežejo majhno mobilnost delovne sile med domačimi MSP in njihovo multinacionalko, omejijo dobavljanje materialov ali polizdelkov od domačih dobaviteljev, R&R vršijo v matičnem podjetju in jih ne prenašajo v tuje države itd. (Aitken in Harrison, 1999). Po mojem

mnenju so MNP bolj pazljiva v odnosu do lokalnih multinacionalk in do lokalnih velikih podjetij, zato ščitijo svoje blagovne znamke, tehnologijo in znanja, ki jih ne prenašajo na velika lokalna podjetja, saj so ta podjetja zanje bolj nevarna kot lokalna mala in srednje velika podjetja (Görg in Greenaway, 2004).

3.2.1.2. RAZISKAVE O UČINKIH PRELIVANJA

Po narejenih raziskavah so pozitivni učinki prelivanja večji med različnimi dobaviteljskimi verigami (vertikalni učinki prelivanja) kot znotraj ene industrije (horizontalni učinki prelivanja) (Görg in Greenaway, 2004). Takšni izsledki niti niso presenetljivi, saj je znanje in tehnologijo lažje posredovati svojim dobaviteljem, od katerih ima MNP določene koristi, kot svojim konkurentom, ki jih uporabijo za izboljšanje svojega položaja na trgu, s čimer predstavljajo dodatno grožnjo za multinacionalke. Damijan, Knell, Majcen in Rojec so na vzorcu 8.000 podjetij v desetih najrazvitejših tranzicijskih državah v obdobju 1995-1999 ugotovili, da so neposredni učinki TNI značilni v petih od desetih držav in da predstavljajo daleč najpomembnejši učinek na povečanje produktivnosti v državah prejemnicah. V treh državah je bilo ugotovljeno, da je učinek vertikalnih prelivanj desetkrat večji od učinka horizontalnih prelivanj (Rojec, 2006, str. 90).

Pretežni del literature o učinkih prelivanja se je razvil v zadnjih 30. letih, a so izsledki empiričnih raziskav zelo neenotni, ko se ugotavlja učinke prelivanja z MNP na MSP. Empirične raziskave o tovrstni tematiki se izvajajo pretežno v obliki študij primerov, sektorskih ali panožnih študij in študij, ki temeljijo na podjetniških podatkih. Pri študijah primerov nastopi težava pri posploševanju teh primerov. Tako je bilo na primer ugotovljeno, da je investicija Intela v Kostariki leta 1997 generirala znatne koristi za domače gospodarstvo. Po drugi strani pa so z nekaterimi drugimi študijami učinkov prelivanja ugotovili, da prelivanj ni bilo oziroma so bila majhna. V študijah na panožni ravni je bila pogosto dokazana pozitivna korelacija med tujo prisotnostjo in panožno produktivnostjo. Do takšnih ugotovitev so prišli v avstralski industriji, v Kanadi, Mehiki, Urugvaju, Indoneziji itd., kjer so MNP bistveno povečala produktivnost lokalnih MSP (Kokko, 1994). V raziskavah, narejenih v Maroku, je bilo ugotovljeno, da do učinkov prelivanja pride le pri tistih podjetjih, kjer razlika v produktivnosti med domačim MSP in tujo multinacionalko ni prevelika. Če domače MSP tehnološko bistveno zaostaja za tujim MNP, ni sposobno prevzeti znanja in izboljšati tehnologije, saj nima primerne človeškega kapitala, opreme ali distribucijskih sposobnosti. Če pa je po drugi strani tehnološka razlika med njima premajhna, MSP pridobi le malo novih znanj in izkušenj (Haddad in Harrison, 1993, str. 64, 67; Görg in Greenaway, 2004).

Ugotovljena je bila tudi močnejša pozitivna zveza med vhodnimi TNI in rastjo produktivnosti v bogatejših kot v revnejših državah. Takšna pozitivna zveza je lahko tudi rezultat tega, da tuja MNP izrinejo manj produktivna domača MSP. Po drugi strani je študija ameriških podjetij v Evropi pokazala, da so bila prelivanja lokalno omejena in da je večja konkurenca izrinila domače konkurente z majhnih trgov. V zadnjem času so bolj pogoste študije na mikro

nivoju, ki po večini dokazujejo negativno prelivanje med tujimi MNP in domačimi MSP, saj naj bi tuja MNP zmanjševala produktivnost domačih podjetij. Vendar pa naj bi bil takšen negativen pojav opazen zlasti na kratek rok, saj tuja MNP odvzamejo tržne deleže lokalnih podjetij, ki imajo tako slabšo izkoriščenost zmogljivosti in padec produktivnosti. Prelivanja s tujih MNP na lokalna MSP naj bi bila večja v relativno visokotehnoloških industrijah (kjer podjetja razvijajo lastno znanje) kot v relativno nizkotehnoloških industrijah. V tranzicijskih državah EU je bilo ugotovljeno malo intraindustrijskega prelivanja s tujih MNP. Do takšnih prelivanja tako najpogosteje pride med tujo multinacionalko in njeno podružnico v tujini, od česar pa domača podjetja nimajo bistvene koristi (Rojec, 2006, str. 87-88). Tako lahko na eni strani ugotovim pozitivne učinke prelivanja v raziskavah, narejenih s študijami primerov in s panožnimi študijami. Negativno prelivanje pa je bolj očitno pri individualnih podjetniških podatkih.

V raziskavah, narejenih na primeru Forda in General Motorsa v Braziliji ter Intela v Kostariki, je bilo ugotovljeno, da je direkten prenos znanja in tehnologij na lokalna podjetja v omenjenih državah zelo iluzoren. MNP namreč dobro ščitijo svoje znanje, s čimer onemogočijo prenos njihovih prednosti na lokalna MSP (Greenaway et al., 2004). Prav tako je bila narejena raziskava v poljski mlečni industriji, kjer prevladujejo MSP, ki s težavo poslujejo skladno z vsemi evropskimi standardi kakovosti, ki jih je Poljska morala sprejeti po vstopu v EU. Čeprav je Poljska s številnimi spodbudami močno privlačila tuje investitorje, v mlečni industriji še vedno prevladujejo lokalna MSP. Ta so v odnosu do MNP pridobila veliko, saj so tuja MNP odigrala pomembno vlogo, ko so med poljskimi MSP uvedla številne programe, s katerimi so MSP pomagala pri pridobivanju financ, povečevanju investicij (kredit za novo opremo, živino itd.), povečevanju kvalitete izdelka in pri sami rasti lokalnih dobaviteljev. Z različnimi izobraževalnimi programi so tuja MNP izboljšala higienske standarde, zato se je izboljšala tudi kvaliteta dobavljenega mleka. V letu 1996 je bilo le 30 % dobavljenega mleka v najvišjem kakovostnem razredu, leta 2001 pa že kar 80 %. Zato torej lahko govorim o številnih pozitivnih učinkih prelivanja med tistimi lokalnimi MSP, ki so bila pripravljena in tehnološko zadostno opremljena, da so lahko še naprej delovala v skladu z vsemi evropskimi standardi. Po drugi strani pa je 13 % najslabših v panogi moralo prenehati z dobavljanjem mleka, saj niso imeli primernih kapacitet, da bi lahko upoštevali tuje nasvete (Qing in Felmingham, 2002; Swinnen in Dries, 2004).

Keller in Yeaple sta ocenjevala mednarodna prelivanja tehnologije z uvozom TNI v 1.100 ameriških industrijskih podjetjih v obdobju 1987-1996. Njune raziskave kažejo na pomembna povečanja produktivnosti v domačih podjetjih, in sicer je nanje padlo kar okrog 14-odstotno povečanje produktivnosti. Dokazala sta tudi pozitivna prelivanja, povezana z uvozom, ki pa so vseeno šibkejša kot pri TNI (Rojec, 2006, str. 89).

Dosedanje študije tako niso uspeli nedvoumno potrditi pozitivnega vpliva med MNP in MSP. Nekaterim avtorjem je uspelo dokazati obstoj pozitivnega neposrednega prenosa tehnologije s strani MNP na svoje lokalne podružnice. Pozitivne učinke prelivanja znotraj posamezne dejavnosti so potrdile nekatere študije, ki so obravnavale industrijsko najbolj razvite države.

Pri preučevanju horizontalnih učinkov prelivanja pa ti v manj razvitih ali tranzicijskih državah niso bili dokazani ali pa so dokazali celo negativne horizontalne učinke prelivanja, nekaterim pa je uspelo potrditi obstoj pozitivnih vertikalnih učinkov prelivanja (Sok, 2007, str. 28-29).

Zanimivo je, da se MSP v razvitih državah pogosto razlikujejo od MSP iz držav v razvoju. Slednja namreč bolj pogosto tekmujejo z MNP, pri čemer uporabljajo nizkocenovno strategijo. MSP iz razvitih držav pa se bolj zavedajo pomena specializacije in nišnih trgov ali pa se z MNP povezujejo tako, da kot pogodbeni dobavitelji sodelujejo pri dopolnjevanju verige dodane vrednosti (Johnson in Turner, 2003, str. 127-128). To lahko razložim tudi z različnimi absorpcijskimi sposobnostmi MSP v različno razvitih koncih sveta, saj so MSP iz razvitih držav ponavadi tehnološko bolj izpopolnjena in zato lažje absorbirajo znanja multinacionalk, kar jim omogoči, da postanejo dobavitelji kakovostnih materialov, izdelkov, polizdelkov ... Vseeno pa tudi lokalna podjetja iz držav v razvoju počasi absorbirajo znanja in tehnologijo MNP, s čimer zmanjšujejo tehnološke razlike med njimi in MNP. Za to se gre v največji meri zahvaliti tujim investitorjem, ki se zaradi številnih spodbud množijo v nekaterih državah tretjega sveta (Buckley et al., 2004).

Zgodi se lahko, da MNP s pomočjo raziskav trga ugotovijo, kateri izdelki bi bili pozitivno sprejeti na tujem trgu. Kellogg je porabil precej časa, da je uveljavil kosmiče kot pomemben obrok pri zajtrku, saj je moral vplivati in spremeniti prehranjevalne navade Indijcev. Lokalna MSP verjetno ne bi na tak izdelek niti pomislila, saj to ni del njihove kulture. Pa tudi denarja za tržne raziskave nikoli ni dovolj. Zato pa so MSP Kelloggovove izdelke sprejela kot dobrodošlo inovacijo, ki se lahko prodaja le z zadostnim poznavanjem trga. Izdelke multinacionalke so prilagodili lokalnim okusom in pridobili velik tržni delež, pri čemer lahko govorim o pozitivnem vplivu tujega MNP, ki se dobro zaveda, da je plačalo bistveno preveč za končno dosežen segment trga (Prahalad in Kenneth, 2003). Ker trg narekuje inovacije, bo vse bolj zahtevana decentralizacija, saj bo potrebno vse več ključnih funkcij MNP preseliti v države v razvoju, s čimer bo prenos znanja in tehnologij še pospešen. Če bodo MNP nasprotovala takšnim odločitvam, jih bodo z uspešnimi adaptacijami prehitela MSP. Neko MNP je tako ugotovilo, da je kitajsko podjetje sposobno izdelati detergent visoke kvalitete z opremo in tehnološkimi postopki, ki stanejo približno petino tistega, kar za to porabi tuje MNP (Prahalad in Kenneth, 2003).

Tudi na japonski gospodarski čudež so deloma vplivala ameriška in evropska podjetja, ki so s pomočjo partnerstev prenašala znanja v deželo vzhajajočega sonca. Sadovi prenosa znanj pa so vidni tudi danes, saj je med novjšimi globalnimi blagovnimi znamkami največ japonskih (Fujitsu, Panasonic, Toshiba, Sony, Seiko, Epson, Canon, Minolta, Honda itd.) (Barnevik in Kanter, 1994, str. 21). Prav tako pa je za uspešnost japonskega gospodarstva zaslužen način poslovanja na Japonskem, kjer tvorbe, imenovane »keiretsu« pomenijo obliko korporativne organizacije. Ta se nanaša na družino horizontalno in vertikalno povezanih podjetij, ki težijo k doseganju vsestranskega uspeha. V tej povezavi nastopajo banke, proizvajalci, dobavitelji, distributerji in japonska vlada, ki se dobro zavedajo, kako pomembno je izvrševati le tiste dejavnosti, v katerih ima podjetje ključne prednosti pred drugimi (What is keiretsu, 2007).

Učinki prelivanja pa lahko delujejo tudi v obratni smeri, pri čemer se MNP učijo od MSP. Za primer navajam McDonald's v Indiji in lokalno prehranjevalno verigo Nirula's. Indijci so v ameriški multinacionalki pogrešali njim še bolj prilagojeno hrano, pa tudi cene so bile previsoke. V Niruli pa so si potrošniki želeli bolj prijeten ambient, ki so ga lahko dobili v McDonald'su. Tako je McDonald's začel s prodajo vegetarijanskih burgerjev po nižji ceni, v lokalni verigi pa so izboljšali raven čistoče in se tako približali globalnim standardom (Prahalad in Kenneth, 2003). Tudi MNP morajo nenehno srkati nova znanja, ki jih kasneje uporabijo v svojo prid. Zato Motorola vsako leto organizira tehnični simpozij, kjer približno 180 dobaviteljev predstavi tehnološke novosti Motorolinim inženirjem, kar jim omogoča, da so vedno korak spredaj in ohranijo svoje pogajalske sposobnosti (Laseter, 1998, str. 15).

3.2.1.3. UČINKI PRELIVANJA GLEDE NA NAČINE VSTOPA MNP NA NOVE TRGE

Prenos znanja na MSP je odvisen od načinov vstopa multinacionalnih podjetij na tuje trge. Pri vseh oblikah pa je intenziteta učinkov prelivanja odvisna od tehnološke vrzeli med domačimi in tujimi podjetji ter od absorpcijskih kapacitet lokalnih MSP. Gre za sposobnost podjetja, da zazna znanje, ki bi mu lahko koristilo pri povečanju učinkovitosti poslovanja, to znanje tudi integrira v svoje podjetje in ga učinkovito uporablja. Zato MSP z višjimi absorpcijskimi kapacitetami zahtevajo zadostno razvito tehnologijo in zaposlenost ljudi z ustrezno usposobljenostjo (Meyer, 2004). Sposobnost privzeti znanje od zunaj se pogosto imenuje tudi »tehnološka sposobnost«, ta pa je odvisna od več dejavnikov (Rojec, 2006, str. 91-93):

- splošna raven razvitosti države in nivo produktivnosti (pozitiven odnos med TNI in rastjo produktivnosti je močnejši v bogatejših državah kot v revnejših),
- vrsta industrije, v kateri deluje podjetje (prelivanja so večja v visokotehnoloških industrijah, za katere je verjetno, da podjetja razvijajo lastno znanje),
- nivo človeškega kapitala (merjen z nivojem dosežene izobrazbe),
- ali so tuje podružnice usmerjene v izvoz ali bolj na domači trg države prejemnice (v tem delu si študije niso enotne, čeprav večina poudarja intenzivnejše učinke prelivanja pri tujih podružnicah, ki so izvozno usmerjene zaradi transfera sodobnejše tehnologije),
- investicijska in poslovna klima v državi prejemnice TNI (boljša in liberalnejša poslovna klima omogoča večje učinke prelivanja kot npr. v državah z uvozno substitutivno strategijo).

Obstajajo različni kanali za prenos tehnologije, med katerimi so najbolj pogosti mednarodna trgovina, licenčne pogodbe in tuje neposredne investicije. In prav slednje omogočajo prenos kapitala, organizacijskih, marketinških in menedžerskih znanj ter tehnološki know-how. Je najhitrejši in najcenejši prenos znanja, ki je mogoč z internalizacijo, pri čemer matično podjetje prenaša znanje na svoje podružnice v tuji državi. Gre torej za prenos znanja znotraj korporacije, saj naj bi bil tak prenos za tretjino hitrejši kot v primeru licenčnih partnerjev. Količina prenesenega znanja in tehnologij je odvisna od sposobnosti podružnice v tujini in od strategije matičnega podjetja (WIR, 1999, str. 209-210; Sok, 2007, str. 28). Predvsem so

takšni učinki prelivanja pomembni, kadar MNP v tuje države seli ključne funkcije, na primer R&R, zaposluje pa lokalno delovno silo. Najbolj zaželenе države za selitev funkcij z visoko dodano vrednostjo so tiste, ki so na splošno bogate z viri znanja (Almeida in Phene, 2004). V teh državah podružnice multinacionalk prijavijo več patentov, saj imajo več visokotehnoloških funkcij. Države, v katere se selijo R&R, so: ZDA (41 %), Nemčija (17 %), Velika Britanija (12 %) in Madžarska, ki jih ima kar nad 50 %. Na selitev tehnološko zahtevnejših funkcij vplivajo tehnološke prednosti držav, vse pogostejše pa je kriterij izbire tudi poceni, a izobražena delovna sila (WIR, 2002, str. 18-19; WIR, 1999, str. 200-201). Pogostejše kot prenašanje ključnih funkcij pa MNP v države z obilico proizvodnih faktorjev prenašajo proizvodnjo, kjer z učinki prelivanja pomagajo doseči optimizacijo stroškov (WIR, 2002, str. 124-125). Problem takšnih učinkov prelivanja je, da to znanje še vedno ostane znotraj multinacionalk, pa čeprav se razprši med različnimi državami. Na dolgi rok pa imajo tudi takšni učinki prelivanja lahko velik pomen, saj MNP v tujih podružnicah zaposlujejo lokalne ljudi, ki so željni novega znanja, ki bi jim lahko koristilo v prihodnje, ko se bodo zaposlili v katerem izmed konkurenčnih lokalnih MSP ali celo ustanovili svoje lastno podjetje. Celó na Kitajskem, ki sicer ne slovi po izjemno izobraženi delovni sili, se odpira vedno več ameriških poslovnih šol, ki lokalno prebivalstvo učijo podjetništva (Khanna in Palepu, 2004). Zgovoren je že podatek, da so imigranti s Kitajske in Indije ustanovili kar 25 % podjetij v visokotehnološki kalifornijski Silicijski dolini (The Economist, 2006). Ustrezna formalna izobrazba in zaposlitev v tujih MNP, s čimer si ljudje pridobijo dragocene izkušnje, pa pomenita, da je takšen profil ljudi ponavadi zelo ambiciozen in pogosto razmišlja o ustanovitvi svojega podjetja. Številni menedžerji lokalnih podjetij v Latinski Ameriki so svojo kariero ustvarili v podružnicah multinacionalk (Meyer, 2004). V Sloveniji je podjetje Hermes Softlab nastalo kot način outsourcinga s strani Hewet Packarda (Svetličič, 2006, str. 107). Še danes je to podjetje v pogodbenem odnosu z multinacionalkami, kot je podružnica Microsofta v Sloveniji. Tudi ta ima na najvišjih funkcijah zaposlene lokalne ljudi, čeprav se najbolj specializirane funkcije (npr. tehnične rešitve) outsourcajo v Indijo in Bolgarijo (predavanje Microsoft Slovenija, 22. 3. 2007).

Pri procesih pripojitve, združitve ali prevzema se kaže, kako se pomen prenaša z malega gospodarstva na veliko gospodarstvo (Tajnikar in Pušnik, 2005). V državah Srednje in Vzhodne Evrope so bili prevzemi pogosto del tujih neposrednih investicij, kar je omogočila predvsem privatizacija, ki je ustvarila veliko ponudbo in omogočila hitro in poceni pridobitev proizvodnih kapacitet (Mencinger, 2004, str. 35). Tako se lahko zgodi, da MNP želi s prevzemom oslabiti položaj MSP na trgu ali pa si želi pridobiti infrastrukturo in opremo prevzetih podjetij. Ločimo pa tudi prevzeme, ki prinašajo kapital, tehnologijo in nova znanja, s čimer zelo pozitivno vplivajo na MSP (Sovdat, 2007). MNP v prevzeta podjetja precej investirajo, kar lahko bistveno poveča učinkovitost MSP. Za primer navajam Wal-Mart, ki je prevzel vodilnega mehiškega prodajalca na drobno po imenu Cifra. Največji doprinos na področju znanja je Wal-Mart dosegel s tem, ko je zaposlil številne ljudi, tudi na najvišjih položajih, ki so prej delali v Cifri, in v njihov razvoj vložil zelo veliko (Farrel, 2004). Pomen prenosa znanja na lokalne ljudi je lahko bolj očiten v kasnejši fazi, ko bodo zaposleni menjavali delovno mesto in se selili v druga podjetja, ali pa ustanavljali lastna podjetja, kar je

vse pogostejša praksa med mladimi podjetniško naravnanimi ljudmi. Takšna dejanja sicer niso v interesu MNP, ki se skušajo zavarovati na različne načine. Leta 2004 je bil na primer vohunstva obtožen izvršni direktor neke kemične multinacionalke na Tajvanu, saj je s krajo zaupnih podatkov želel ustanoviti svoja lastna podjetja na Kitajskem (Marriott in Coleman, 2006).

Tradicionalna mešana podjetja so pogosto povezovala MNP iz razvitih držav in lokalna MSP iz držav v razvoju. MNP si s pomočjo partnerja želijo olajšati dostop na tuj trg in se tako izogniti strogim zakonodajnim predpisom. Danes pa se različne oblike partnerskih povezav vzpostavljajo med več podjetji iz razvitih držav, ki težijo k prenosu znanja in tehnologije, s čimer privarčujejo denar in čas ter lažje konkurirajo vse agresivnejšim podjetjem iz držav v razvoju (Bartlett in Sumantra Ghosal, 2000, str. 405, 408). Štirje najpogostejši dejavniki, ki vplivajo na vzpostavitev partnerskih odnosov, so (Bartlett in Sumantra Ghosal, 2000, str. 405-408):

- Prenos tehnologije in R&D, saj posamezno podjetje nima zadostnih sredstev in virov za očitne izboljšave v podjetju. Prav tako na takšno sodelovanje vpliva krajšanje življenjskega cikla proizvoda in vse večja tveganja. Za primer uspešnega sodelovanja med MSP in MNP navajam farmacevtsko industrijo, kjer se raziskave in razvoj selijo v manjša, za raziskave specializirana podjetja. Približno polovica novih zdravil, ki jih na trg lansirajo velika farmacevtska podjetja, je nastala po zaslugi raziskav in razvoja malih podjetij, za njihovo distribucijo pa poskrbijo velike korporacije (Bruce in Judd, 2005).
- Globalna konkurenca zahteva povezovanje med podjetji in doseganje sinergijskih učinkov, s pomočjo katerih sta oba partnerja globalno konkurenčna. Ta motiv za vzpostavitev partnerstva se pogosto pojavi v panogah, kjer svetu vlada močan panožni vodja (včasih IBM), proti kateremu se je potrebno boriti s skupnimi močmi.
- Industrijska konvergenca (na primer združevanje proizvajalcev računalnikov, sestavnih delov računalnikov in telekomunikacijskih podjetij) zahteva obsežne investicije, ki si jih sama ne morejo privoščiti niti največja in najvplivnejša podjetja.
- Doseganje ekonomij skupne proizvodnje in razdelitve ter zmanjševanje tveganja se lahko uresniči s povezovanjem podjetij z različnimi prednostmi. Pogosto se dogaja, da so prav ti partnerji tudi konkurenti v katerem drugem delu panoge.

V neuspešnih partnerskih povezavah se vzpostavi »win-lose« situacija, ko podjetje absorbira znanje, izkušnje, sposobnosti in ideje svojih partnerjev, svoje prednosti pa skrbno varuje znotraj podjetja (Bartlett in Sumantra Ghosal, 2000, str. 409).

Pogodbene oblike med MNP in MSP, kot so franšize, licenciranje, strateška zaveznitva itd. so načini, pri katerih pride do eksternaliziranega transfera, zato je prenos znanj na MSP veliko težji kot pri internalizaciji. MSP, ki se na tak način povežejo z MNP, lahko na račun MNP bistveno izboljšajo svoj položaj na trgu in poslujejo bolj uspešno kot ostala MSP (Etemad, 2004, str. 258). Do takšnih partnerstev pa so vsaj na začetku MNP zelo nezaupljiva, saj v njihovem interesu ni prenašati svojo konkurenčno prednost, tj. znanje na tuja podjetja. Slaba

zaščita intelektualne lastnine povzroči, da MNP preselijo v tuje države le določene funkcije, ki dosegajo nižje dodane vrednosti, medtem ko so bistvene funkcije še vedno locirane v »varnejših« državam, kjer je intelektualna lastnina bolj zaščitena (Williams, 1997). Akrapovič na primer nov izpušni sistem predstavi šele tik pred začetkom motociklistične sezone, s čimer prepreči pravočasni prihod posnemovalcev, ki se skušajo izogniti visokim stroškom raziskav in razvoja (Zupančič, 2004, str. 44-45). Šele na dolgi rok se pokaže, ali je bil začetni strah MNP upravičen; če se lokalno MSP izkaže za zanesljivega partnerja, postane tudi prenos znanja in izkušenj precej intenzivnejši. O pravih globalnih partnerstvih lahko torej govorim, kadar gre za recipročen odnos, kjer imata oba partnerja določene prednosti, ki sta jih pripravljena deliti. Ker pa partnerji prihajajo iz različnih okolij, so lahko kulturne razlike, nacionalizem in težave lojalne konkurence velik problem pri doseganju »win-win« odnosa. V 70. letih prejšnjega stoletja so tri računalniška podjetja iz Nizozemske, Francije in Nemčije oblikovala mešano podjetje, imenovano Unidata, katerega cilj je bil konkurirati ameriškemu IBM. Že čez pet let je podjetje propadlo zaradi nezmožnosti premagovanja razlik (Barnevik in Kanter, 1994, str. 123, 135).

O učinkih prelivanja lahko govorim tudi, kadar sta tuje MNP in lokalno MSP konkurenta in med sabo nista povezana z nobeno od zgoraj naštetih oblik. Vstop nove multinacionalke prisili lokalna MSP, da uporabljajo obstoječo tehnologijo bolj učinkovito, saj bo to povečalo njihovo konkurenčnost in jim omogočilo tekmovanje z MNP. Po potrebi mora MSP zastarelo tehnologijo zaradi hudih konkurenčnih pritiskov zamenjati z novejšo in učinkovitejšo tehnologijo, ki mu posledično omogoča doseganje boljšega položaja na trgu (Görg in Greenaway, 2004).

Če predpostavljam, da so MSP v podrejenem položaju v primerjavi z MNP, lahko izhajam iz verige dodane vrednosti, ki jo prikazuje spodnja slika. Horizontalne primarne aktivnosti so tiste aktivnosti, pri katerih podjetje lahko ustvari dodano vrednost. Vertikalne podporne aktivnosti pa so tiste dodatne prednosti v podjetju, zaradi katerih podjetja lahko optimizirajo primarne aktivnosti. Zadostni viri za razvoj infrastrukture, zaposlovanje najboljših talentov, vlaganje v tehnološki razvoj in močne pogajalske prednosti pri nabavljanju surovin, polizdelkov itd. so tisto, kar izpolnjujejo MNP, s čimer si zagotovijo konkurenčno prednost pred MSP (Wild et al., 2006, str. 321).

S spodaj prikazano verigo dodane vrednosti želim ponazoriti učinke prelivanja glede na načine vstopa MNP na tuje trge. Pri vhodni logistiki lahko MNP najbolj vplivajo na svoje dobavitelje, na katere prenašajo znanja in tako povečujejo njihovo konkurenčnost. Optimalna vhodna logistika se doseže, če majhni dobavitelji sledijo MNP v tujino, s čimer skrajšajo dobavne roke in zmanjšajo transportne stroške, ki bi sicer nastali pri dobavi polizdelkov, surovin itd. V fazi proizvodnje se znanja in izboljšave prenašajo na tiste proizvajalce, s katerimi imajo MNP podpisane pogodbe (pogodbena izdelava). S fazami od izhodne logistike naprej pa znanje največkrat kroži znotraj korporacije, saj v tej fazi MNP največji pomen pripisujejo lastnim podružnicam oziroma prevzetim podjetjem. Bolj ko se MNP približujejo zadnjim členom verige dodane vrednosti, večji je pomen internalizacije, saj se le tako znanje

ohrani znotraj korporacije. Izstopajo sicer pogodbene oblike sodelovanja med MNP in MSP, kot so licence ali franšize, toda v teh primerih se znanje ne prenaša zastonj, saj morajo lokalna podjetja multinacionalkam plačevati del dobička od prodanih enot.

Slika 11: Veriga dodane vrednosti



Vir: Porter, 1986, str. 21

Prenos tehnologij in idej na MSP omogoča globalno konkurenčnost teh podjetij. Pridobljeno znanje je lahko pomemben dejavnik gospodarske rasti. Sodelovanje med MSP in MNP je pomembno predvsem takrat, ko gre za korenite inovacije ali inovacije s kratkim življenjskim ciklom (Tajnikar in Pušnik, 2005). Tudi če se lokalna MSP in tuje MNP ne morejo povezati, lahko prisotnost tujih MNP spodbudi lokalna MSP k iskanju domačih partnerjev, ki so tehnološko bolj izpopolnjeni. Mreženje postaja vedno bolj priljubljen način za krepitev sposobnosti majhnih podjetij. Mreže se lahko vzpostavijo geografsko, po izdelku ali tehnologiji, pri čemer se razvije določena delitev dela, ki omogoča doseganje sinergijskih učinkov. Ločimo dve temeljni obliki mrež (Jaklič in Svetličič, 2005, str. 31-32):

- Kraljevine, v katerih veliko podjetje vertikalno povezuje številna manjša podjetja v verigo dobaviteljev pod strateškim vodstvom tega velikega domačega ali tujega podjetja (*npr. pogodbena izdelava*).
- Republike, ki združujejo med seboj visoko specializirana podjetja v horizontalno mrežo, v kateri ne prevladuje nobeno podjetje (*npr. grozdi*).

Ti dve obliki se lahko med seboj tudi prepletata, saj je lahko grozd povezanih podjetij ključen dobavitelj za MNP (Kenneth in Geoffrey, 2003). Vseeno pa znotraj grozda navadno sodeluje večje število manjših specializiranih podjetij, ki so medsebojno zelo odvisna in medsebojno prenašajo znanje. V primeru mrež »republik« ne prihaja do prenosa znanj med MNP in MSP, kar je srž mojega magistrskega dela. Nasprotno pa v pogodbeni izdelavi sodeluje multinacionalno podjetje z določenim številom malih podjetij. Zato so te oblike mrež zame bolj zanimive in se jih bom podrobneje dotaknila v naslednjem poglavju.

3.2.2. POGODBENA IZDELAVA

Pogodbena izdelava je opredeljena kot pogodbeno dolgoročno razmerje med multinacionalko in MSP, ki zanjo vrši določeno dejavnost (npr. proizvaja polizdelke, končne izdelke itd.) (Kimura, 2002, str. 163). Lokalna MSP, ki si želijo postati dobavitelj multinacionalkam, potrebujejo določena znanja o proizvodnih procesih in izdelkih, ki jih proizvajajo. Zaradi pomanjkanja takšnih znanj se pogosto dogaja, da MNP preko pogodbene proizvodnje investirajo v delovno intenzivne faze proizvodnje v državah s poceni delovno silo. Prav tako pa MNP podpirajo in investirajo v MSP, ki proizvajajo izdelke z visoko dodano vrednostjo, s čimer še izboljšajo že tako precej sofisticiran proizvodni proces. Najpogosteje jim pomagajo s tehnično pomočjo pri nadgradnji proizvodnih, poslovnih in razvojnih kapacitet, s čimer lokalna MSP dosežejo zahtevano kvaliteto (Robertson, 2003; Liker in Choi, 2004). Ti učinki (*angl. backward vertical FDI spillovers*) se torej najpogosteje pojavijo v naslednjih oblikah (Lall v Rojec, 2006, str. 86):

- Pomoč bodočim dobaviteljem pri vzpostavljanju proizvodnih zmogljivosti.
- Zahteve, da dobavitelji dobavljajo zanesljive in visokokakovostne proizvode ter da se držijo rokov. Hkrati pa se jim zagotavlja tehnična pomoč ali informacije za izboljšanje proizvodov in za olajšanje inoviranja.
- Zagotavljanje izobraževanja in pomoči v menedžmentu in organizaciji.
- Pomoč dobaviteljem, da najdejo dodatne kupce, vključno s podružnicami iste MNP v drugih državah.
- Rastoče povpraševanje po vmesnih proizvodih zaradi vstopa MNP omogoča lokalnim dobaviteljem izkoriščanje ekonomij obsega.

Še posebej kadar je tuja podružnica izvozno usmerjena, morajo kakovostni proizvodi, ki so namenjeni izvozu, zadostiti kakovostnim standardom svetovnega trga (Sok, 2007, str. 30). MNP lahko od lokalnih dobaviteljev tudi zahtevajo izdelke visoke kakovosti, s čimer jih prisilijo izboljšati njihovo tehnologijo in sam proizvodni proces (Görg in Greenaway, 2004). Ko je leta 1964 ameriško podjetje Singer, ki se ukvarja s proizvodnjo šivalnih strojev, selilo del svoje dejavnosti v Tajvan, je tajvanska vlada zahtevala, da ameriški gigant od lokalnih dobaviteljem dobavi 83 % vseh sestavnih delov. Ker je bila kakovost takšnih delov zelo slaba zaradi zastarelih tehnoloških postopkov, je Singer s svojim tehničnim in menedžerskim osebjem izobrazil lokalne dobavitelje in reorganiziral proizvodni proces. Lokalni dobavitelji so od ameriškega giganta dobili potrebno tehnologijo, kar jim je omogočilo izboljšanje konkurenčnih sposobnosti. V roku treh let je Singer dobavljal le še od lokalnih dobaviteljev, ki pa so začeli svojo konkurenčnost v vse večji meri izkoriščati tudi izven meja svoje države (WIR, 1999, str. 211-212).

Učinki prelivanja se najpogosteje pojavijo med MNP in lokalnimi podjetji, ki so geografsko blizu multinacionalke, ki na ta način lažje nadzira, da lokalna MSP njihove pomoči ne začnejo izkoriščati. Pogoji za prenos znanja ali tehnologije pa je tudi, da se MNP in dobavitelji dobro poznajo, kar omogoča dolgoročnost njihovega medsebojnega odnosa (Kotabe et al., 2003;

Kimura, 2002, str. 164). Že omenjena nemška majhna specializirana podjetja so tudi zaradi geografske bližine ključni dobavitelji podjetij, kot so Mercedes, Porsche in Bosch (The Economist, 2007).

Imeti lokalnega dobavitelja pa je tudi v interesu MNP, zato je dovolj zgovorna Hondina filozofija, ki pravi »*proizvajaj, kjer prodajaš, in kupi, kjer proizvajaš*«. Pri Motoroli so prepričani, da lahko lokalni dobavitelji omogočijo hitrejše odzivanje na vsakodnevne probleme, ki nastanejo v lokalni proizvodnji (Laseter, 1998, str. 16-17). Tudi v Sloveniji imamo kar nekaj podjetij, ki imajo sklenjene pogodbe z velikimi multinacionalkami. Za primer pogodbene izdelave navajam podjetje Prevent, ki se ukvarja z izdelavo sedežnih prevlek. Za izdelavo prvega milijona prevlek so potrebovali dvanajst let, za drugi milijon pet let, sedaj pa v enem letu izdelajo preko dva milijona garnitur. Kot prenos znanja navajam koncern Volkswagen, ki je skupaj s Preventom razvil prevleko za stranski sedežni meh. Na podlagi vseh dosežkov v razvoju jim je Volkswagen dodelil dejavnost razvoja prevlek za njihove avtomobile.

Največkrat imajo pogodbena razmerja MNP, ki veliko vlagajo v R&R, saj ta podjetja določene tehnološko manj zahtevne dejavnosti outsourcajo, same pa opravijo tehnološko bolj zahtevna dela (Iqabl in Urata, 2002, str. 8). Pogosto ostanejo dobavitelji multinacionalk v pogodbenem razmerju nizkotehnološka podjetja. Povišanje plač med lokalnimi dobavitelji povzroči, da si multinacionalke poiščejo druge cenejše pogodbenike. Ker je usoda MSP večkrat zelo negotova, je zanje še toliko pomembnejše, da nenehno vlagajo v izboljšanje kakovosti, razvijajo nove izdelke, iščejo nove velike odjemalce in izdelujejo izdelke, ki jih lahko prodajajo pod lastno blagovno znamko (WIR, 1999, str. 242).

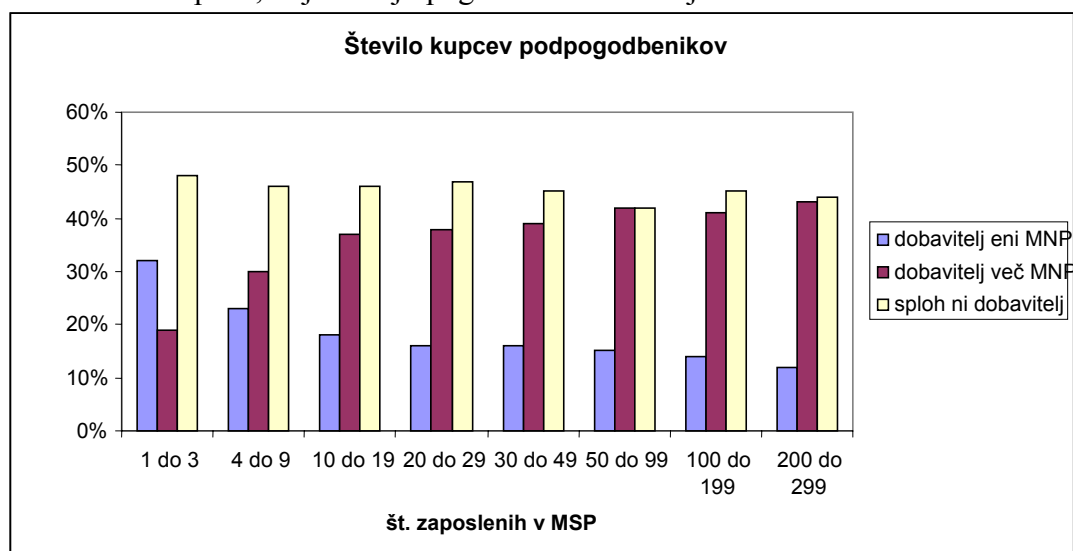
Pogodbeni dobavitelji niso zadolženi le za dobavljanje surovin, materialov, polizdelkov ali izdelkov, pač pa tudi za bolj zahtevne funkcije, kot je oblikovanje polizdelkov itd. (Kotabe et al., 2003). Direktor Microsofta Slovenije, g. Stele, je povedal, da je Microsoft bolj kot končnih izdelkov vesel nakupa ideje ali avtorske pravice (predavanje Microsoft Slovenija, 22. 3. 2007). To le potrjuje dejstvo, da so inovacije in znanje postali tisto, kar omogoča tako velikim MNP kot majhnim dobaviteljem, da so korak pred konkurenco.

Tudi vse večja specializacija multinacionalk povzroča, da te prenašajo določene funkcije na pogodbene povezave z lokalnimi dobavitelji. Pogosto se med multinacionalkami in lokalnimi dobavitelji vzpostavi uspešno poslovno sodelovanje, ki temelji na zaupanju, zaradi katerega so lokalna MSP pripravljena slediti multinacionalkam v tuje države, kjer jih že vnaprej čaka zanesljiv odjemalec (Ruzzier, 2005, str. 56-57; WIR, 2002, str. XXIV). Sledenje MNP omogoča, da sodelujejo z majhnim številom zanesljivih dobaviteljev, ki se s sledenjem izognejo visokim transportnim stroškom, vstopnim uvoznim carinam, dolgim dobavnim rokom itd. To prakticirajo predvsem dobavitelji v avtomobilski industriji, saj njihova prisotnost avtomobilskim proizvajalcem omogoča »just in time« proizvodnjo (Laseter, 1998, str. 65, 91). Takšno prisilno selitev dobaviteljev v nove regije imenujemo vlečna internacionalizacija, s katero se pokaže, da je strategija fragmentacije in postati dobavitelj močnim multinacionalkam za podjetja iz majhnih držav lahko ključnega pomena, saj

omogoča, da MSP dosegajo ekonomije obsega in nizke cene ter postanejo globalno konkurenčna. Čim manjša je niša, tem bolj globalno mora biti naravnano majhno podjetje, da bo uživalo prednosti ekonomij obsega in sinergij v tej tržni niši (Svetličič, 2006, str. 114). Sledenje multinacionalkam se največkrat pojavi pri tistih dobaviteljih, ki za MNP preskrbujejo izdelke ali polizdelke z visoko dodano vrednostjo in od katerih MNP zahtevajo geografsko bližino (WIR, 2002, str. 246). V Sloveniji za primer navajam podjetje Prevent, ki je odprlo dve razvojni podjetji v tujini, in sicer v Nemčiji in Franciji, z namenom biti v neposredni bližini njihovih poslovnih partnerjev, kar jim omogoča hiter pretok informacij v obe smeri. S tem podjetje povečuje svojo konkurenčno prednost, saj lahko hitreje posreduje konstrukcijske rešitve, bolje servisira in lažje ugotavlja potrebe njihovih poslovnih partnerjev. Odlični odnosi z MNP lahko tudi omogočijo, da se ohranijo podjetja iz določenih niš, ki se sicer selijo v države tretjega sveta. Tako italijanski grozd, ki proizvaja luksuzne čevlje za kupce, kot so Chanel, Christian Dior in Givenchy, še vedno zaposluje 8.000 ljudi, ki izdelajo 20 milijonov parov čevljev letno, brez da bi se proizvodnja selila v države z cenejšo delovno silo (The Economist, 2006).

Pogodbeni dobavitelji so navadno ozko specializirana lokalna podjetja, ki razen pogodbe z MNP nimajo nikakršne povezave. Njihova prednost je, da lahko svoje proizvodne kapacitete izkoriščajo za dobavljanje več odjemalcem oziroma več multinacionalkam (WIR, 2002, str. 139). Indijsko majhno podjetje je na primer kupilo proizvodno linijo podjetja General Motors, s čimer so se veliko naučili in sčasoma začeli dobavljati tudi v druge dele sveta (Dawar in Frost, 1999, str. 127). Že omenjeno slovensko podjetje Prevent pa dobavlja sedežne prevleke več avtomobilskim gigantom, kot so Volkswagen, Renault, Peugeot, Citroen in Ford. Majhni japonski dobavitelji, ki zaposlujejo manj kot 50 ljudi, imajo v povprečju 3 velike kupce. Le 17 % japonskih pogodbenih dobaviteljev ima le enega kupca (Laseter, 1998, str. 95). Spodnji graf prikazuje situacijo na Japonskem, in sicer večje ko je MSP, več kupcev ima (Kimura, 2002, str. 167).

Slika 12: Število kupcev, ki jih imajo pogodbeni dobavitelji



Vir: Kimura, 2002, str. 167

Problem lahko nastane, ko MNP nočejo prenašati svojega znanja in tehnologije na lokalne dobavitelje, ki ta znanja izkoriščajo za dobavljanje njihovih konkurentom. Takšni učinki prelivanja so seveda zelo dragi, zato velika MNP, kot je Honda, težijo, da bi imeli zelo majhno število dobaviteljev, najraje samo dva, s čimer se izognejo preveliki odvisnosti od enega samega. Težnja multinacionalk je tudi, da dobaviteljem predstavljajo ključnega in najpomembnejšega kupca, s čimer se njihova moč še poveča. Prav tako je v interesu obeh strani, da vzpostavita odnos, ki se bo obdržal na dolgi rok, zato Honda svojim najpomembnejšim dobaviteljem pomaga pri reševanju morebitnih zapletov. Tako se je že zgodilo, da so štirje Hondini strokovnjaki preživeli deset tednov pri dobavitelju, pri katerem so želeli doseči prestrukturiranje z namenom povečati produktivnost dobavitelja (Laseter, 1998, str. 95, 221-222). Tudi transakcijski stroški, ki izvirajo iz aktivnosti, potrebnih za menjavo (npr. iskanje poslovnih partnerjev, pogajanja, sestavljanje pogodb, nadzor, koordinacija, zaščita znanja) so pri sodelovanju z majhnim številom dobaviteljev manjši, kar je v interesu MNP (Weiss Žavbi, 2006, str. 20). V splošnem japonski proizvajalci avtomobilov sodelujejo z manj dobavitelji kot ameriški proizvajalci avtomobilov. Posledično so transakcijski stroški pri japonskih proizvajalcih avtomobilov nižji kot pri ameriških, saj imajo z manjšim številom dobaviteljev močnejše utrjeno vertikalno integracijo, preko katerih je izvršenih več transakcij, ki zmanjšujejo strah pred oportunističnim obnašanjem partnerjev v zavezništvu. Tudi dobavitelji imajo do proizvajalcev zelo korekten odnos, saj so njihovi oportunitetni stroški (v tem primeru stroški izgube posla) visoki. Ali kot je izjavil eden izmed japonskih dobaviteljev: »Če bi hoteli prelisičiti Toyoto, bi bila to zelo nespametna strategija, saj je posel z njimi prevelik, da bi lahko tvegali kakšno podobno neumnost.« (Dyer, 1997).

Tabela 3: Razlike med geografsko bližino, številom kontaktov in učinkovitostjo zaposlenih glede na število dobaviteljev ameriškim in japonskim proizvajalcev avtomobilov

SPREMENLJIVKA	CHRYSLER	FORD	GM	NISSAN	TOYOTA
Razdalja med MNP in dobaviteljem (milje)	543.9	508.8	427.0	113.9	59.2
Letno število osebnih kontaktov med MNP in dobaviteljem	756.9	1206.2	1106.0	3344.2	7235.8
Vrednost dobavljenega blaga multinacionalkam na zaposlenega pri dobavitelju (\$)	5.7 mio	5.3 mio	1.6 mio	9.6 mio	12.6 mio

Vir: Dyer, 1997

Koncentracija dobaviteljev pa pomeni, da ti lahko dosegaajo ekonomije obsega in ekonomije skupne proizvodnje in razdelitve. S tem se zmanjšajo stroški prenosa informacij med MNP in dobaviteljem, kar zmanjšuje transakcijske stroške na proizvedeno enoto. Med proizvajalci in dobavitelji pride tudi do večjega prenosa informacij in večjega medsebojnega zaupanja, kar pa je ponovno povezano z nižjimi transakcijskimi stroški. Ti so tudi nižji, ko multinacionalka in njeni dobavitelji po začetnih skupnih investicijah začnejo večje skupne naložbe, saj takrat obe strani kljub večjim stroškom gradita na zaupanju in dolgoročnemu odnosu, ko se bodo stroški

investicije tudi pokrili. Za primer navajam podjetje Nissan in njegovega dobavitelja sedežev za avtomobile, ki je naredil veliko proizvodno halo v bližini svojega ključnega odjemalca. S skupno investicijo sta obe podjetji naredili tekoči trak, s katerim so na bolj ekonomičen način sedeže dostavili iz enega proizvodnega obrata v drugega. Z omejitvijo števila dobaviteljev se tako povečuje medsebojna odvisnost med MNP in MSP (Dyer, 1997; Weiss Žavbi, 2006, str. 20).

Zdi se, da so MNP vse bolj odvisna od lokalnih dobaviteljev, ki predstavljajo pomemben člen v verigi dodane vrednosti, zato se njihova moč povečuje. Coca-Cola in Pepsi sta dva svetovno znana giganta, ki sta se na zanimiv način borila za tržni delež v Venezueli. Pepsi je imel v tej državi bistveno boljši položaj, predvsem po zaslugi lokalnega polnilca in distributerja njihovih pijač. Ko je leta 1996 venezuelski trg napadla Coca-Cola, je lokalnemu podjetju ponudila takšno ponudbo, da se ji to ni moglo upreti (Bruce in Judd, 2005). Moč in ugled velikih gigantov bo tako verjetno v prihodnosti vplivala na to, kdo si bo lahko privoščil najboljše dobavitelje in tako ohranil odličen položaj na trgu. Obratna odvisnost, tj. odvisnost MSP od velikih MNP, pa je najbolj očitna pri poplavi trgovinskih blagovnih znamk, pri katerih morajo lokalni dobavitelji trgovcem na drobno zagotoviti alternativne izdelke iste kvalitete, ki pa so zaradi nižje cene konkurenčni njihovim lastnim blagovnim znamkam. Ob neizpolnjevanju zahtev velikih trgovcev na drobno bi tudi njihove blagovne znamke ostale brez prostora na policah.

Vse večji poudarek pa MNP dajejo na čim boljšo kakovost izdelkov, ki so v skladu s standardom ISO 9000 (mednarodni standard za kvaliteto) in ISO 14000 (mednarodni standard za okolje). Tudi zaradi takšnih pritiskov s strani MNP se bodo morala MSP še veliko naučiti, saj bodo le na ta način obdržala svoje velike odjemalce (Dhungana, 2003). Za primer navajam podjetje Nike, ki je imelo v začetku dobavitelje v azijskih državah, kot sta Južna Koreja in Tajvan. Zaradi naraščajočih cen delovne sile je Nike dobavitelje začel iskat v cenejših državah (Kitajska, Indonezija), kjer pa ne morejo doseči dobave tehnološko zahtevnejših proizvodov, kot so na primer športni copati z vgrajenimi zračnimi blazinicami. Zato so v prvotnih državah obdržali dobavitelje za izdelavo zahtevnejših del, medtem ko kitajski in indonezijski dobavitelji zagotavljajo zgolj najenostavnejše, tehnološko neizpopolnjene izdelke (Laseter, 1998, str. 163-164).

Naslednji način, ki ga lahko specializirana MSP izkoristijo, pa je tudi, da postanejo konkurenca MNP, katerim dobavljajo določene izdelke. Tak primer je tajvansko podjetje Inventec, ki je drugi največji proizvajalec prenosnih računalnikov, osebnih računalnikov in strežnikov. Izdelke in polizdelke dobavlja gigantom, kot sta HP in Toshiba, ki jih prodajajo pod svojimi blagovnimi znamkami. Z rednim dobavljanjem Inventec multinacionalkam omogoča, da jim ni potrebno ustanavljati proizvodnih obratov v poceni azijskih državah. Posledično pa si je Inventec pridobil veliko izkušenj in znanja, zato na Tajvanu in na Kitajskem prodaja tudi izdelke pod svojo blagovno znamko, s čimer konkurira svetovno znanim multinacionalkam (Khanna in Palepu, 2004).

3.2.3. ZAVEDANJE O NUJNOSTI INTERNACIONALIZACIJE

MNP se selijo v tranzicijske države in v države v razvoju, saj v poceni delovni sili vidijo priložnosti za naraščanje dobičkov in za rast MNP. Njihova navzočnost je pozdravljena s strani odjemalcev, ki tako lahko izbirajo med bolj pestro ponudbo, za lokalna MSP pa lahko predstavljajo usodni udarec (Dawar in Frost, 1999, str. 119).

Eden izmed potisnih dejavnikov (*push factors*) internacionalizacije MSP je tudi pritisk konkurence, zaradi katere MSP začnejo razmišljati o pomembnosti izvoza (Rebernik et al., 2005, str. 71). Tako lahko trdim, da imajo MNP pozitiven vpliv na MSP, kadar se ta zaradi prisotnosti MNP začnejo internacionalizirati (*export spillovers*). To se pogosto zgodi zaradi pogostega izvažanja s strani podružnic multinacionalk v tuji državi, kar začnejo posnemati lokalna MSP. Podjetja, ki izvažajo so navadno bolj produktivna kot tista, ki ne izvažajo, saj morajo pokriti tudi novonastale fiksne stroške, kot so vzpostavljanje novih distribucijskih mrež, stroški transporta, povečano oglaševanje, raziskave o tujih trgih, tekmecih, zakonodaji itd. Kadar pa MSP od MNP dobijo tudi informacije o tujih trgih, s čimer se zmanjšujejo novonastali fiksni stroški, govorimo o prenosu informacij (*information spillover*). Prav tako so izvozniki bolj izpostavljeni mednarodni konkurenci, zaradi česar težijo k uporabi bolj napredne tehnologije. V primerih, ko MNP na kakršenkoli način povečajo zavedanje lokalnih MSP o nujnosti internacionalizacije, pa čeprav le prek najenostavnejše oblike, tj. prek izvoza, govorimo o pozitivnem posrednem vplivu MNP na lokalna podjetja (Greenaway et al., 2004; Görg in Greenaway, 2004). Ponovno velja omeniti vlečno internacionalizacijo, kjer se MSP, ki so dobavitelji MNP, selijo v tuje države, s čimer zagotovijo, da so bliže svojemu ključnemu odjemalcu. S tem skrajšajo odzivni čas in še v večji meri dosega visoko fleksibilnost in predanost MNP, ki popolnoma zaupa svojemu dobavitelju.

Internationalizacija je še posebej nujna za MSP iz majhnih držav ali iz držav z majhnim trgov, kamor se uvršča tudi Slovenija. Najbolj očitna pa je v nekaterih azijskih državah, predvsem na Kitajskem, kjer so številna lokalna podjetja ob vstopu tujih MNP pridobila zadostna znanja, tehnologijo in izkušnje, da so tudi sama začela izvažati. Delež izvoza se je v državah v razvoju povzpел z 20 % (leta 1970) na 43 %, pri čemer naj bi 60 % kitajskega izvoza prispevala MSP (The Economist, 2004; Dhungana, 2003). Tako se MSP deloma izognejo hudi konkurenci na domačem trgu in nove priložnosti za hitrejšo rast raje poiščejo v tujini. Vseeno pa nastop na tujih trgih od podjetja zahteva, da ima določene prednosti pred drugimi podjetji, kar izvozna MSP še dodatno spodbudi k razvoju in optimizaciji proizvodnih procesov (Zhu et al., 2007). Z drugimi besedami to za azijska podjetja pomeni, da dojamejo, da posnemanje tehnološko zahtevnih procesov ne bo zadostovalo, saj bodo morala za obstoj na tujih trgih poleg nizke cene ponuditi tudi nove, izpopolnjene izdelke in storitve. Tako je možno opaziti napredek pri kitajskih MSP, ki so najprej izvažala le izdelke z najnižjo dodano vrednostjo, kot so oblačila, usnjeni izdelki itd., sedaj pa se iz Kitajske že izvažajo tehnološko nekoliko bolj zahtevni izdelki, kot so preprosta orodja, naprave, bela tehnika itd. (Dhungana, 2003). Kot zelo uspešno kitajsko podjetje navajam Haier Group, ki je prednost v odličnem poznavanju lokalnega okolja izkoristilo tudi na drugih trgih, podobnih kitajskemu. Z

razumevanjem potreb kitajskih potrošnikov so ugotovili, da se s podobnimi problemi srečujejo tudi ljudje drugod po svetu. Tako je iz majhnega podjetja zraslo pravo multinacionalno podjetje, ki razume, da so ljudje omejeni z bivalnim prostorom, zato s proizvodnjo majhnih hladilnikov odlično zapolnjuje tržno nišo. Predvsem je omenjeno podjetje velik uspeh doseglo med ameriškimi študenti, ki so zaradi majhnih sob v študentskih domovih pomemben ciljni segment azijske multinacionalke (Khanna in Palepu, 2004). S takšno strategijo lahko tudi azijska podjetja oblikujejo lastne blagovne znamke in se borijo proti negativni percepciji o slabši kvaliteti azijskih izdelkov.

3.3. NEGATIVNI VPLIVI MNP NA MSP

Čeprav o negativnih vplivih MNP na MSP ni veliko napisanega, pa so lahko ti vplivi katastrofalni, saj MNP lahko predstavljajo neposredno konkurenco lokalnim malim in srednje velikim podjetjem. Prednosti MNP pred MSP (večji obseg razpoložljivih virov, lažji vstop na trg, lažji dostop do finančnih virov, nižji transakcijski stroški itd.) so tako usodne za marsikatero MSP, zaradi česar lahko številna MSP propadejo (*angl. crowding-out effect*), kar se je zgodilo z italijansko tekstilno in obutveno industrijo. Takšna negativna prelivanja zaradi konkurence se imenujejo tudi učinek izrinjanja ali učinek kraje posla. Poleg močne tuje konkurence, ki lahko povzroči propad domačih podjetij, tehnološko prelivanje onemogoča tudi nezadostna sposobnost domačih podjetij za absorbiranje tehnoloških znanj, sistemske/institucionalne pomanjkljivosti itd. (Rojec, 2006, str. 85). Poleg tega lahko tuja MNP zavirajo razvoj, povzročajo negativne učinke na okolje, slabijo konkurenco itd. MNP so tudi v premoči, ko gre za zaposlovanje najboljše delovne sile, ki lahko zaradi boljših pogojev prestopi z MSP v MNP. Vendar dosedanje raziskave potrjujejo prevlado pozitivnih učinkov (Sok, 2007, str. 30). Povečana konkurenca s strani MNP pogosto povzroči učinek posnemanja (*imitation effect*), s katerim MSP lahko do določene mere izboljšajo svoje poslovanje (Greenaway et al., 2004).

Za primer navajam ameriški duopol, Coca-Colo in Pepsi-Colo, ki imata na ameriškem trgu tržni delež 43,7 % oziroma 31,6 %. Za preostalih 25 % pa se borijo ostala manjša podjetja, kakor na primer podjetje, ki je lansiralo pijačo Double-Cola, s katero je doseglo le 0,1-odstotni tržni delež. Obstajajo številni razlogi, zakaj MSP tako težko tekmujejo z omenjenima gigantoma: pri pridobivanju distributerjev se soočajo s številnimi težavami, saj se ti raje odločijo za velika podjetja, ki jim zaradi obsežnega oglaševanja prinesejo večjo prodajo in več dobička. Oba giganta veliko vlagata v R&R, zato pogosto na trg lansirata nove okuse, ki s polic odrivajo izdelke malih podjetij. MNP s prodajalci sodelujejo tudi s proizvodnjo trgovinskih blagovnih znamk, ki so trn v peti tistim MSP, ki želijo uspeti z nizkocenovno strategijo. Tudi v tem primeru so multinacionalke zaradi doseganja ekonomij obsega v očitnejši prednosti in lahko zlahka zmanjšajo tržni delež MSP (Wolburg, 2003, str. 347-349).

Tuje MNP preprečijo učinke prelivanja tako, da na najvišjih položajih ne zaposlujejo lokalne delovne sile, s čimer onemogočijo mobilnost delovne sile med tujim MNP in lokalnim MSP.

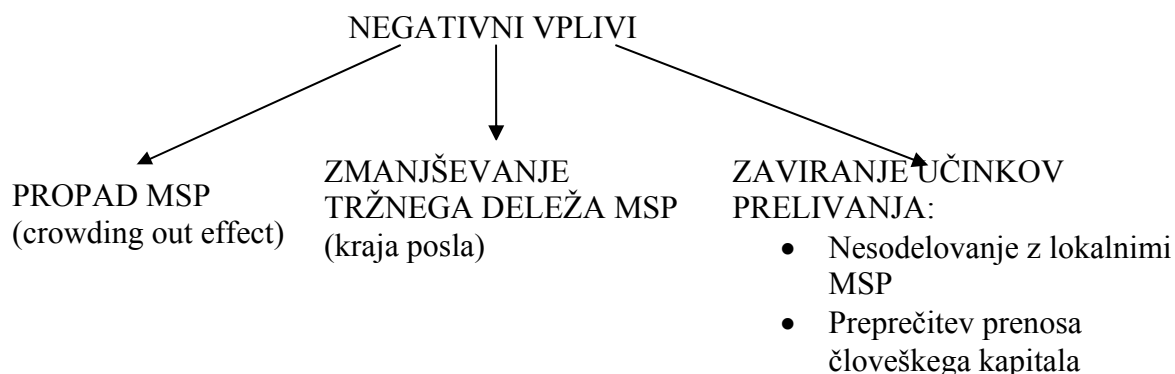
Nekatere težijo tudi k omejevanju pogodbenih odnosov z lokalnimi dobavitelji, ki na tak način od MNP ne pridobijo veliko znanja, izkušenj ali nasvetov. Oddelke z visoko dodano vrednostjo, kot so R&R, pa raje zadržijo v domačem podjetju (Aitken in Harrison, 1999).

Vseeno pa se lahko zgodi, da MNP na tujem trgu zgrešijo glavno ciljno skupino. To se je na primer zgodilo gigantu Revlon, ki je leta 1976 predstavil svoje izdelke Zahodne lepote na Kitajskem, leta 1994 pa tudi v Indiji. Le najvišji sloj si je lahko privoščil izdelke drage blagovne znamke. Tudi Ford se je uštel pri prodoru na indijski trg, ko je za avtomobil Escort zaračunaval 21.000 USD. Najbolj prodajan avto v Indiji, Maruti Suzuki, dosega ceno do 10.000 USD, saj v tej državi izdelki s ceno nad 20.000 USD spadajo pod luksuzno blago. To zahteva zadostno poznavanje trga, kar je v Braziliji izkoristil Fiat, ki je za ta trg razvil nov model avtomobila (Pralhad in Kenneth, 2003). Če ti takšna adaptacija ne uspe, lahko MNP računa zgolj na najvišji sloj, ki si njihove izdelke lahko privošči, lokalna podjetja pa se lahko še naprej borijo za tržni delež med srednjim slojem, vsaj dokler se MNP ne pojavi s spremenjenim izdelkom.

Kljub temu da MNP lahko predstavljajo veliko grožnjo MSP, pa je njihova nevarnost pogosto večja za lokalna velika podjetja ali lokalne multinacionalke, ki so v primerjavi z globalnimi MNP v podrejenem položaju. Z njimi tudi težje vzpostavijo simbiozo, kakršna se lahko vzpostavi med tujimi MNP in lokalnimi MSP. Tako se zdi, da imajo tuje MNP večje koristi za MSP, ki od njih lahko veliko pridobijo (postanejo lokalni dobavitelji tujim MNP, se od njih veliko naučijo, začnejo izvažati itd). Po drugi strani pa so takšnih ugodnosti redkeje deležna velika podjetja, v katerih tudi tuja MNP velikokrat vidijo neposrednega tekmeca, pri katerem so še bolj previdni, ko gre za prenašanje znanja ali vzpostavljanje pogodbenega sodelovanja. Tudi po raziskavah, narejenih v Venezueli, je bilo ugotovljeno, da se je produktivnost malih venezuelskih podjetij povečala zaradi prisotnosti MNP, medtem ko pri velikih podjetjih tega učinka ni bilo (Rojec, 2006, str. 88). Za primer navajam Mlekarno Celeia, ki zaposluje 180 ljudi in je leto 2006 končala z izgubo, za kar krivijo predvsem tuje multinacionalke iz sosednjih držav, kot so Hrvaška, Bosna in Srbija. Te države izvažajo izdelke na naš trg, zato jim slovenski mlekarji težko konkurirajo. Rešitev celjski mlekarji vidijo predvsem v povezovanju v mlekarski industriji in v bolj aktivni vlogi države. Ali kot trdi Marjan Jakob, direktor Mlekarne Celeia: *»Tujcem je veliko lažje priti do slovenskih polic kot slovenskim na tuje, saj druge države zelo dobro ščitijo svoje blagovne znamke in lastno proizvodnjo, mi pa tega ne znamo.«* (Kmečki glas, 2007, str. 5).

Tako lahko predpostavim, da je učinek prelivanja manjši med dvema velikima multinacionalnima podjetjema, razen pri partnerskih razmerjih, ki se oblikujejo v strateških zaveznih med dvema MNP, ki težita k ustvarjanju »win-win« situacijo.

Slika 13: Negativni vplivi MNP na MSP

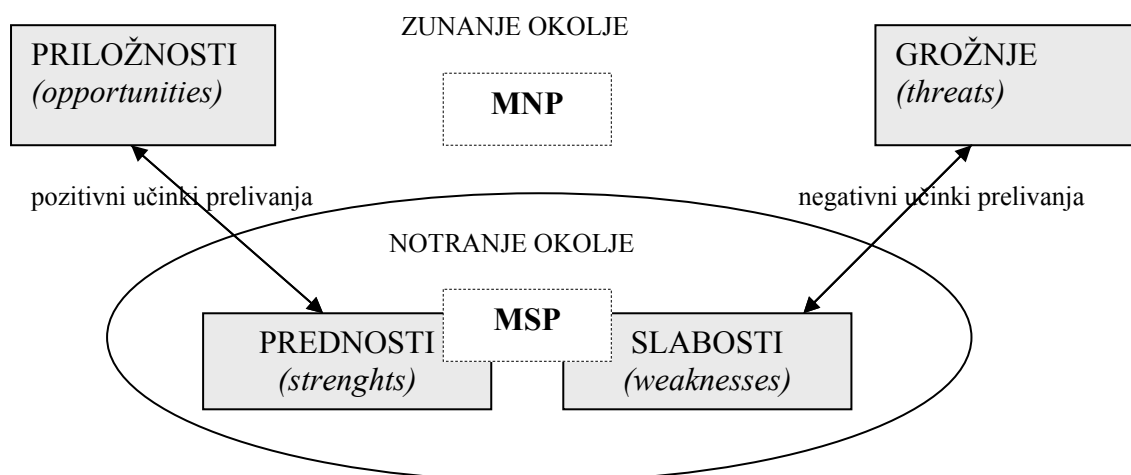


Vir: lastno delo

3.4. REAKCIJE MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ NA VSTOP MULTINACIONALK NA TUJE TRGE

Prihod multinacionalk v tuje države (predvsem v države v razvoju in v tranzicijske države) lahko za lokalna mala in srednje velika podjetja pomeni veliko grožnjo ali pa tudi nove priložnosti. Za lažjo ponazoritev izhajam iz SWOT analize, kjer so na eni strani MSP, ki imajo zadostne konkurenčne prednosti (*strengths*), da v prihod MNP vidijo nove priložnosti (*opportunities*), ki jim bodo omogočile dodatno rast in konkurenčnost. Prednosti MSP na lokalnih trgih so lahko močna distribucijska mreža, dobri odnosi z vlado, lokalnemu trgu prilagojeni izdelki, dostop do poceni materialov na lokalnem trgu itd. (Dawar in Frost, 1999, str. 121). Na drugi strani pa so MSP, ki tako pred domačimi kot pred tujimi MNP nimajo nikakršnih prednosti (*weaknesses*), zato jim prihod tujih globalnih MNP pomeni le novo konkurenco, ki prinaša dodatno grožnjo (*threats*) na domačem terenu, kar na dolgi rok lahko vodi v propad. Tako lahko govorim o pozitivnih učinkih prelivanja na strani MSP z zadostnimi prednostmi in negativnih učinkih prelivanja pri MSP, ki se zaradi nekonkurenčnega položaja ne morejo spopadati z multinacionalkami. Vse je torej odvisno od tega, kako konkurenčno je lokalno MSP ob vstopu MNP. Iz spodnje slike pa je s postavitvijo puščic v obe smeri razvidno, da lahko nastane vpliv tudi v obratni smeri, pri čemer MSP pozitivno ali celo negativno vplivajo na MNP, ki so lahko zelo odvisna od posameznih dobaviteljev oz. njihovih strateških partnerjev.

Slika 14: Zaznavanje MNP glede na prednosti in slabosti MSP



Vir: lastno delo

Naslednji dejavnik, ki vpliva na reakcijo MSP pa je nujnost podjetij, da svoje izdelke prodajajo na globalnem trgu. Na eni strani imamo panoge, kot so letalska industrija, izdelava pomnilniških čipov in podobne panoge, v katerih so podjetja prisiljena prodajati globalno zaradi visokih fiksnih stroškov. V takšnih panogah ponavadi preživijo le največji, ki so sposobni s standardizacijo zniževati stroške. Na drugi strani pa imamo panoge, kjer se potrebe med lokalnimi trgi bistveno razlikujejo, na primer kozmetična, prehrabena industrija, izdajanje nacionalnih časopisov, telekomunikacije itd. Za te panoge so značilni visoki fikсни stroški v posamezni regiji, zaradi česar je potrebno dosegati ekonomije obsega znotraj regije (Bruce in Judd, 2005). Takšni adaptaciji so bistveno bolj naklonjena lokalna MSP, ki lahko obdržijo visoke regionalne tržne deleže. Največ podjetij seveda kombinira prilagajanje lokalnim okusom s prodajo prek meja svoje države.

Za MSP sta torej ključna dva kriterija, ki določata, katera strategija je najprimernejša pri soočanju z MNP:

- *Zunanje okolje* - panoga, v kateri je MSP (ali ta zahteva, da je podjetje dejavno tudi na tujih trgih),
- *Notranje okolje* - konkurenčne prednosti MSP.

Na podlagi obeh kriterijev se MSP lahko odločajo med naslednjimi štirimi strategijami, s katerimi se soočajo z MNP (Dawar in Frost, 1999, str. 121-125):

Za obrambo pred MNP se ponavadi odločajo lokalna podjetja, kjer so pritiski po globalizaciji panoge majhni, podjetja pa imajo veliko prednost na domačem trgu. Njihov namen ni posnemati tujih MNP, želijo pa ohraniti močan položaj na trgu. Zato v tem primeru največkrat pride do soočanja med tujim MNP in lokalnim srednje velikim do velikim podjetjem, mala podjetja pa se redko odločajo za takšno strategijo. Za primer navajam podjetje Revlon, ki je na Kitajskem doseglo le 3-odstotni tržni delež, medtem ko je ta nad 50 % za lokalno podjetje, imenovano Jahwa. V Sloveniji za primer navajam podjetje Mercator, ki mu je z odličnim poznavanjem preferenc Slovencev uspelo ohraniti velik tržni delež.

Za strategijo širitve se odločajo MSP, katerih panoga ni pod velikim pritiskom globalizacije, imajo pa določene konkurenčne prednosti, ki jih zlahka prenašajo čez meja svoje države. Glede na to, da govorim o internacionalizaciji malih podjetij, se ta ponavadi odločajo za analogne trge, ki so jim geografsko, zgodovinsko ali kulturno blizu. V Sloveniji se ponavadi MSP, ki jim grozi prihod tujih MNP, odločajo za trge bivše Jugoslavije. V tem primeru imajo lahko MNP pozitiven vpliv na MSP, saj se ta šele po njihovem prihodu odločijo za širitev preko meja države in na ta način povečujejo svojo produktivnost.

Strategija izogibanja napadu se mi zdi še posebej zanimiva, saj so se MSP zaradi pritiska globalizacije panoge prisiljena internacionalizirati, nimajo pa prenosljivih konkurenčnih prednosti. MSP se z različnimi možnostmi želijo izogniti napadu (propadu): z MNP lahko ustanovijo mešano podjetje, kar vsaj za MNP pogosto ni najbolj zaželena oblika internacionalizacije. Prevzem oz. prodaja malega in srednje velikega podjetja multinacionalki je lahko zelo ugodna rešitev za MSP, če ta ni sovražne narave. Za primer navajam podjetje Škoda, ki jo je po padcu Sovjetske zveze kupil Volkswagen in vanjo veliko investiral, s tem pa podjetje rešil verjetne pogube. Zadnja smiselna oblika za MSP pa je repozicioniranje ključne dejavnosti k tistim dejavnostim, v katerih se lahko ustvarja zadostna dodana vrednost. Za primer navajam ruskega proizvajalca osebnih računalnikov, ki se je ob vstopu Compaqa, IBM-a in HP-ja osredotočil na ključne konkurenčne prednosti, kot so distribucija, servisiranje, dolga garancija, s čimer je lahko konkuriral tujim MNP. Prihod MNP lahko zelo pozitivno vpliva na MSP, če se ta odločijo za specializacijo dejavnosti do takšne mere, da postanejo ključni lokalni dobavitelji multinacionalk. Za primer navajam največjega slovenskega izvoznika v zadnjih letih, tj. novomeško podjetje Revoz d. d., ki je v 100-odstotni lasti družbe Renault, s katero tudi odlično sodeluje. Še en zgleden primer je slovensko podjetje Akrapovič d. o. o., kateremu je s specializacijo uspelo doseči velik uspeh, ki ga žanje po celem svetu. Za taka uspešna podjetja, med katerimi mnoga sodelujejo z multinacionalkami, je značilna hitra rast in doseganje močnega položaja na trgu.

MSP, ki imajo konkurenčne prednosti, ki jih zlahka prenašajo prek meja svojih držav in poslujejo v panogah, ki so močno izpostavljene globalizaciji, se pogosto odločijo tekmovati z MNP. To jim ponavadi omogoča obilje proizvodnih faktorjev ali poceni delovna sila, ki sta tudi razlog selitve MNP v njihove države. Za primer navajam indonezijska podjetja v lesno-predelovalni industriji, ki je za 50 % cenejša od severnoameriške ali švedske, visoki transportni stroški pa pogosto preprečijo selitev MNP iz razvitih držav. Tudi podjetji Samsung iz Koreje in Komatsu z Japonske sta v svojih začetkih uporabili to strategijo. Sicer pa je tekmovanje med MSP in MNP pogosto nemogoče zaradi razlik med obema entitetama, o čemer sem pisala v 1. poglavju. Pogost primer tekmovanja z MNP je tudi povezovanje v grozde, kjer več MSP s sinergijo doseže konkurenčen položaj. Prav grozdenje omogoča MSP zniževanje stroškov ter prenos znanja in tehnologij znotraj grozda, pri čemer lahko več povezanih MSP tekmuje proti veliki korporaciji (Iqbal in Urata, 2002, str. 6-8). Za zgleden primer povezovanja več podjetij navajam SIJ – Slovensko industrijo jekla d. d., ki velja za največjega proizvajalca jekla v Sloveniji in povezuje več proizvodnih, servisnih in trgovskih podjetij.

Slika 15: Pozicioniranje MSP glede na globalizacijo panoge in konkurenčne prednosti MSP

		KONKURENČNE PREDNOSTI	
NUJNOST GLOBALIZACIJE PANOGE		<i>NEPRENOSLJIVE</i>	<i>PRENOSLJIVE</i>
	<i>VISOKA</i>	IZOGIBANJE NAPADU	TEKMOVANJE
	<i>NIZKA</i>	OBRAMBA	ŠIRJENJE

Vir: Dawar in Frost, 1999, str. 122

Reakcija, za katero se odloči MSP pri soočenju z MNP, igra ključni pomen pri tem, kakšen bo vpliv MNP na MSP. Pri obrambi so MSP le redko prisotna, zato pa je pozitiven vpliv multinacionalk toliko večji pri strategiji širitve, saj se MSP šele pri soočenju z MNP začnejo zavedati pomena internacionalizacije. Tudi pri strategiji izogibanja napadu je lahko vpliv zelo pozitiven, kadar nastane mešano podjetje ali pa se MSP repozicionira in specializira. Tudi strategija tekmovanja lahko MSP prinese marsikaj dobrega, predvsem kadar se začnejo MSP povezovati in si izmenjevati znanja in informacije. Ti dve strategiji pa lahko prinašata tudi negativne posledice za MSP, saj lahko pride do sovražnih prevzemov ali pa MNP povzroči propad MSP.

4. VPLIV MNP NA KONKURENČNOST SLOVENSКИH MSP

Slovenija je za tuje investitorje privlačna predvsem zato, ker nudi gospodarsko stabilnost, dober geografski položaj, izobraženo delovno silo, v primerjavi z drugimi državami nekdanje Jugoslavije pa tudi dobro infrastrukturo. BDP na prebivalca je v Sloveniji višji kot v vseh novih članicah EU, razen na Cipru.

Največkrat se zatakne pri visoki ceni delovne sile (poslovanje v Sloveniji je še vedno 2,7-krat cenejše kot v Avstriji), ki pa je bolj produktivna kot delovna sila v ostalih novih članicah EU. Po mnenju Cveta Stantiča, podpredsednika GZS za mednarodno gospodarsko sodelovanje, bodo v Sloveniji tudi v prihodnje najbolj ogrožena naša najboljša podjetja iz farmacije, kemične, elektro-strojne in živilskopredelovalne industrije. Te panoge se bodo morale še

posebej soočiti s prihodom novih konkurentov, predvsem z azijsko-ameriškega območja (Sovdrat, 2003).

Slovenski menedžerji priznavajo, da je navzočnost tujih MNP vplivala na oblikovanje strategije njihove internacionalizacije, hitrost internacionalizacije in na poslovno vedenje nasploh (zniževanje stroškov, dvigovanje kakovosti, pridobivanje znanja) (Jaklič, 2006, str. 131).

4.1. METODOLOGIJA

Empiričnega dela sem se lotila tako, da sem stotim najbolj globalnim podjetjem v Sloveniji v letu 2006 po elektronski pošti ali po faksu poslala anketne vprašalnike. Še prej sem v vsa podjetja tudi poklicala po telefonu in navezala stik z vodji nabav v teh podjetjih, ki so najpogosteje v stiku s svojimi dobavitelji. Prav to je verjetno tudi razlog, da sem dobila vrnjenih kar 42 vprašalnikov, kar pomeni 42-odstotno stopnjo odzivnosti.

V drugem delu empiričnega dela sem nekoliko spremenjene vprašalnike poslala tudi 67 malim ali srednje velikim podjetjem, ki predstavljajo popolnoma neodvisen vzorec. Seznam teh podjetij sem dobila s pomočjo 42 globalnih podjetij, ki sem jih v 12. vprašanju anketnega vprašalnika vprašala za nazive treh MSP, s katerimi na kakršenkoli način sodelujejo. Na to vprašanje mi vsa MNP niso hotela odgovoriti, zato je bil vzorec nekoliko manjši, kot sem pričakovala, vrnjenih pa sem dobila 13 vprašalnikov, kar predstavlja 19,4 %.

4.2. LASTNOSTI ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Sestavljeni sta bili dve različici vprašalnikov, ena je bila namenjena MNP, druga pa MSP. Obe različici sta bili vsebinsko prilagojeni anketiranim podjetjem, da pa bi se izognila napakam, sem oba vprašalnika tudi preverila na testni publiki petih ljudi. Ker sem najprej izvajala ankete med MNP, sem ta vprašalnik tudi preverila pri g. Marzoliju, ki je zaposlen v ameriški korporaciji Cummins, ki je prisotna v 160 državah po svetu in zaposluje približno 33.500 ljudi. Njegove zanimivejše trditve sem navedla pri interpretiranju rezultatov anketnih vprašalnikov, ki sem jih analizirala v programu Excel.

Anketna vprašalnika sta vsebovala 14 zaprtih in 2 odprti vprašanji. Z vprašanji sem merila naslednje:

- na kakšne načine sodelujejo MNP in MSP, pri čemer sem velikost MSP omejila na 50 zaposlenih, saj lahko podjetje, ki zaposluje do 250 ljudi, v Sloveniji velja za veliko podjetje, medtem ko je v tujini še vedno definirano kot srednje veliko podjetje (vprašanje 1);
- ali MNP z vstopom na tuje trge lahko povzročijo propad MSP znotraj iste panoge (vprašanje 2);

- kakšni so najpogostejši neposredni učinki prelivanja, ki jih podjetja zaznajo (vprašanje 3);
- intenziteta učinkov prelivanja glede na načine vstopa MNP na tuje trge (vprašanje 4);
- kakšni so učinki prelivanja med MNP in MSP (vprašanje 5 in 6.1. do 6.8. brez 6.3.);
- posredni učinki prelivanja med MNP in MSP (vprašanja 6.3, 6.9, 6.10. in 7);
- percepcija MNP s strani MSP (vprašanja 8 in 9);
- potencialni načini sodelovanja med MNP in MSP (vprašanje 10);
- reakcije MSP, ko se znotraj panoge soočajo z MNP (vprašanje 11);
- demografski podatki o podjetju (vprašanja 13 in 14).

4.3. LASTNOSTI VZORCA

Anketni vprašalnik sem poslala stotim najbolj globalnim multinacionalnim podjetjem v Sloveniji, pri čemer so bila zajeta največja slovenska izvozna podjetja, ki imajo v tujini odprte tudi svoje podružnice ali proizvodne obrate. Prav tako so bile v seznam vključene podružnice tujih multinacionalk. Vrnjenih sem dobila 42 vprašalnikov multinacionalk. V vzorcu je bilo kar 36 (85,7 %) MNP z več kot 250 zaposlenimi, kar je kriterij za opredelitev velikih podjetij. Kar 17 multinacionalk (40,5 %) ima svoje podružnice v tujini, 16 (38,1 %) pa se jih je opredelilo kot podružnica tuje multinacionalke. Devet jih je sicer zatrdilo, da na tuje trge le izvažajo in da njihovo podjetje ni multinacionalka, na kar vpliva napačno pojmovanje multinacionalnega podjetja. Nekatere izmed njih lahko štejem med regionalne multinacionalke, saj imajo odprte svoje podružnice in proizvodne obrate v tujih državah.

Od 67 vprašanih MSP sem dobila vrnjenih 13 vprašalnikov, večina (69,2 %) jih tudi po definiciji spada med mala podjetja (10 – 49 zaposlenih). Tudi na vzorcu MSP so bili odgovori pri opredelitvi MSP zelo različni, s čimer lahko potrdim reprezentativnost vzorca.

Tabela 4: Lastnosti vzorca

	MNP V VZORCU	MSP V VZORCU
VELIKOST (št. zaposlenih)	nad 250 zaposlenih: 85,7 %	1 – 9 zaposlenih: 15,4 %
	50 – 250 zaposlenih: 14,3 %	10 – 49 zaposlenih: 69,2 %
		50 -250 zaposlenih: 15,4 %
OPREDELITEV	MNP s podružnicami v tujini: 40,5 %	izvažanje na tuje trge: 46,2 %
	podružnica tuje MNP: 38,1 %	poslovanje na domačem trgu: 38,5 %
	le izvoznik: 21,4 %	investiranje na tujih trgih: 15,4 %

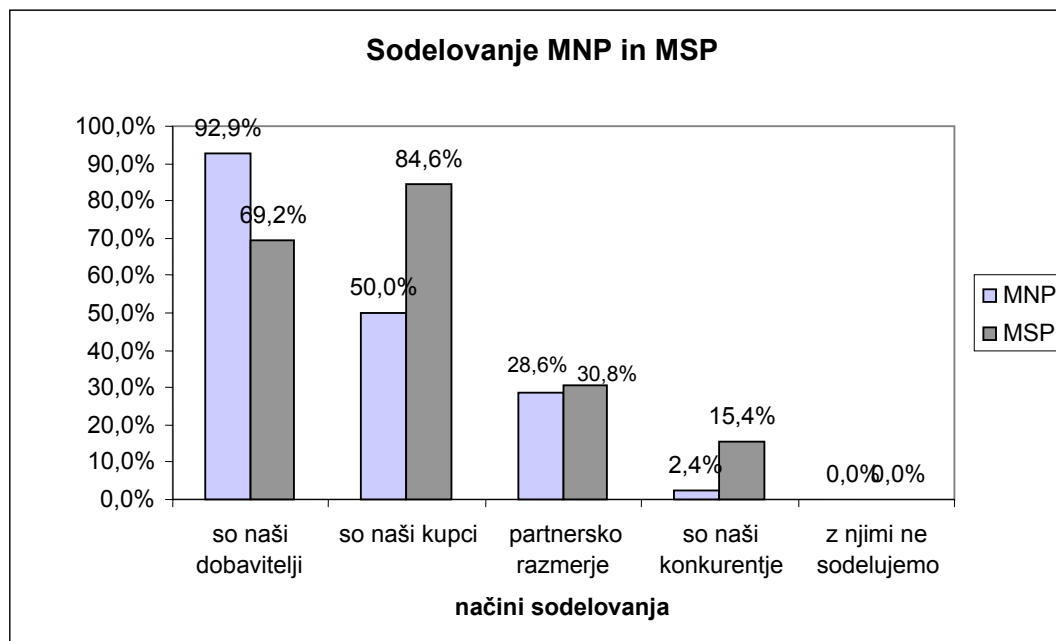
4.4. REZULTATI RAZISKAVE

Ker so vprašanja razdeljena na deset sklopov, sem tudi ključne ugotovitve raziskave povzemala po sklopih.

4.4.1. NAČINI SODELOVANJA MED MNP IN MSP

Pri preverjanju načinov sodelovanja med MNP in MSP sem ugotovila, da prav vsa MNP sodelujejo z MSP, kar priča v prid pomembnosti MSP, ki so pogosto ključni dobavitelji (surovin, materialov, polizdelkov, izdelkov) multinacionalk. To je potrdilo skoraj 93 % vprašanih MNP, kar je daleč največji odstotek med navedenimi načini sodelovanja. To potrditev dajejo tudi MSP, ki v MNP vidijo pretežno potencialne kupce (84,6 %). Polovica MNP meni, da so MSP njihovi pomembni kupci (na kar pomembno vpliva tudi panoga, v kateri so MNP), 28,6 % MNP pa ima z MSP sklenjeno partnersko razmerje (zastopstvo, distributerstvo, franšiza). 69,2 % MSP vidi v velikih podjetjih pomembne dobavitelje, 30,8 % pa jih trdi, da so z njimi v partnerskem razmerju. Le 2,4 % MNP vidi v MSP konkurenco, kar dokazuje zavedanje o očitni premoči multinacionalk. Zanimivo pa je tudi, da le 15,4 % MSP vidi v MNP konkurenco, kar dokazuje, da se MSP zavedajo, kako nesmiselno je konkurirati MNP, zato pa se je bolje specializirati in se osredotočiti na ozko tržno nišo. Kot sem ugotovila pri intervjuju s predstavnikom podjetja Cummins, imajo v tem podjetju z MSP večinoma partnerska razmerje.

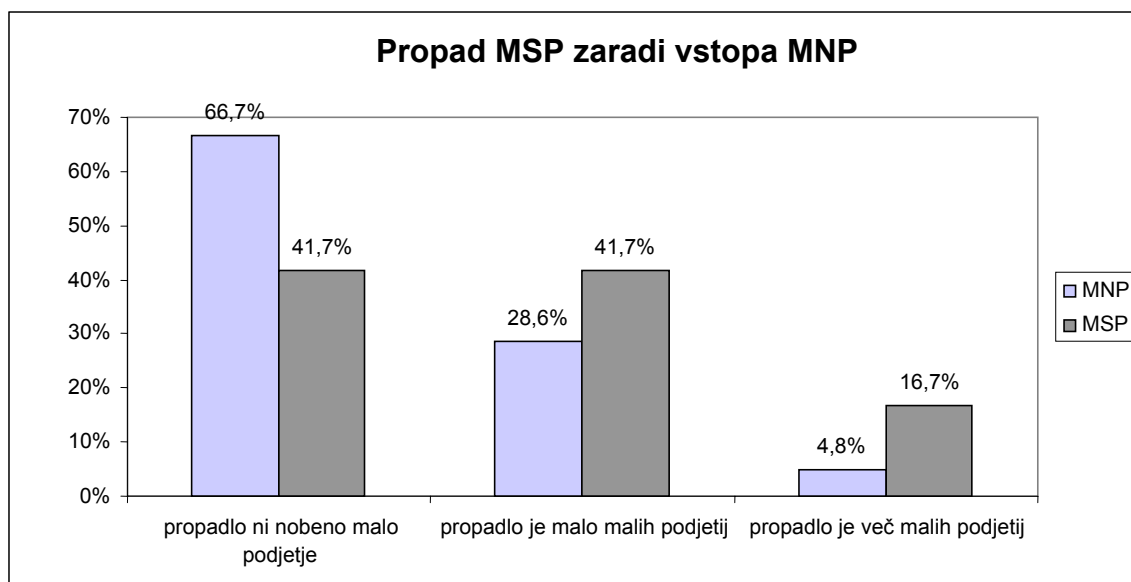
Slika 16: Načini sodelovanja MNP z MSP



4.4.2. MOŽNOSTI PROPADA MSP ZARADI VSTOPA MNP

Z drugim vprašanjem sem želela v podjetjih ugotoviti, kakšna je percepcija grožnje MNP, ko ta vstopijo na tuje trge in povzročijo hudo breme za MSP. V obeh primerih se je izkazalo, da MNP ne predstavljajo tako veliko grožnjo za MSP, saj se ta z njimi znajo soočiti in se lahko izognejo propadu zaradi vstopa novega velikana na njihov trg. Tako je manj kot 5 % MNP prepričanih, da zaradi njihovega vstopa na tuj trg propada večje število malih podjetij, pa tudi odstotek MSP, ki mislijo tako, je najnižji med vsemi odgovori, in sicer 16,7 %. Ta odstotek pa se poveča, ko govorim o propadu majhnega števila MSP, saj kar dobrih 40 % MSP verjame, da vstop tujih MNP povzroči propad majhnega števila MSP. Kar dve tretjini MNP pa je celo prepričanih, da zaradi njihovega vstopa ni propadlo nobeno MSP, pri čemer je odstotek tako mislečih MSP bistveno manjši (41,7 %). Po mnenju predstavnika podjetja Cummins v določeni panogi zaradi pritiska MNP propadejo le najbolj nepripravljena MSP. V prednosti so predvsem MSP, ki so tudi proizvajalci, saj je že to pogosto zadostna konkurenčna prednost, ki jih obvaruje pred propadom. Je pa zanje ključno, da z MNP ne tekmujejo po obsegu proizvodnje, pač pa se morajo specializirati na posamezen segment v točno določeni niši, kjer te MNP ne morejo premagati. Za primer je g. Marzoli navedel včasih znano malo podjetje Modina, ki je bankrotiralo, saj lastnika in ustanovitelja dejavnost podjetja ni več zanimala in je podjetje preveč zaostalo za konkurenco. Ko je podjetje prevzel drug lastnik, se je ta osredotočil le na ozek segment – hidravlično filtracijo in kmetijsko mehanizacijo, kar je podjetju prineslo razcvet in tako ima danes podružnice že na vseh kontinentih.

Slika 17: Propad MSP zaradi vstopa MNP



4.4.3. NEPOSREDNI UČINKI PRELIVANJA

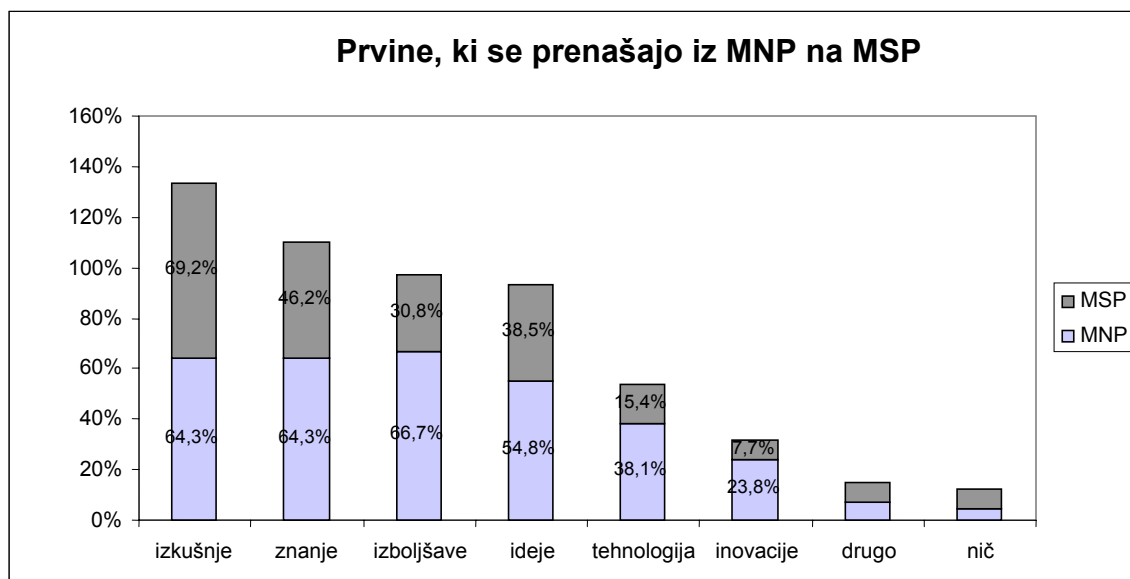
S tretjim vprašanjem sem ugotavljala, kako zaposleni v podjetjih zaznavajo učinke prelivanja. Vprašanje je bilo zastavljeno na način, da je večina pomislila na direkten prenos znanja, tehnologije, inovacij, izboljšav itd., pa čeprav gre v resnici najpogosteje za prikrit prenos.

V MNP so na vprašalnike večinoma odgovarjali ljudje, zaposleni v nabavi, saj so prav oni tisti, ki so s svojimi dobavitelji (v tem primeru MSP) najpogosteje v kontaktu. Na to vprašanje je bilo možnih več odgovorov, zato se je izkazalo, da je skoraj dve tretjini MNP prepričanih, da na MSP prenašajo predvsem izkušnje, znanje in izboljšave. S 55 % sledijo ideje, pri prenosu inovacij in tehnologije pa so velika podjetja bolj previdna. To potrjuje tudi trditev predstavnika nekega velikega podjetja: *»Multinacionalna podjetja so običajno velika in rada nastopajo s položaja premoči. V vsakem oziru gledajo na svojo dolgoročno korist: svoje znanje, inovacije, ideje, izboljšavo, tehnologijo in izkušnje poskušajo unovčiti pri malih in srednje velikih podjetjih na način, ki je najdonosnejši in najvarnejši za dolgoročno dobrobit multinacionalke. Imajo jasno strategijo razvoja in čeprav za svoje optimalno delovanje potrebujejo mala in velika podjetja po vsem svetu, pazijo, da ne dajo iz svojih rok ključnih temeljev ali vzvodov svojega bodočega razvoja. Dokler zmorejo v lastnem okviru nadzorovati pokrivanje tržišča, ne sodelujejo.«*

Tudi MSP so pri prvinah, ki jih najpogosteje absorbirajo, našle izkušnje (69,2 %), znanje (46,2 %) in ideje (38,5 %). Tudi v njihovem primeru so inovacije in tehnologija, ki zanje predstavljajo največji finančni zalogaj, na repu seznama. Zanimiva je tudi ugotovitev, da je skoraj 8 % MSP prepričanih, da od MNP nimajo nikakršnih koristi, saj od njih ne pridobijo ničesar, medtem ko je ta odstotek manjši v mišljenju ljudi, zaposlenih v multinacionalkah (4,8 %).

Kar se tiče drugih, neopredeljenih prvin, so MSP omenila še informacije o novostih, MNP pa po njihovem mnenju na MSP prenašajo še sodelovanje pri skupnem razvoju, standarde kakovosti (ISO, TS, ...), organizacijo, podatke o boljši uporabi proizvodov itd. Gospod Marzoli je mnenja, da MNP na MSP prenašajo inovacije, ideje in izboljšave, ne pa tehnologije. MSP po njegovem tudi po večini nimajo denarja za investiranje v tehnologijo, kar pa pomeni, da bodo v raziskavah in razvoju vedno korak za MNP. Za primer je navedel italijansko podjetje Fiat, ki je včasih večinoma vojski prodajalo terenska vozila. Ker pa v razvoj tega vozila niso nič vlagali, danes podjetje terenskih vozil ne prodaja več, zelo uspešno pa jih na trgu že več kot desetletje prodajajo japonska podjetja.

Slika 18: Prvine, ki jih MNP prenašajo na MSP



4.4.4. INTENZITETA UČINKOV PRELIVANJA GLEDE NA NAČINE VSTOPA MNP

Z naslednjim vprašanjem sem ugotavljala, kdaj je učinek prelivanja med MNP in ostalimi podjetji najintenzivnejši. Multinacionalke so mnenja, da je ta najšibkejši med njimi in njihovimi dobavitelji (povprečje odgovorov 3,42), saj so ti tisti, ki so z njihovim matičnim podjetjem najmanj povezani. Kot pa je razvidno tudi iz tabele 5, je intenzivnost prenosa znanj, idej, tehnologije, inovacij itd. največja med multinacionalko in njenimi podružnicami v tujini (povprečje 3,67), saj je takšna internalizacija najbolj varna in omogoča, da vse prvine ostanejo znotraj korporacije.

Prav nasprotno pa so o intenzivnosti učinka prelivanja odgovarjali v malih in srednje velikih podjetjih, kjer so prepričani, da je prelivanje najintenzivnejše med MNP in njihovimi dobavitelji (povprečje odgovorov 4,23) ter med MNP in njihovimi lastniškimi oblikami sodelovanja (prevzeta podjetja, mešana podjetja itd.).

Tabela 5: Intenziteta učinkov prelivanja glede na različne načine vstopa na tuje trge

	MNP	MSP
Prenos znanja, idej, tehnologije je najintenzivnejši med:	povprečje odgovorov	povprečje odgovorov
MNP in njihovimi podružnicami	3,67	3,08
MNP in njihovimi lastniškimi oblikami sodelovanja	3,43	3,62
MNP in njihovimi dobavitelji	3,42	4,23
MNP in pogodbenimi oblikami sodelovanja	3,43	2,77

Kar se tiče prenosa znanj, inovacij in idej, je ta najintenzivnejši med MNP in Cumminsovimi podružnicami v tujini. Podjetje Cummins je razvilo določene motorje in stroje, katerih specifikacije skrbno hranijo in jih ne razkrivajo svojim kitajskim partnerjem, s katerimi so ustvarili mešano podjetje. Do njih tako pridejo le surovine, ki se jih uporablja za samo proizvodnjo, ne pa znanje, kako se končni izdelek tudi izdelava. Multinacionalke pretežno zadržujejo znanje znotraj svoje korporacije. Če pa že pride do prenosa tega znanja, ga MNP tudi dobro zaračunajo. Lep primer je viden v Formuli 1, kjer si inženirje izmenjujejo različne multinacionalke, pri čemer ne gre za prenos znanja, temveč za drag nakup le-tega.

4.4.5. INTENZITETA IN ZAVEDANJE UČINKOV PRELIVANJA

Pri ugotavljanju intenzivnosti učenja je bilo povprečje odgovorov na lestvici od 1 do 4 pri MNP 3,3, povprečje pri MSP pa 3,0. Iz tega lahko sklepam, da se vsa podjetja zavedajo, kako pomembne so multinacionalke za izboljšanje poslovanja MSP, pri čemer se MNP v večji meri zavedajo svojih zaslug. Zanimivo je, da v nobeni anketi nisem dobila odgovora, da se MSP od MNP ne naučijo ničesar, s čimer tudi MSP priznavajo pozitivne plati multinacionalk, pa čeprav so te tiste, ki jih pogosto prisilijo k določenim spremembam v njihovem poslovanju.

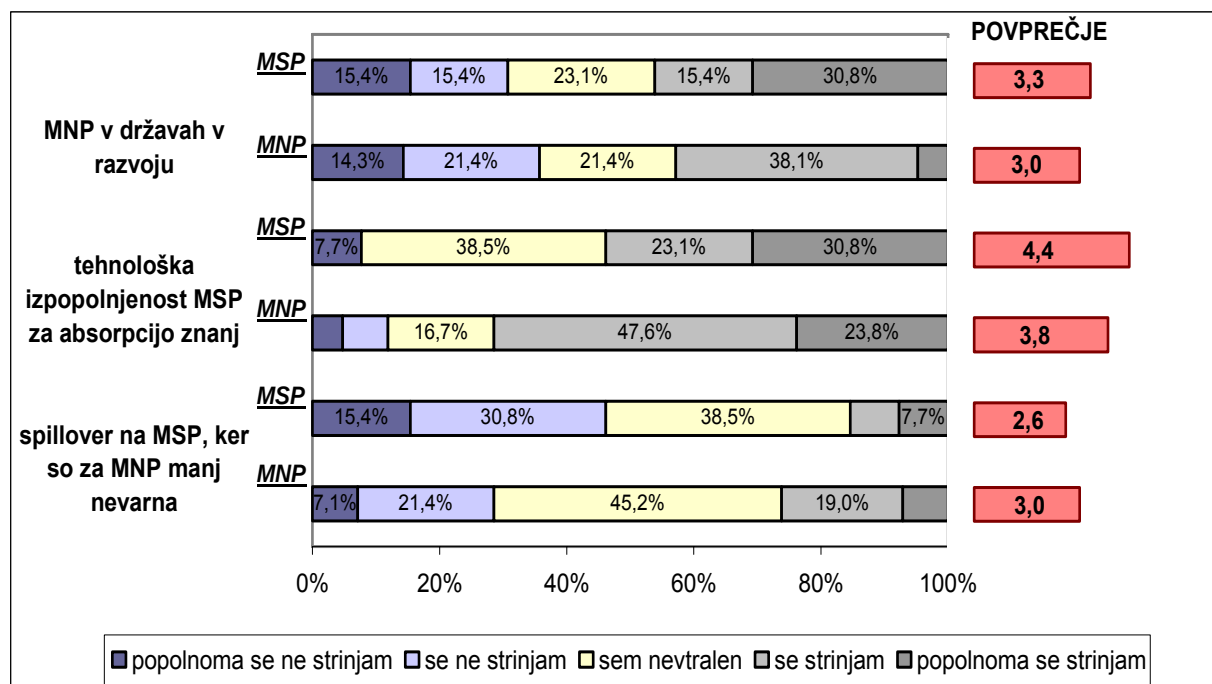
Z naslednjimi tremi vprašanji sem preverjala, v kolikšni meri se podjetja zavedajo prenosa znanj na MSP in vseh pozitivnih posledic, ki jih tako prelivanje prinaša. Na prvo vprašanje »Velika podjetja večkrat prenašajo svoja znanja in ideje na mala in srednje velika podjetja, saj so ta zanje manj nevarna kot druga velika podjetja, na katera le redko prenašajo svoja znanja in izkušnje« je bila večina zaposlenih tako v MNP kot v MSP neopredeljenih, kar je vidno tudi na sliki 19. Kljub temu so zaposleni v MSP tej trditvi manj naklonjeni, zato je tudi povprečje njihovih odgovorov nižje kot pri MNP (2,6 proti 3,0). To lahko povežem s prejšnjim vprašanjem, ki prikazuje intenziteto učenja MSP od MNP, kjer je razvidno, da so MNP bolj prepričani, da se MSP od njih veliko naučijo.

S trditvijo »Prenos znanja na mala in srednje velika podjetja je odvisen od tehnološke izpopolnjenosti malih in srednje velikih podjetij, ki morajo znati ta znanja in informacije absorbirati« se je večina vprašanih strinjala, kar se kaže tudi v povprečju odgovorov (3,8 pri MNP in 4,4 pri MSP). Iz tega lahko sklepam, da se v podjetjih zavedajo, da MSP s prevelikim tehnološkim zaostankom ne morejo od MNP ničesar pridobiti in se tako lahko prepad med njimi in MNP še poveča.

Z vprašanjem »Globalno prepoznane multinacionalke prenašajo svoje znanje, ideje, tehnologijo itd. v države v razvoju, s čimer povzročajo, da bo v prihodnosti vse več multinacionalk izviralo iz teh držav« sem preverjala, ali se vprašani strinjajo, da bodo MNP iz držav v razvoju pomembna grožnja za njihovo delovanje v prihodnosti. Ker vse več MNP iz razvitega sveta seli določene funkcije svojega poslovanja v manj razvite države, ki se trudijo pridobiti čim več tujih neposrednih investicij, lahko predpostavljam, da bodo podjetja iz teh držav v prihodnosti vse bolj nevarne. Na to pa vpliva tudi dejstvo, da MNP s selitvijo

prenašajo svoja znanja in tehnologijo v podjetja v teh državah, s čimer omogočajo razvoj in rast lokalnih podjetij. Ugotovila sem, da MSP vidijo v državah v razvoju večjo grožnjo kot vprašana MNP. Pri obeh pa je odstotek strinjanja s to trditvijo zelo visok (46,2 % proti 42,9 %).

Slika 19: Prenos znanj na MSP in pozitivne posledice



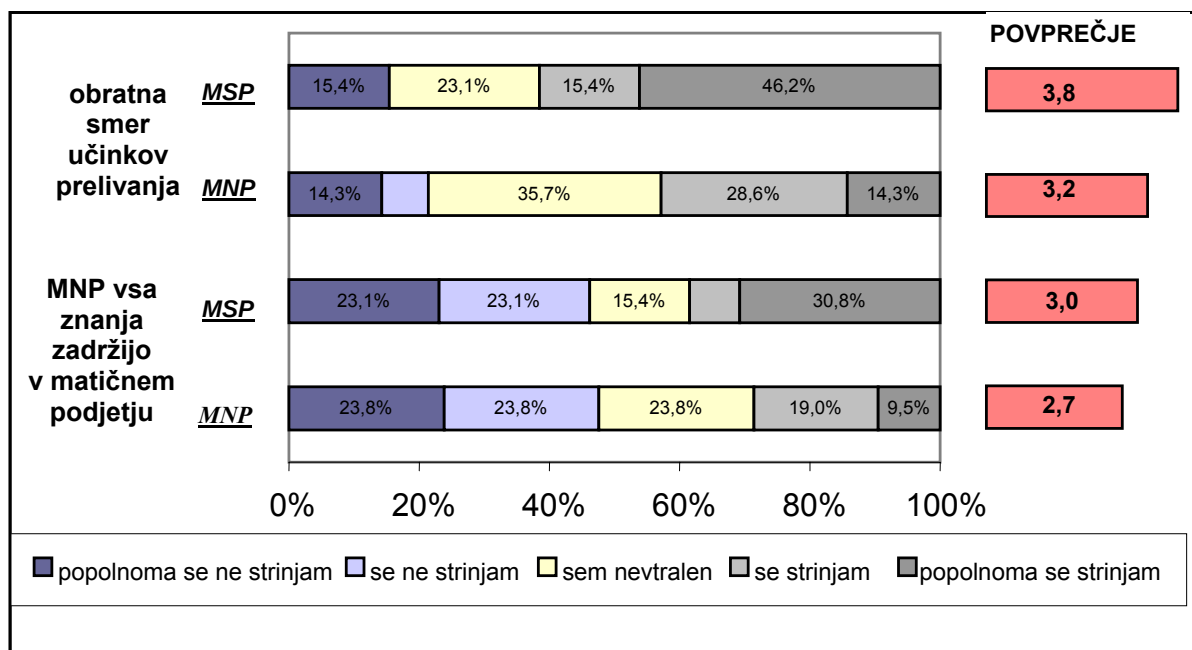
Z naslednjima vprašanjema sem preverjala, v kolikšni meri MNP težijo k ohranjanju znanja znotraj podjetja oz. ali se znanje celo prenaša z MSP v multinacionalna podjetja. Pri vprašanju »Velika podjetja ne prenašajo znanja, idej, tehnologije itd. na nikogar in se trudijo vse prvine v čim večji meri obdržati v matičnem podjetju« so si bili anketiranci zelo neenotni, zato je bilo tudi povprečje odgovorov 2,7 pri MNP in 3,0 pri MSP. Še največje odstopanje je vidno pri odgovorih MSP, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo, kakor jih je odgovorilo več kot 30 %. Na drugi strani pa se s takim ravnanjem multinacionalk popolnoma strinja manj kot 10 % vprašanih v MNP. Pri tem vprašanju je imela večina verjetno v mislih neposreden prenos znanja, idej, tehnologije itd., saj bi bili rezultati ob upoštevanju posrednega vpliva lahko bistveno drugačni.

Z vprašanjem »Prenos znanja, inovacij, idej itd. pogosto poteka tudi v obratni smeri, pri čemer se velika podjetja veliko naučijo od malih in srednje velikih podjetij« sem skušala ugotoviti, ali se vprašanim zdi, da se lahko tudi MNP veliko naučijo od MSP. Zanimivo je, da je skoraj 62 % MSP prepričanih, da so pomemben vir znanja in idej za velika podjetja, medtem ko se s tem strinja le slabih 43 % MNP.

Dolgoročna povezanost med MNP in MSP prinese vzpostavitev odnosa, ki temelji na zaupanju in tudi zato so takšna MNP privilegirani kupci malih dobaviteljev, kar potrjuje tudi predstavnik podjetja Cummins. »Velika prednost, ki jo imajo MNP pred MSP, je tudi v tem,

da jih njihovi dobavitelji ščitijo bistveno bolje kot MSP, katerim so prav tako dobavitelji. Za primer navajam tri ključne proizvajalce filter papirja, ki na primer MSP, ki se ukvarjajo s filtracijo, ne bodo dali identičnega materiala kot podjetjema Cummins ali Donaldson, ki veljata za vodilna svetovna proizvajalca filtrov. Na ta način tudi dobavitelji ščitijo svoje ključne kupce in jih postavljajo v privilegiran položaj. Po drugi strani pa bi proizvajalec filter papirja v primeru, da bi mu neko MSP posredovalo določene tehnične karakteristike, po teh podatkih izdelal tudi material za podjetja, kot sta Cummins ali Donaldson.»

Slika 20: Obratni učinki prelivanja



Naslednji dve vprašanji »Prenos znanja, idej, tehnologije itd. je največkrat najbolj intenziven med dvema konkurenčnima podjetjema« in »Prenos znanja, idej, tehnologije itd. je največkrat najbolj intenziven med dvema podjetjema, ki med seboj tesno sodelujeta« sta merili intenzivnost horizontalnih in vertikalnih učinkov prelivanja. Spodnja tabela prikazuje, da je bilo med nasprotniki horizontalnega učinka prelivanja kar 63,4 % MNP in 61,6 % MSP. Zato pa so se skoraj vsi vprašani strinjali, da je prelivanje večje med dvema podjetjema, ki med seboj tesno sodelujeta. Z vertikalnim učinkom prelivanja se je strinjalo skoraj 93 % MNP in prav vsi predstavniki MSP.

Tabela 6: Vertikalni in horizontalni učinki prelivanja

MNP		MSP	
KONKURENČNA PODJETJA (horizontalno prelivanje)			
Se strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Se ne strinjam
14,6 %	63,4 %	23,1 %	61,1 %
POVPREČJE = 2,2		POVPREČJE = 2,5	
PODJETJI, KI SODELUJETA (vertikalno prelivanje)			
Se strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Se ne strinjam
92,8 %	2,4 %	100 %	0 %
POVPREČJE = 4,4		POVPREČJE = 4,0	

Predstavniki korporacije Cummins je poudaril, da je težko govoriti o horizontalnem prelivanju, kjer ima ena stran absolutno premoč. *»Predvsem, ko gre za partnersko razmerje med MNP in MSP, je ključnega pomena odnos med obema stranema. Ko je na primer korporacija Iveco, ki deluje na področju tovornih vozil, od svojih partnerjev zahtevala preveč, ji niti tako veliko ime ni več zadostovalo, da bi ji ti ostali zvesti. Med dvema stranema, ki sodelujeta, je zelo pomembno, da gre za približno enakopraven položaj, saj se le tako lahko ustvari »win-win« situacija. Pri vzpostavitvi take situacije pa sta ponavadi potrebna dva velikana in ne MNP in MSP.«* (gospod Marzoli)

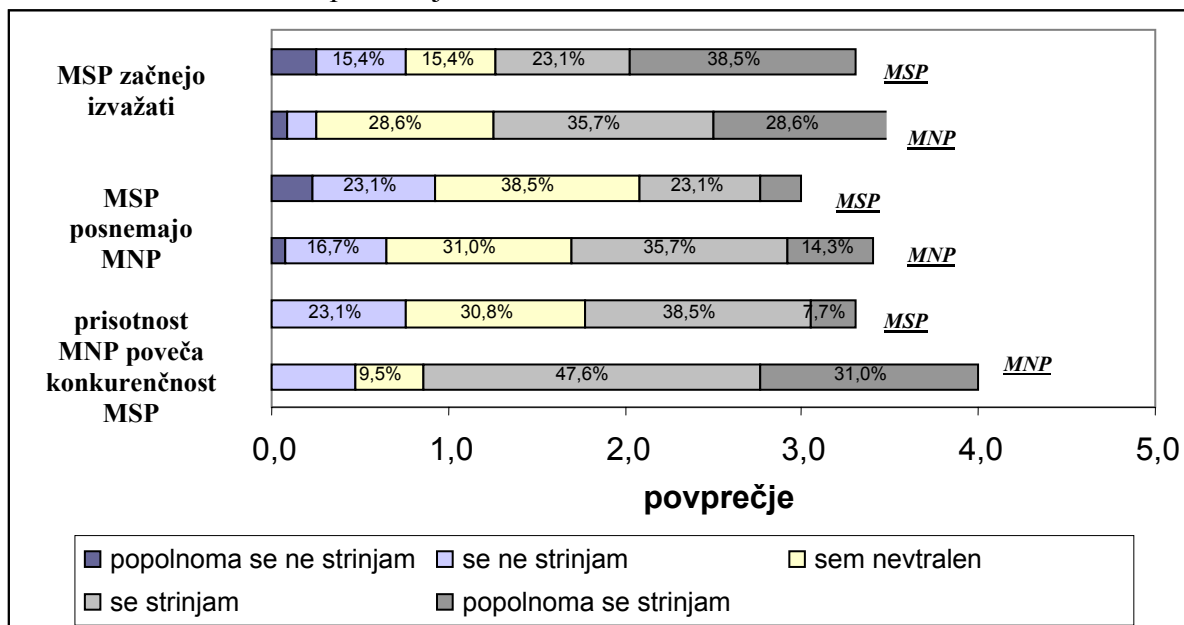
4.4.6. POSREDNI UČINKI PRELIVANJA MED MNP IN MSP

Z naslednjim sklopom vprašanj sem ugotavljala posredne učinke prelivanja, ki nastopijo s posnemanjem multinacionalk, s povečevanjem izvoza zaradi same prisotnosti MNP idr. Pri vprašanju *»Velika podjetja že s svojo prisotnostjo povečujejo konkurenčnost lokalnih malih in srednje velikih podjetij, saj ta v velikih podjetjih vidijo konkurenco«* so bili odgovori med MNP in MSP precej podobni. S to trditvijo se je strinjalo kar 78,6 % MNP in 46,2 % MSP. Med vsemi odgovori MSP pa je bilo tudi 23 % takih, ki menijo, da prisotnost MNP ne povečuje konkurenčnosti MSP in verjetno v njih vidijo le grožnjo, ki jih ovira pri njihovem delovanju.

Z vprašanjem *»Mala in srednje velika podjetja pogosto posnemajo multinacionalke«* sem ugotavljajo učinek, ki je manj očiten, čeprav se ga zaveda velik odstotek vseh vprašanih. Med MNP je takih kar 50 %, med MSP pa je odstotek, ki jih priznava posnemanje, manjši, in sicer 30,8 %. Več kot 30 % MSP se ne strinja, da MSP posnemajo MNP, ta odstotek pa je manjši pri MNP (19 %). Povprečje odgovorov je večje pri MNP (3,4) kot pri MSP (3,0). Iz tega lahko sklepam, da se MNP dobro zavedajo, kako ranljiva so MSP, ki jim manjka finančnih sredstev za R&D in zato posnemajo tista podjetja, ki si to lahko privoščijo. Gospod Marzoli je mnenja, da morajo MSP znati posnemati MNP, čemur morajo vedno dodati določeno mero inovacije, ki jim omogoča diferenciacijo in uspeh na trgu. Tako je podjetje Danone lansiralo probiotični jogurt Activia, s čimer so dosegli velik uspeh. Številnim drugim podjetjem isti podvig ni uspel, saj niso ponudili nobene druge bistvene razlike, ki bi potrošnikom omogočila razlikovanje med njimi in Activio.

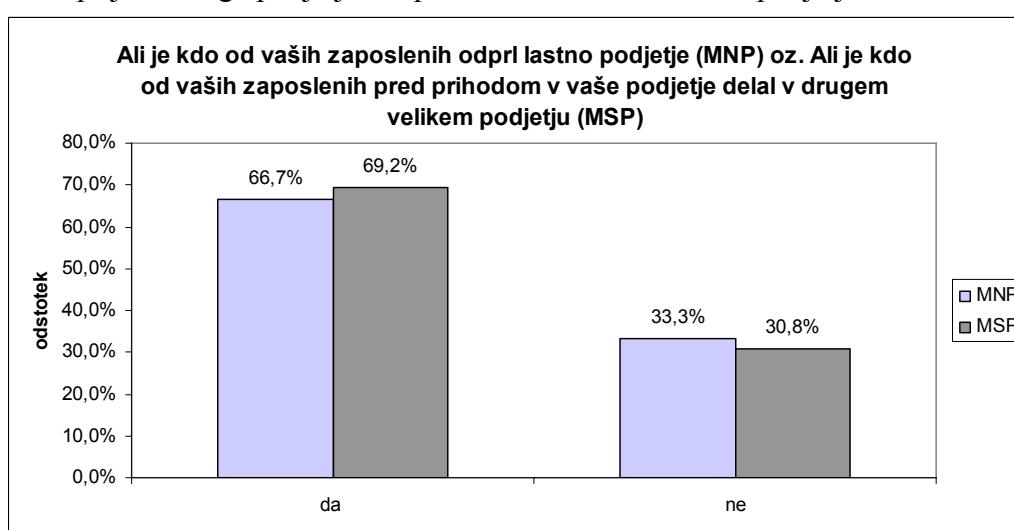
Pri zadnjem vprašanju *»Mala in srednje velika podjetja se začnejo zavedati, kako pomembno je prodirati na tuje trge (izvažati), potem ko se na trgu soočijo z multinacionalkami«* pa so bili vprašani zopet zelo enotni (povprečje odgovorov 3,5 pri MNP in 3,3 pri MSP). Dobrih 64 % MNP oziroma dobrih 61 % MSP se strinja, da MNP *»prisilijo«* MSP, da začnejo izvažati na tuje trge in na tak način posredno povečujejo njihovo produktivnost.

Slika 21: Posredni učinki prelivanja



Z vprašanjema »Ali je kdo od vaših zaposlenih odprl lastno podjetje« oziroma »Ali je kdo od vaših zaposlenih pred prihodom v vaše podjetje delal v drugem velikem podjetju« ter »Kakšno je to podjetje?« sem želela preveriti, v kolikšni meri so zaposleni v velikih podjetjih zapustili to podjetje in prenesli znanje v manjše podjetje, v katerem so se zaposlili. Zanimivo je, da je kar dve tretjini vprašanih v velikih podjetjih odgovorilo, da so zaposleni v MNP odprli lastno podjetje. Še nekoliko večji pa je bil ta odstotek pri anketiranih v MSP, saj jih je skoraj 70 % odgovorilo, da so zaposleni v njihovem podjetju pred prihodom v MSP delali v drugem velikem podjetju.

Slika 22: Odprtje lastnega podjetja oz. predhodno delo v velikem podjetju



Ko sem pri vprašanih v MNP ugotavljala, kakšna podjetja so odprli njihovi zaposleni, sem ugotovila, da jih je skoraj dve tretjini (60,7 %) postala dobavitelj multinacionalki, v kateri so bili prej zaposleni. 21,4 % jih od svojega prejšnjega podjetja kupuje, 10,7 % pa se jih je lotilo

konkurenčne dejavnosti. Slaba tretjina je odprla podjetje, ki ni imelo z njihovim prejšnjim podjetjem nobene zveze. Iz tega lahko sklepam, da je posreden učinek prelivanja zelo očiten, saj zaposleni v MNP veliko pridobijo, kar lahko izkoristijo pri odprtju svojega podjetja, ki z MNP še vedno tesno sodeluje. Tudi v podjetju Cummins se je zgodilo, da je že več zaposlenih odprlo lastno podjetje, eden izmed njih tudi trgovsko podjetje, ki se ukvarja s prodajo izdelkov, ki jih Cummins proizvaja. Tudi pri vprašanih iz MSP sem ugotovila, da je največ takšnih, ki so pred prihodom v MSP delali v podjetjih, ki jim MSP predstavljajo dobavitelja (44,4 %), so njihova konkurenca (33,3 %), ali pa podjetji nista nikakor povezani (33,3 %).

Tabela 7: Podjetniška naravnost zaposlenih v MNP

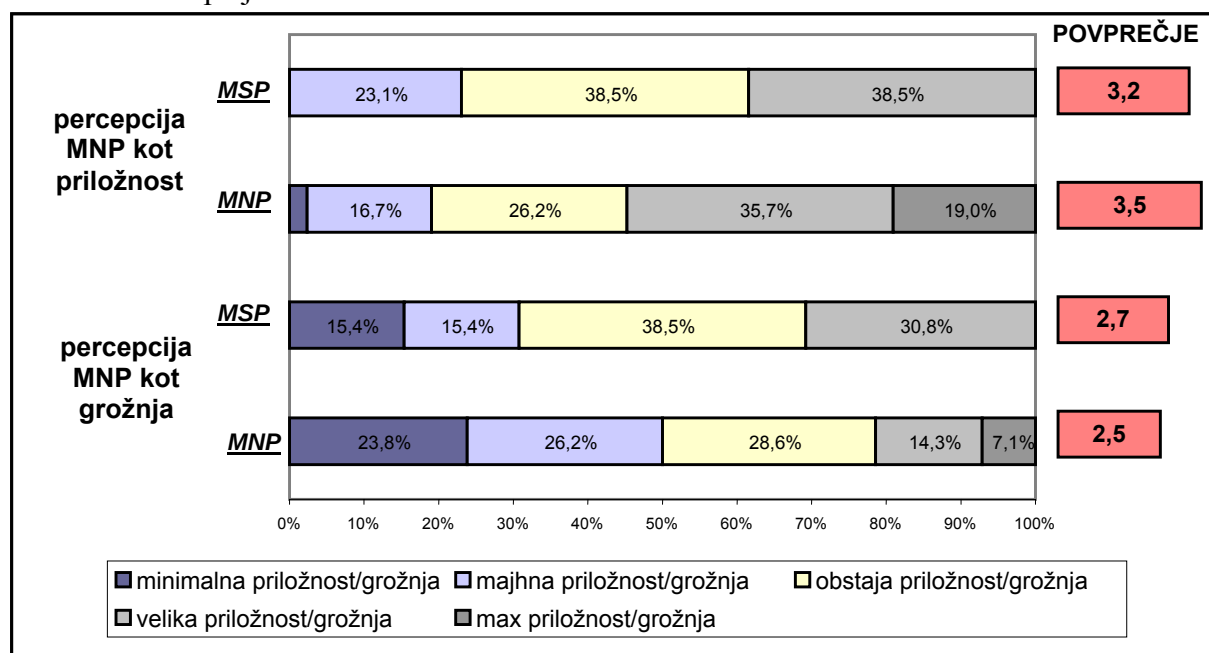
MNP		MSP	
Opredelitev podjetja, ki ga je odprl zaposlen v MNP		Opredelitev podjetja, kjer je prej delal zaposlen v MSP	
Dobavitelj MNP	60,7 %	Dobavitelj MSP	0 %
Kupec od MNP	21,4 %	Kupec od MSP	44,4 %
Konkurenca MNP	10,7 %	Konkurenca MSP	33,3 %
Nič od navedenega	32,1 %	Nič od navedenega	33,3 %

4.4.7. PERCEPCIJA MULTINACIONALK S STRANI MSP

Povprečje odgovorov na vprašanje »Kakšno grožnjo predstavljajo MNP za MSP iz vaše panoge« je bilo pri vprašanih iz MNP 2,5, pri tistih iz MSP pa 2,7, kar pomeni, da MSP v multinacionalkah vidijo večjo grožnjo, kar prikazuje tudi slika 23. Predstavniki podjetja Cummins meni, da so MNP za MSP bolj grožnja kot priložnost, saj lahko MNP veliko lažje povzročijo propad konkurenčnega MSP kot obratno.

Pri vprašanju »Kakšno priložnost predstavljajo MNP za MSP iz vaše panoge« pa je bilo povprečje višje pri odgovorih MNP, in sicer 3,5 proti 3,2 pri anketiranih iz MSP. Več kot polovica vprašanih iz MNP jih meni, da so MNP velika ali maksimalna priložnost za MSP. Gospod Marzoli vidi priložnost tako, da lahko MSP prek MNP zaznajo razvojne trende na trgu.

Slika 23: Percepcija MNP za MSP



4.4.8. POTENCIALNI NAČINI SODELOVANJA MED MNP IN MSP

Skoraj 53 % vprašanih v MNP je odgovorilo na vprašanje »Ali menite, da bi morala multinacionalna podjetja bolj intenzivno sodelovati z malimi in srednje velikimi podjetji? Opredelite na kakšne načine!« Pet jih je mnenja, da je sodelovanje zadostno, eden pa je odgovoril, da na intenziteto sodelovanja vpliva predvsem panoga. Skoraj 73 % teh, ki jih je na vprašanje odgovorilo, je prepričanih, da bi bilo treba okrepiti sodelovanje med MSP in MNP na naslednje načine: partnerstvo (agenti, distributerji, podružnice), kooperacija, dobaviteljstvo, izmenjava kadra in znanj, skupni nastopi na določenih trgih ali pri določenih izdelkih, vključevanje v razvojne projekte in sodelovanje pri izboljšanvi proizvodov, outsourcing v delovno intenzivnih panogah predvsem pri selitvi proizvodnje v kraje z nižjo ceno dela, vendar striktno pod nadzorom domačih strokovnjakov. Neko podjetje z 250 zaposlenimi je zatrdilo, da z odličnimi dobaviteljskimi odnosi z MSP poskrbijo, da zanje pri dobaviteljih skupno dela 1600 – 2100 ljudi v MSP. Zanimiva se mi je zdela tudi obrazložitev v neki drugi slovenski multinacionalki: »V tržnih gospodarstvih so skoraj vsi elementi poslovanja blago in predmet trženja. Tudi prenos znanja. Za primer navajam prodajno strategijo firme Siemens, ki nerada daje svojim kupcem načrte in točne tehnične podatke o rezervnih delih svojih izdelkov ter rezervne dele prodaja izključno pod svojo šifro. Kljub očitno previsokim cenam rezervnih delov kupce tako prisili, da kupujejo originalne rezervne dele, ker brez tehnične dokumentacije ne morejo pridobivati konkurenčnih ponudb. Z dobičkom od tako ustvarjenega monopolnega položaja nad prodajo rezervnih delov svojih sistemov pa plačujejo svojo bodoči razvoj, da ostajajo na svojem področju vedno korak pred konkurenco.«

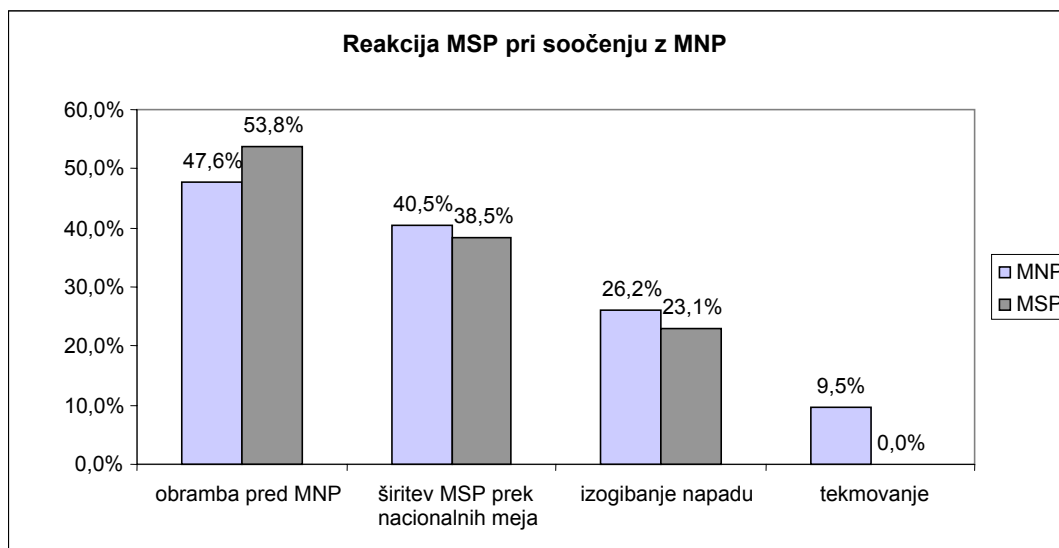
Pri opredelitvi načina izboljšanja poslovanja med MNP in MSP je izstopal naslednji odgovor: *»V svetu je bila za te primere učinkovita samo državna regulativa in še to samo v velikih državah. Kitajska zakonodaja na primer določa, da mora vsako podjetje, tudi tuje, za pridobitev dovoljenj za proizvodnjo na Kitajskem predložiti državnim organom popolno proizvodno dokumentacijo. Pogodbe za nabavo večjih enot (elektrarne, železniški sistemi in vlaki, veliki stroji itd.), kjer ima država kot kupec ob nabavi velik vpliv, bi morale biti opremljene s tehničnimi podatki in načrti sestavnih in rezervnih delov in z naslovi dobaviteljev multinacionalke, ki so te sklope izdelali. Ko pomemben kupec postavi tak pogoj, ga multinacionalka običajno tudi upošteva. Popolna tehnična dokumentacija pa čez nekaj let omogoča vsem zainteresiranim proizvajalcem, tudi domačim, konkurenčno proizvodnjo cenovno zanimivih delov.«*

Tudi MSP so na vprašanje o povečanju sodelovanja med MNP in MSP po večini odgovarjala pritrdilno. Prepričana so, da bi morala MNP bolj izkoristiti fleksibilnost MSP, se posluževati outsourcinga, se povezati s kooperacijskimi deli, zastopništvom in drugimi manjšimi projekti. Eden izmed vprašanih je sicer mnenja, da je sodelovanja dovolj, in sicer toliko, kot si ga MSP sama želijo. Zanimiva se mi je zdela trditev predstavnika MSP: *»Kadar MNP ne najdejo tehnološke rešitve, ponižno poiščejo rešitev pri malih podjetjih. Potreben način sodelovanja pa bi moral biti sledeč: spoštljiv odnos in neprestano kupovanje (outsourcing) storitev ali tehnoloških izdelkov pri malih podjetjih, kar za le-te pomeni možnost vložka v razvoj in obstoj podjetja.«* Podobno je razmišljal tudi predstavnik nekega drugega MSP: *»MSP imajo znanje, ideje, tehnologijo, težko pa kapitalsko nastopijo na velikem trgu oz. več trgih hkrati. Ciklus – nakup repromateriala in financiranje proizvodnje do prodaje in dotoka denarja – je tako dolg, da lahko spravi MSP v infarktno situacijo. MNP bi morala spregledati dobre ideje in produkte ter se spogajati za odkupno ceno in zaslužek nosilca, ne pa da je situacija podobna 'velika riba poje majhno', s čimer zavirajo razvoj in inovativnost ljudi, ki jim je tako delo način življenja.«*

4.4.9. REAKCIJE MSP PRI SOOČENJU Z MNP

Pri opredelitvah reakcij MSP, ki se soočajo z MNP, jih je največ odgovorilo, da se MSP pred MNP znotraj panoge branijo (npr. s specializacijo). Blizu 40 % jih meni, da MSP pri soočenju z MNP reagirajo s širitvijo preko nacionalnih meja, kar se pri MSP največkrat kaže v povečanem izvozu, ki je stroškovno najbolj ugoden način prodiranja na tuje trge, pa tudi tveganje je pri tem pristopu najmanjše. 26,2 % MNP in 23,1 % MSP meni, da se MSP pri soočenju z MNP izognejo napadu (npr. s prodajo podjetja multinacionalki, z ustanovitvijo mešanega podjetja, z repozicioniranjem MSP, z vzpostavitvijo partnerskih odnosov itd.). Skoraj 10 % MNP pa meni tudi, da MSP z MNP začnejo tekmovati, s čimer se MSP ne strinjajo, saj ni tako odgovorilo niti eno podjetje.

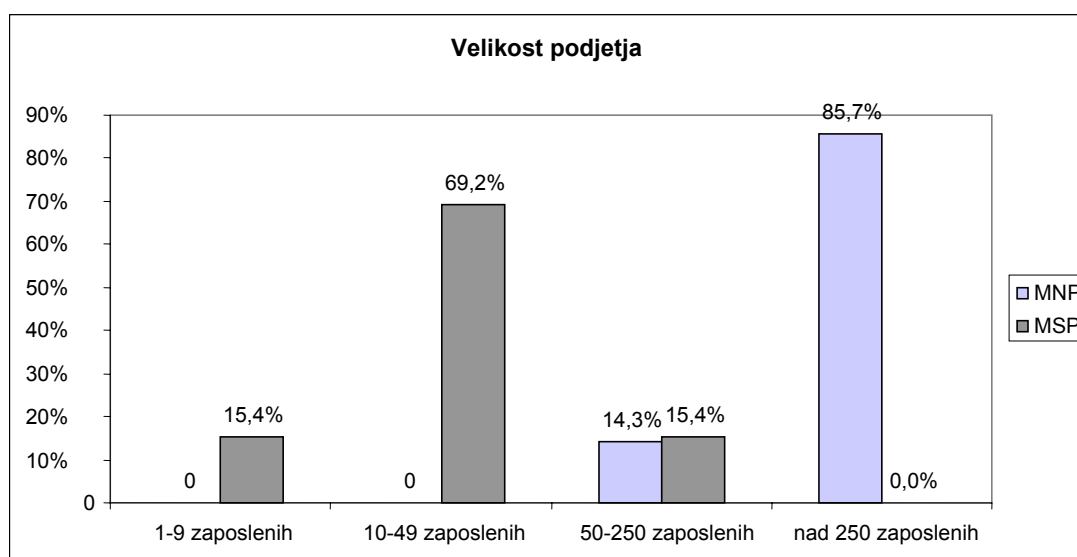
Slika 24: Reakcija MSP pri soočenju z MNP



4.4.10. DEMOGRAFSKI PODATKI O PODJETJIH

Pri demografskih vprašanjih sem ugotovila, da so imela vsa MNP nad 50 zaposlenih, kar 86 % pa tudi nad 250 zaposlenih. Čeprav so po definiciji podjetja s 50 – 250 zaposlenih opredeljena kot srednje velika podjetja, je v Sloveniji več podjetij, ki kljub manjši velikosti že spadajo med multinacionalna podjetja. Med MSP prevladujejo (skoraj 70 %) podjetja, ki zaposlujejo od 10 do 49 ljudi.

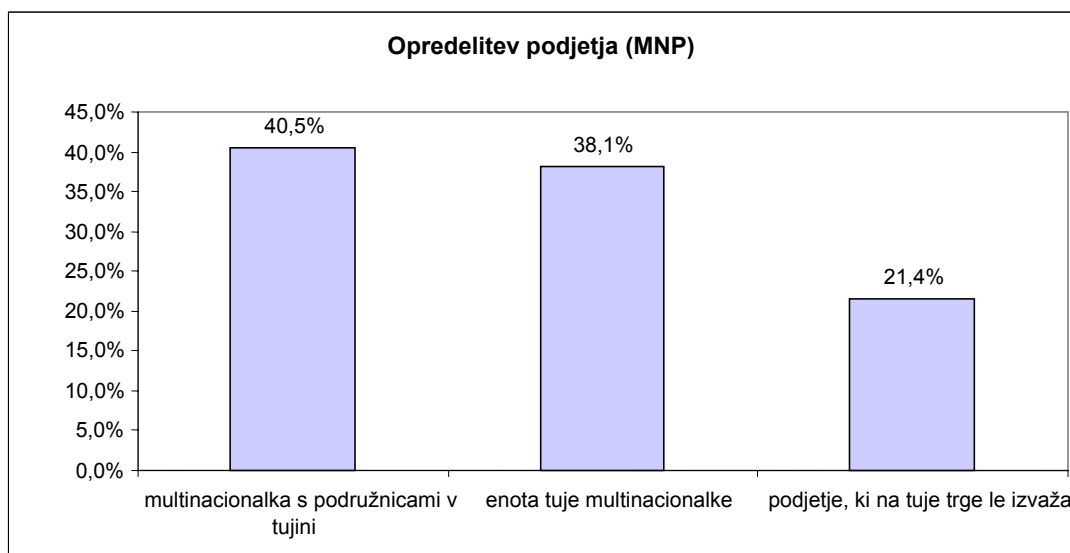
Slika 25: Velikost podjetja



V vzorcu multinacionalnih podjetij je bilo največ takih, ki imajo svoje podružnice v tujini (40,5 %), skoraj enak odstotek (38,1 %) pa se jih je opredelilo kot podružnica tuje multinacionalke; 21,4 % pa jih na tuje trge le izvažajo. Po definiciji takšni izvozniki ne spadajo med MNP, saj v tujini ne investirajo niti nimajo nadzora nad temi aktivnostmi. Vseeno pa

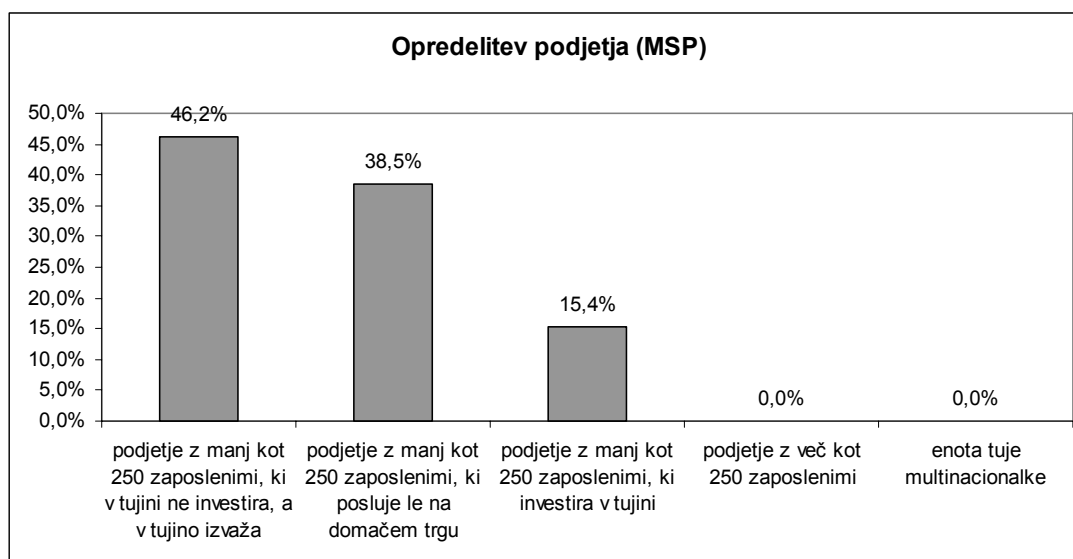
menim, da je tudi med temi »izvozniki« kar nekaj takšnih, ki bi se lahko opredelili kot multinacionalke, a se zaradi napačnega pojmovanja te besede niso. Po pogovoru z nekaterimi predstavniki MNP zanje multinacionalka pomeni velika globalna korporacija z več tisoč zaposlenimi, ki posluje na vseh kontinentih in je globalno prepoznavna (npr. Nike, Coca-Cola itd.). Gre torej za globalne multinacionalke, kamor se slovenska podjetja res ne uvrščajo, vseeno pa jih lahko opredelim kot regionalne multinacionalke.

Slika 26: Opredelitev MNP



Pri opredeljevanju MSP se je večina (46,2 %) opredelila za podjetje, ki ima manj kot 250 zaposlenih, ki v tujino le izvaža, tam pa ne investira. Nekoliko manj (38,5 %) jih spada med podjetja z manj kot 250 zaposlenimi, ki poslujejo le na domačem trgu. 15,4 % pa je med MSP tudi takih, ki zaposlujejo manj kot 250 ljudi in v tujini tudi investirajo.

Slika 27: Opredelitev MSP



4.5. DISKUSIJA

V raziskavi sem zajela 100 najbolj globalnih multinacionalk v Sloveniji v letu 2006 in 64 MSP, s katerimi te multinacionalke na kakršenkoli način sodelujejo. Ugotovila sem, da so ti načini sodelovanja pretežno dobaviteljske narave, saj je tako odgovorilo kar 93 % MNP in 85 % MSP. Iz tega lahko sklepam, da MNP posredno pozitivno vplivajo na MSP, saj jim zagotavljajo posel in tako omogočajo rast njihovega poslovanja ali pa z različnimi nasveti pomagajo MSP pri povečevanju produktivnosti. To lahko potrdi tudi ugotovitev, da MSP v MNP ne vidijo konkurence, ki bi povzročila propad večjega števila MSP. So pa takšnemu koncu zelo izpostavljena tista MSP, ki so neučinkovita in se ne znajo zadostno specializirati ali vzpostaviti sodelovanja z MNP.

Pri preverjanju neposrednih učinkov prelivanja sem ugotovila, da MNP največkrat na MSP prenašajo znanje, izboljšave in svoje izkušnje; bolj previdna pa so MNP pri prenosu inovacij in tehnologij, saj so to njihove ključne prednosti, zaradi katerih so lahko korak pred konkurenco. Vseeno pa se zaposleni v multinacionalkah strinjajo v večji meri kot v MSP, da se lahko MSP od njih veliko naučijo, če le tehnološko ne zaostajajo dosti. O pomenu tehnološke izpopolnjenosti pa so si enotni tudi v MSP, kjer se zavedajo pomena znanja, ki ga lahko pridobijo tudi od ponavadi bolj izkušenih multinacionalk.

Zanimive so tudi razlike v odgovorih MNP in MSP pri ugotavljanju intenzivnosti učinkov prelivanja. MNP so prepričana, da so ti najintenzivnejši med MNP in njihovimi podružnicami, s čimer dokazujejo, kako pomembno je zanje znanje, ki ga je z internalizacijo mogoče ohraniti znotraj podjetja. Čeprav je po njihovih odgovorih intenziteta učinkov prelivanja najšibkejša med MNP in njihovimi dobavitelji, pa so tovrstnim načinom učenja MSP pripisala največjo moč. Verjetno tudi iz lastnih izkušenj, saj je večina vprašanih MSP dobavitelj MNP in so se od njih že marsikaj naučili. To potrjuje tudi vprašanje o intenzivnosti učinka prelivanja med dvema podjetjema, ki medsebojno sodelujeta (npr. v razmerju pogodbene izdelave), kjer je bilo med vsemi vprašanimi povprečje 4,2, kar je zelo visoko v primerjavi z odgovori o intenziteti učenja med dvema konkurenčnima podjetjema (povprečje 2,35).

Poleg neposrednih učinkov prelivanja pa se lahko MSP od MNP učijo tudi na bolj prikrite načine: MNP lahko povečujejo konkurenčnost lokalnih MSP že s svojo prisotnostjo, saj povečana konkurenca pogosto poveča učinkovitost MSP. S tem se sicer v večji meri strinjajo MNP, saj MSP v multinacionalkah ne vidijo vedno vira konkurenčnosti, pač pa tudi grožnjo, ki lahko zavira njihov razvoj. S tem bi se strinjala predvsem podjetja, ki tehnološko zelo zaostajajo za MNP in se niti niso sposobna učiti od MNP ali od njih posnemati izdelkov, procesov, idej, izboljšav itd. Da MSP posnemajo MNP, trdi kar polovica MNP, medtem ko je ta odstotek bistveno manjši pri MSP. Vseeno pa skoraj tretjina MSP priznava, da na kakršenkoli način posnemajo MNP in se na tak način od njih učijo, kar prinaša zanje pozitivne posledice. MSP in MNP so si bila bolj enotna pri domnevi, da MNP povečujejo

zavedanje o pomembnosti izvoza za MSP, s čimer posredno povečujejo produktivnost malih podjetij, ki se pojavljajo na tujih trgih. Ta pozitiven posreden učinek je priznalo skoraj 62 % anketiranih MSP. Pomemben posreden način učenja je tudi odpiranje lastnega podjetja, kjer zaposleni s pridom uporabljajo znanje, ki so si ga pridobili v multinacionalkah. Kar 66,7 % zaposlenih v MNP se je lotilo lastnega podjetništva in skoraj 61 % tako nastalih podjetij je postalo dobavitelj multinacionalki, v kateri so bili prej zaposleni. Pri MSP so rezultati zelo podobni, saj je bilo skoraj 70 % malih podjetnikov prej zaposlenih v MNP, ki je danes njihov pomemben kupec.

Zanimiva se mi zdi tudi ugotovitev, da se skoraj dve tretjini MSP strinja s trditvijo, da se tudi MNP lahko od MSP veliko naučijo, s čimer se je sicer strinjala manj kot polovica MNP. Ker v teoretičnem delu nisem posvečala bistvene pozornosti obratnim učinkom prelivanja, tudi v empiričnem delu nisem ugotavljala, kakšni so ti učinki.

Pri ugotavljanju reakcij malih podjetij, ko se soočijo z MNP, prevladuje strategija obrambe (v obliki specializacije), sledita pa internacionalizacija in izogibanje napadu. MSP pa se ne odločajo za tekmovanje z MNP, saj so tako verjetno vnaprej obsojena na propad. Ta nekaterim MSP grozi tudi zaradi prihoda novih MNP iz držav v razvoju, za kar so deloma kriva tudi MNP iz razvitih držav, ki s selitvijo določenih funkcij prenašajo v te države tudi znanje, ki je potrebno za uspešno poslovanje podjetij.

Pri ugotavljanju percepcije MNP s strani MSP sem zaznala bolj pozitiven kot negativen odnos, saj MSP v MNP v povprečju vidijo večjo priložnost kakor grožnjo. Na to vplivajo tudi vsi zgoraj dokazani posredni in neposredni načini prelivanja, zaradi katerih lahko potrdim hipotezo, da multinacionalna podjetja lahko vplivajo na mala in srednje velika podjetja tako pozitivno kot negativno, vendar pa je njihov vpliv bolj pozitiven.

5. SKLEP

O pomembnosti multinacionalnih podjetij pričajo mnoge države, ki si močno prizadevajo privabiti čim več tujih MNP, ki so lahko eno najpomembnejših sredstev za pridobitev tehnologije in znanja za nadgradnjo lastne proizvodne baze. Multinacionalke imajo določene prednosti, ki nastanejo zaradi boljših proizvodnih postopkov, ki jih uporabljajo, načinov organizacije njihovih aktivnosti, načinov trženja njihovih izdelkov in storitev itd. Poleg pomembnih investicij, ki se jih multinacionalke v tuji državi lotijo, so te torej tudi pomemben vir znanja, tehnologije in kapitala, ki lahko posledično poveča produktivnost domačih podjetij.

Kljub očitnim prednostim, ki jih imajo MNP pred MSP, pa nikakor ne gre zanemariti tudi pomena malih in srednje velikih podjetij, v kar so prepričani tudi v enem izmed najboljših slovenskih multinacionalnih podjetij: *»Multinacionalke bi morale mala in srednje velika*

podjetja podpirati tehnološko in razvijati vzporedno verigo multinacionalk, ne pa jih podrežati in posegati v strukture njihovih cen z izključnim namenom letnih prihrankov.»

Najpogostejši so štirje načini širitve tehnologije in znanja iz tujih podružnic v druga podjetja (Rojec, 2006, str. 85):

- način demonstracije – imitacije, ko med MNP in MSP obstajajo nelastniški odnosi in se domača podjetja od MNP naučijo boljših proizvodnih tehnologij;
- način konkurence, ko vstop novih MNP prisili domača MSP k posodabljanju proizvodnih tehnologij z namenom postati bolj produktivni;
- način tujih povezav, ko tuja MNP začnejo sodelovati z domačimi dobavitelji ali ko domača podjetja uporabljajo vmesne proizvode pri tistih domačih dobaviteljih, ki se jim je produktivnost povečala z znanjem, ki so ga dobila od MNP;
- prenos človeškega kapitala, ko se začne visoko strokovni kader zaposlovati v domačih podjetjih ali celo odpirajo svoja podjetja in tako prenašajo znanje, pridobljeno v MNP.

Literatura o učinkih prelivanja ne kaže enotnih empiričnih rezultatov. Medtem ko analize na nivoju panog večinoma kažejo pozitivna prelivanja s TNI na domača podjetja, pa so študije, izvedene na individualnih podjetniških podatkih, bolj pesimistične.

Z izsledki moje raziskave lahko potrdim hipotezo o pozitivnem vplivanju MNP na MSP, ki pa morajo biti zadostno tehnološko izpopolnjena, da lahko od MNP pridobijo nova znanja, ideje, izkušnje itd. Bolj so multinacionalke previdne pri prenosu tehnologije in inovacij, ki jih skušajo v čim večji meri obdržati v svojem podjetju ali jih za visoke denarje prodati drugam. MNP redko povzročijo propad večjega števila MSP znotraj iste panoge; propadejo le tista MSP, ki se ne znajo prilagoditi in težijo konkurirati velikim korporacijam, ki so v stroškovni prednosti zaradi doseganja ekonomij obsega ter ekonomij skupne proizvodnje in razdelitve. MSP lahko uspešno poslujejo, kadar so uspešna pri iskanju tržnih niš, izdelujejo izdelke in storitve visoke kakovosti, se povezujejo v grozde z drugimi podjetji in kadar pride do sodelovanja velikih podjetij z malimi. MSP so prepričana, da se je treba z multinacionalnimi podjetji povezovati, pri čemer pa se je treba ves čas boriti za ohranitev svojih konkurenčnih prednosti in sposobnosti. O pomembnosti povezovanja priča tudi podatek iz raziskave, kjer je kar 93 % MNP zatrdilo, da so MSP njihovi dobavitelji. Po drugi strani pa ima 85 % vprašanih MSP med svojimi kupci multinacionalna podjetja.

Za MSP pa je poleg neposrednih učinkov prelivanja pomembnejši posreden prenos znanj, ki se kaže tudi v številu podjetij, ki jih odprejo zaposleni, ki so nekoč delali v MNP. Prav v tej točki pa je tudi najbolj očitno, kako pomemben je dobaviteljski odnos med MNP in MSP, saj je bilo med anketiranimi podjetji največ takih, ki so po odprtju lastnega podjetja postali dobavitelj multinacionalki, v kateri je bil prej lastnik malega podjetja zaposlen (71 % vprašanih). To niti ne preseneča, saj je bilo med anketiranimi MSP največ takih, ki so prepričani, da je intenziteta učinkov prelivanja največja med MNP in njihovimi dobavitelji. S tem se MNP ne strinjajo, saj je po njihovem mnenju intenziteta učinkov prelivanja največja

med matičnim podjetjem in njegovimi podružnicami v tujini, pri čemer takšna internalizacija preprečuje prenos znanja in tehnologij na druga podjetja.

Velik odstotek anketiranih MSP je bil tudi prepričanih, da MNP že s svojo prisotnostjo na tujih trgih povečujejo konkurenčnost domačih MSP in jih spodbudijo, da začnejo izvažati na tuje trge. Izvažanje na tuje trge in obramba s specializacijo pa sta bili tudi najpogostejši reakciji malih podjetij na prisotnost multinacionalk v njihovi državi. Iz odgovorov MSP lahko povzamem, da MNP nanje delujejo kot priložnost, ki lahko preko posrednih ali neposrednih učinkov prelivanja znatno poveča konkurenčnost MSP tako na domačem kot na tujih trgih.

Čeprav so MNP ponavadi zelo previdna pri prenosu znanj, informacij, idej, tehnologije itd. na MSP, je ta previdnost bistveno večja, ko je v igri drugo veliko konkurenčno podjetje, kar dokazuje šibkost horizontalnega učinka prelivanja. Intenzivnejši kot horizontalen prenos znanja (povprečje odgovorov 2,35), ki nastopi med dvema konkurenčnima podjetjema, pa so vertikalni učinki prelivanja (povprečje odgovorov 4,2), preko katerih lahko MSP od MNP veliko pridobijo. Na osnovi proučene literature in izsledkov raziskave lahko potrdim hipotezo, da multinacionalna podjetja vplivajo na mala in srednja velika podjetja tako pozitivno kot negativno, pri čemer pa je njihov vpliv bolj pozitiven.

Na podlagi prebrane literature sem ugotovila, da je veliko napisanega o pomenu MNP in o pomenu MSP, zelo malo pozornosti pa je posvečene povezovanju obeh entitet. Ker sem tudi sama zaposlena v malem podjetju in me hkrati zanima poslovanje velikih multinacionalk, sem se odločila, da se bom v magistrskem delu ukvarjala z obema gospodarskima enotama. Omejitev mojega raziskovalnega dela je bila velikost vzorca, ki pa je zaradi demografske raznolikosti podjetij, ki so odgovarjala na anketni vprašalnik, dovolj reprezentativen. Namesto anketiranja bi se sicer lahko odločila za globinski intervju, s katerim bi lažje preverila točnost razumevanja vprašanj, vendar pa bi s tem metodološkim pristopom težko posploševala na celotno populacijo. In prav iz tega razloga sem globinski intervju uporabila le za testiranje anketnega vprašalnika. Upam, da bo marsikateri podjetnik, ki bo naletel na to raziskavo, iz nje razbral optimističen pomen, pri čemer lahko tudi njegovo podjetje od multinacionalke marsikaj pridobi. S specializacijo lahko MSP postane ključni dobavitelj MNP, ki je zanj lahko vir znanja, idej, izboljšav ali napredka. In prav zato je pomembno, da se MNP ne dojemajo zgolj kot grožnja, ki povzroči propad številnih MSP, pač pa kot priložnost, ki jo lahko najbolj pozitivno unovčijo prav mala in srednje velika podjetja. Zato lahko povzamem, da je moje raziskovalno delo prispevek k zavedanju pozitivnega vpliva multinacionalk na MSP, ki lahko s pomočjo MNP povečajo svojo konkurenčnost.

6. LITERATURA

1. Agarwal Jamuna P.: Pros and cons of Third World multinationals : a case study of India. Tuebingen : Mohr, 1985. 125 str.
2. Aitken Brain J, Harrison Ann E.: Do domestic firms benefit from direct foreign investment: Evidence from Venezuela. The American Economic Review. Nashvill : Jun. 1999, Vol. 89, št. 3, str. 605-618.
3. Barnevik Percy, Moss Kanter Rosabeth. Global strategies: Insights from the world's leading thinkers. Harvard Business Review Book. Boston : Sep. 1994, 243 str.
4. Bartlett A. Christopher, Ghosal Sumantra: Transnational management. Text, cases and readings in cross-border management. Boston : Irwin McGraw-Hill, 2000, 880 str.
5. Belli Pedro. Globalizing the Rest of the World. Harvard Business Review : Jul-Avg. 1991, Vol. 69, št. 4, str. 50-56.
6. Buckley Peter, Casson Mark. The future of the multinational enterprise. New York : Palgrave, 2002, 116 str.
7. Buckley Peter, Clegg Jeremy, Wang Chenggi. The Relationship between Inward Foreign Direct Investment and the Performance of Domestically-owned Chinese Manufacturing Industry. Multinational Business Review. Detroit : 2004, Vol. 12, št. 3, str. 23-40.
8. Buy, buy, buy. Europe's businesses are changing hands at a record rate. A special report on European Business. The Economist, London : 10.2.2007.
9. Dawar Niraj, Frost Tony. Competing with Giants: Survival strategies for local companies in emerging markets. Harvard Business Review : Mar-Apr. 1999, Vol. 77 (2), str. 119-129.
10. Dhungana P. Bhavani. Strengthening the competitiveness of small and medium enterprises in the globalization process: prospects and challenges. Investment Promotion and Enterprise Development Bulletin for Asia and the Pacific. United Nations Publications : 2003, št. 1, str. 1-22.
11. Djankov S, Hoekman B. Foreign investment and productivity change in the Czech Republic. World Bank Economic Review : 2000, Vol. 14, str. 49-64.
12. Driving East. A special report on European business. The Economist, London : 10.2.2007.
13. Dyer H. Jeffrey. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. Strategic Management Journal. Chichester : Avg 1997, Vol. 18, št. 7, str. 535-557.
14. Edmondson Gail, Boston William, Zammert Andrea. Detroit East. Business Week : Julij 2005, št. 3944, str. 48-51.
15. Etemad Hamid. International entrepreneurship in small and medium size enterprises: orientation, environment and strategy. Cheltenham : E. Elgar. 2004, 276 str.
16. Farrell Diana. Beyond offshoring: Assess Your Company's Global Potential. Harvard Business Review. Boston : Dec. 2004, Vol. 82, št. 12, str. 82-90.

17. Fukunari, Kimura. Subcontracting and the Performance of Small and Medium Firms in Japan. *Small Business Economics* : Feb–May 2002, Vol. 18, nos. 1-3, str. 163-173.
18. Geib Peter: Post WTO China: priorities for smaller firms in a turbulent market. *Competitiveness Review*. Indiana : 2005, Vol. 15, št. 2, str. 121-129.
19. Görg Holger, Greenaway David. Much ado about nothing? Do domestic firms benefit from foreign direct investment? *World Bank Research Observer* : 2004, Vol. 19, str. 171-198.
20. Greenaway David, Sousa Nuno, Wakelin Katharine. Do domestic firms learn to export from multinationals? *European Journal of Political Economy* : Nov. 2004, Vol. 20, št. 4, str. 1027-1043.
21. Greenwald Bruce, Kahn Judd. All strategy is local. *Harvard Business Review* : Sep. 2005, Vol. 83, št. 9, str. 94-104.
22. Haddad Mona, Harrison Ana. Are there positive spillovers from direct foreign investmnet. Evidence from panel data for Morocco. *Journal of Development Economics* : 1993, 42, str. 51-74.
23. Harrison Benett: *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the age of Flexibility*. New York : Guilford Press, 1997, 363 str.
24. Home and abroad. How two European giants keep up with the global race. *The Economist*, London : 10.2.2007.
25. In the step of Adidas. How smaller firms can survive globalisation. A special report on European Business. *The Economist*, London : 10.2.2007.
26. Iqbal, Farrukh, Urata Shujiro. Small Fim Dynamism in East Asia: An Introductory Overview. *Small Business Economics* : Feb-Maj 2002, Vol. 18, nos. 1-3, str. 1-12.
27. Italian textiles and China. Material fitness. *The Economist*, London : 23.2.2006.
28. Jaklič Andreja, Svetličič Marjan: *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2005. 162 str.
29. Jaklič Andreja: *Razvojna vloga slovenskih multinacionalk*. Teorija in praksa. Ljubljana : let. 43, Apr. 2006, št. 1/2, str. 123-144.
30. Johnson Debra, Turner Colin: *International business: Themes and issues in the modern global economy*. London : Routledge, 2003. 352 str.
31. Kenneth Lieberthal, Geoffrey Lieberthal. The Great Transition. *Harvard Business Review* : Okt. 2003, Vol. 81, št. 10, str. 70-81.
32. Khana Beri Tarun, Palepu Krishna: Why focuses strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*. Boston : Jul-Avg 1997.
33. Kokko A. Technology, market characteristics and spillovers. *Journal of Development Economics* : 1994, 43 (2), str. 279-293.
34. Kotabe Masaaki, Xavier Martin, Hiroshi Domoto. Gaining from vertical partnerships: Knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries. *Strategic Management Journal*. Chichester : Apr. 2003, Vol. 24, št. 4, str. 293-316.
35. Kumar Nirmalya. Strategies to fight low-cost rivals. *Harvard Business Review* : Dec. 2006, Vol. 84, št. 12, str. 104-112.

36. Laseter M. Timothy. Balanced sourcing. Cooperation and competition in supplier relationships. San Francisco : Jossey-Bass Publishers. 1998. 257 str.
37. Liker Jeffrey, Choi Thomas. Building Deep Supplier Relationships. Harvard Business Review : Dec. 2004, Vol. 82, št. 12, str. 104-113.
38. Marriott Tom, Coleman Gary. Mid-size manufacturers: Effectively competing in China. Chemical Week. New York : Sep. 2006, Vol. 168, št. 31, str. 1-3.
39. Mencinger Jože. Tuje neposredne naložbe – mana z neba? Gospodarska gibanja : Sep. 2004, št. 362, str. 25-44.
40. Meyer E. Klaus. Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. Journal of International Business Studies. Washington : Jul. 2004, Vol. 35, št. 4, str. 259-276.
41. Not what it was. European Business has improved out of recognition. A special report on European Business. The Economist, London : 10.2.2007.
42. Pau Almeida, Phene Anupama. Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation. Strategic Management Journal. Chichester : Avg-Sep 2004, Vol. 25, št. 8/9. 18 str.
43. Porter E. Michael. Competition in global industries. Boston : Harvard Business School Press. 1986, 581 str.
44. Prahalad C. K., Lieberthal Kenneth. The End of Corporate Imperialism. Harvard Business Review. Boston : Avg. 2003, Vol. 81, št. 8, str. 109-117.
45. Qing Zhang, Felmingham Bruce. The role of FDI, Exports and Spillover Effects in the Regional Development of China. Journal of Development Studies. Apr. 2002, Vol. 38, št. 4, 22 str.
46. Rebernik Miroslav et al. Slovenski podjetniški observatorij. Maribor : Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij. Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2005. 93 str.
47. Robertson Paul. The role of training and skilled labour in the success of SMEs in developing economies. Education + Training : Dec. 2003, Vol. 45, št. 8/9, str. 461-473.
48. Rocks David, Zachovalova Katerina, Saminather Nichola. Made in China—er. Business Week : Jan. 2007, Issue 4016, str. 43.
49. Rojec, Matija. Prelivanje znanja iz tujih podružnic v domača podjetja: teoretični in empirični vidiki. Naše gospodarstvo : 2006, Vol. 52, št. 3-4, str. 83-97.
50. Ruzzier Mitja: Mednarodno podjetništvo: model internacionalizacije malih in srednjih podjetij/International Entrepreneurship: small and medium companies internationalization model. Kranj : Arak, 2005. 217 str. Sauvart Karl P. World Investment Report 1999, Foreign direct investment and the challenge of development. New York : 1999. 541 str.
51. Slabi jih predvsem konkurenca multinacionalk. Kmečki glas, 28. marec 2007, str. 5.
52. Sok, Monika. Ali je vpliv TNI na podjetja v slovenski predelovalni industriji pozitiven? Naše gospodarstvo : 2007, Let. 53, št. 1/2, str. 28-36.
53. Svetličič Marjan. Slovenske multinacionalke – včeraj, danes, jutri. Teorija in praksa. Ljubljana. Apr. 2006, 43, št. 1/2, str. 102-122.

54. Swinnen Johan, Dries Liesbeth. Foreign Direct Investment, Vertical Integration, and Local Suppliers: evidence from the Polish Dairy Sector. *World Development* : 2004, Vol. 32, št. 9, str. 1525-1544.
55. Tajnikar Maks, Pušnik Ksenja: Globalizacija in podjetništvo z vidika Slovenije/Globalisation and Entrepreneurship – A Slovenian Perspective. *Naše gospodarstvo*. Maribor : 51, 2005, 5/6, str. 34-44.
56. The new titans. *The Economist*, London : 14.9.2006.
57. Tomorrow the world. European companies face competition from new directions. *The Economist*, London : 10.2.2007.
58. Top Slovenian Global Companies. *Slovenian Business Report*. Ljubljana : Summer 2006, str. 50-63.
59. Weiss Žavbi Mateja. Strateška zaveznitva kot poslovni odziv na globalizacijo. Magistrsko delo. 2006. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 97 str.
60. Wiegner K. Kathleen. Find more like this. *Swatch it. Forber*. 1991, Vol. 147, št. 12, str. 108-112.
61. Wild John, Wild Kenneth, Han Jerry. *International business : the challenges of globalization*. Upper Sadle River : Pearson, 2006, 500 str.
62. Williams David. Strategies of multinational enterprises and the development of the Central and Eastern European economies. *European Business Review*. Bradford : 1997, Vol. 97, št. 3, str. 134-138.
63. Wolburg M. Joyce. Double-Cola and antitrust issues. Staying alive in the soft drink wars. *The Journal of Consumer Affairs* : Dec. 2003, Vol. 37, str. 340-363.
64. *World Investment Report 1999, Foreign Direct Investment and Development*. New York : 1999. 540 str.
65. *World Investment Report 2002, Transnational Corporations and export competitiveness*. New York : 2002. 350 str.
66. *World Investment Report 2007, Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*. New York and Geneva : 2007. 323 str.
67. Wright Len Tiu, Ul-Haq Rehan, Oktemgil Mehmet. Integrated marketing for SMEs in the global marketplace. *Digital Marketing Practice*. London : Jan.-Mar. 2006, Vol. 7, št. 3, str. 216-238.
68. Zhu Hond, Hitt Michael, Tihanyi Laszlo. The internationalization of SMEs in emerging economies: Institutional embeddedness and absorptive capacities. *Journal of Small Business Strategy*. Peoria : 2006/2007, Vol. 17, št. 2, str. 1-26.
69. Zupančič Janez: *Rojene multinacionalke – primer Akrapovič d.o.o.* Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2004. 77 str.

VIRI

1. Definition of micro, small and medium-size enterprises. [URL: <http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/n26026.htm>], Portal Evropske unije, 8.8.2007.
2. A modern policy for SMEs. [URL: <http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/n26106.htm>], Portal Evropske unije, 8.8.2007.

3. Matek Melita: Podjetja, Slovenija, 2005. [URL: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=485], 12.10.2006, Prva objava.
4. Industrial and Geographica Breakdown. [URL: <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3149&lang=1>], 2.3.2007
5. Sovdat Petra. Slovenska podjetja čaka internacionalizacija. [URL: <http://www.finance.si/?MOD=show&id=59379>], 21.10.2003.
6. What is keiretsu? [URL: http://searchsmb.techtarget.com/sDefinition/0,,sid44_gci518852,00.html], 1.3.2007.
7. [URL: <http://www.prevent.si>], 1.3.2007.
8. Predavanje Jaka Stele, direktor Microsoft Slovenija. 22. 3. 2007
9. [URL: <http://www.sij.si>], 30.8.2007.

Priloga

Vprašalnik za MNP

Pozdravljeni! Sem študentka Ekonomske fakultete in pišem magistrsko delo na temo »Vpliv multinacionalk na konkurenčnost malih in srednje velikih podjetij«, s čimer skušam ugotoviti, ali multinacionalke (tj. podjetja z več kot 250 zaposlenimi, ki investirajo v tujini) vplivajo na mala in srednje velika podjetja (tj. podjetja do 50 zaposlenih) ter kakšen je ta vpliv. Prosila bi vas, da izpolnite anketni vprašalnik, zbrane podatke bom uporabila izključno za študijske namene. Izpolnjevanje vprašalnika vam ne bo vzelo več kot 10 minut, na vašo željo vam lahko rezultate ankete tudi posredujem!

VPRAŠALNIK

1. Opredelite na kakšne načine sodelujete z malimi podjetji, ki zaposlujejo do 50 ljudi? (možnih je več odgovorov)

- ☐ so naši dobavitelji (surovin, materialov, polizdelkov, izdelkov itd.)
- ☐ so naši kupci
- ☐ z malimi podjetji imamo partnersko razmerje (npr. zastopstvo, distributerstvo, franšiza itd.)
- ☐ mala podjetja so predvsem naši konkurenti
- ☐ z njimi ne sodelujemo

2. Ali je z vstopom vašega matičnega podjetja na tuje trge zaradi povečane konkurence propadlo znotraj iste panoge kakšno malo podjetje?

- ☐ znotraj panoge je propadlo več malih podjetij
- ☐ znotraj panoge je propadlo malo majhnih podjetij
- ☐ znotraj panoge ni propadlo nobeno malo podjetje

3. Ali vaše podjetje na kakršenkoli način prenaša katerokoli od spodaj navedenih prvin na mala in srednje velika podjetja, s katerimi sodelujete? (možnih je več odgovorov)

- ☐ znanje
- ☐ inovacije
- ☐ ideje
- ☐ izboljšave
- ☐ tehnologijo
- ☐ izkušnje
- ☐ drugo (opredelite):
- ☐ ne prenaša nič od navedenega (opredelite vzroke za tako ravnanje)

4. Na lestvici od 1 do 5 rangirajte, kdaj je najintenzivnejši prenos znanja, idej, tehnologije itd. med multinacionalko in ostalimi podjetji, pri čemer 1 pomeni »najmanj intenziven«, 5 pa »najbolj intenziven«.

Prenos znanja, idej, tehnologije je najintenzivnejši med:	NAJMANJ intenziven 1	2	3	4	NAJBOLJ intenziven 5
a) velikimi podjetji in njihovimi podružnicami v tujini	☐	☐	☐	☐	☐
b) velikimi podjetji in njihovimi lastniškimi oblikami sodelovanja, kot so prevzeta podjetja, mešana podjetja – joint ventures itd.	☐	☐	☐	☐	☐
c) velikimi podjetji in njegovimi dobavitelji, saj je v interesu velikega podjetja, da dobavitelji izboljšajo produktivnost.	☐	☐	☐	☐	☐
d) pri pogodbenih oblikah sodelovanja (franšize, licence, strateška zavezištva, pogodbeni izdelava itd.).	☐	☐	☐	☐	☐

5. Ali menite, da se mala in srednje velika podjetja, s katerimi sodeluje vaše podjetje, veliko naučijo od vašega podjetja?

- ☐ veliko se naučijo (znatno izboljšajo svoje poslovanje oz. obratovanje)
☐ nekaj se naučijo (nekoliko izboljšajo svoje poslovanje oz. obratovanje)
☐ malo se naučijo (izboljšajo le posamezne prvine poslovanja)
☐ nič se ne naučijo (ničesar v svojem poslovanju ne izboljšajo)
☐ ne vem

6. Spodaj je naštetih nekaj trditev, za katere me zanima, v kolikšni meri se vi z njimi strinjate oz. ne strinjate. Na lestvici od 1 do 5 ocenite strinjanje s posamezno trditvijo, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa »popolnoma se strinjam«:

V kolikšni meri se vi osebno strinjate oz. ne strinjate...	Popolno ma se NE strinjam		Sem nevtrale n		Popolno ma se strinjam
1. Velika podjetja večkrat prenašajo svoja znanja in ideje na mala in srednje velika podjetja, saj so ta zanje manj nevarna kot druga velika podjetja, na katera le redko prenašajo svoja znanja in izkušnje.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
2. Prenos znanja na mala in srednje velika podjetja je odvisen od tehnološke izpopolnjenosti malih in srednje velikih podjetij, ki morajo znati ta znanja in informacije absorbirati.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
3. Velika podjetja že s prisotnostjo na trgih pogosto povečujejo konkurenčnost lokalnih malih in srednje velikih podjetij, saj ta v velikih podjetjih vidijo konkurenco.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
4. Velika podjetja ne prenašajo znanja, idej, tehnologije itd. na nikogar in se trudijo vse prvine v čim večji meri obdržati v matičnem podjetju.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
5. Prenos znanja, inovacij, idej itd. pogosto poteka tudi v obratni smeri, pri čemer se velika podjetja veliko naučijo od malih in srednje velikih podjetij.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
6. Globalno prepoznane multinacionalke prenašajo svoje znanje, ideje, tehnologijo itd. v države v razvoju, s čimer povzročajo, da bo v prihodnosti vse več multinacionalk izviralo iz teh držav.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
7. Prenos znanja, idej, tehnologij itd. je največkrat najbolj intenziven med dvema konkurenčnima podjetjema.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
8. Prenos znanja, idej, tehnologij itd. je največkrat najbolj intenziven med dvema podjetjema, ki med seboj tesno sodelujeta.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
9. Mala in srednje velika podjetja pogosto posnemajo multinacionalke.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
10. Mala in srednje velika podjetja se začnejo zavedati, kako pomembno je prodirati na tuje trge (izvažati), potem ko se na trgu soočijo z multinacionalkami.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

7. Ali je kdo od vaših zaposlenih odprl lastno podjetje?

- ☐ Da
☐ Ne

Če ste odgovorili z da, kakšno je to podjetje:

- ☐ Dobavitelj našemu podjetju
☐ Naš kupec
☐ Naša konkurenca
☐ Nič od navedenega

8. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, ali mala in srednje velika podjetja iz sorodnih panog v vašem podjetju vidijo grožnjo, pri čemer 1 pomeni »minimalna grožnja«, 5 pa »velika grožnja«.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

9. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, ali mala in srednje velika podjetja iz sorodnih panog v vašem podjetju vidijo priložnost, pri čemer 1 pomeni »minimalna priložnost«, 5 pa »velika priložnost«.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

10. Ali menite, da bi morala multinacionalna podjetja bolj intenzivno sodelovati z malimi in srednje velikimi podjetji? Prosim opredelite na kakšne načine!

11. Kako bi najbolj natančno opredelili reakcijo malih in srednje velikih podjetij v vaši panogi, ki se soočajo z multinacionalnimi podjetji?

- ☐ obramba pred multinacionalkami (npr. s specializacijo itd.)
- ☐ širitev malih in srednje velikih podjetij preko nacionalnih meja
- ☐ izogibanje napadu (npr. s prodajo podjetja multinacionalki, ustanovitev mešanega podjetja, repozicioniranje malih in srednje velikih podjetij, vzpostavitev partnerskih odnosov itd.)
- ☐ tekmovanje z multinacionalkami

12. Prosim naštejte 3 mala ali srednje velika podjetja (do 50 zaposlenih), s katerimi kakorkoli sodeluje vaše podjetje, saj bom tudi njih anketirala in ugotavljala, kakšen vpliv imajo nanje velika podjetja.

13. Kako veliko je vaše podjetje glede na število zaposlenih?

- ☐ 1 – 9 zaposlenih
- ☐ 10 – 49 zaposlenih
- ☐ 50 – 250 zaposlenih
- ☐ nad 250 zaposlenih

14. Vaše podjetje bi lahko opredelili kot, da je:

- ☐ multinacionalka, ki ima podružnice v tujini
- ☐ podružnica (enota) tuje multinacionalke
- ☐ podjetje, ki na tuje trge le izvaža

NAJLEPŠE SE VAM ZAHVALJUJEM ZA ČAS, KI STE SI GA VZELI ZA IZPOLNJEVANJE VPRAŠALNIKA!

Vprašalnik za MSP

Pozdravljeni! Sem študentka Ekonomske fakultete in pišem magistrsko delo na temo »Vpliv multinacionalk na konkurenčnost malih in srednje velikih podjetij«, s čimer skušam ugotoviti, ali multinacionalke (tj. podjetja z več kot 250 zaposlenimi, ki investirajo v tujini) vplivajo na mala in srednje velika podjetja (tj. podjetja do 50 zaposlenih) ter kakšen je ta vpliv. Prosila bi vas, da izpolnite anketni vprašalnik, zbrane podatke bom uporabila izključno za študijske namene. Izpolnjevanje vprašalnika vam ne bo vzelo več kot 10 minut, na vašo željo vam lahko rezultate ankete tudi posredujem!

VPRAŠALNIK

1. Opredelite na kakšne načine v največji meri sodelujete z velikimi podjetji, ki zaposlujejo nad 250 ljudi in ki investirajo tudi v tujini? (možnih je več odgovorov)

- ☐ so naši dobavitelji (surovin, materialov, polizdelkov, izdelkov itd.)
- ☐ so naši kupci
- ☐ z velikimi podjetji smo v partnerskem razmerju (npr. zastopstvo, distributerstvo, franšiza itd.)
- ☐ velika podjetja so predvsem naši konkurenti
- ☐ z velikimi podjetji sploh ne sodelujemo

2. Ali je z vstopom tujega ali domačega velikega podjetja zaradi povečane konkurence v vaši panogi propadlo kakšno malo podjetje?

- ☐ znotraj panoge je propadlo več malih podjetij
- ☐ znotraj panoge je propadlo malo majhnih podjetij
- ☐ znotraj panoge ni propadlo nobeno malo podjetje

3. Ali vaše podjetje od velikih podjetij, s katerimi sodelujete pridobiva katerokoli od spodaj navedenih prvin? (možnih je več odgovorov)

- ☐ znanje
- ☐ inovacije
- ☐ ideje
- ☐ izboljšave
- ☐ tehnologijo
- ☐ izkušnje
- ☐ drugo (opredelite):
- ☐ ne pridobiva nič od navedenega

4. Na lestvici od 1 do 5 rangirajte, kdaj je najintenzivnejši prenos znanja, idej, tehnologije itd. med multinacionalko in ostalimi podjetji, pri čemer 1 pomeni »najmanj intenziven«, 5 pa »najbolj intenziven«.

Prenos znanja, idej, tehnologije je najintenzivnejši med:	NAJMANJ intenziven 1	2	3	4	NAJBOLJ intenziven 5
a) velikimi podjetji in njihovimi podružnicami v tujini	☐	☐	☐	☐	☐
b) velikimi podjetji in njihovimi lastniškimi oblikami sodelovanja, kot so prevzeta podjetja, mešana podjetja – joint ventures itd.	☐	☐	☐	☐	☐
c) velikimi podjetji in njihovimi dobavitelji, saj je v interesu velikega podjetja, da dobavitelji izboljšajo produktivnost.	☐	☐	☐	☐	☐
d) pri pogodbenih oblikah sodelovanja (franšize, licence, strateška zavezištva, pogodbeni izdelava itd.).	☐	☐	☐	☐	☐

5. Ali menite, da se mala in srednje velika podjetja v vaši panogi veliko naučijo od velikih podjetij, ki zaposlujejo nad 250 ljudi in investirajo tudi v tujini?

- ☐ veliko se naučijo (znatno izboljšajo svoje poslovanje oz. obratovanje)
☐ nekaj se naučijo (nekoliko izboljšajo svoje poslovanje oz. obratovanje)
☐ malo se naučijo (izboljšajo le posamezne prvine poslovanja)
☐ nič se ne naučijo (ničesar v svojem poslovanju ne izboljšajo)
☐ ne vem

6. Spodaj je naštetih nekaj trditev, za katere me zanima, v kolikšni meri se vi z njimi strinjate oz. ne strinjate. Na lestvici od 1 do 5 ocenite strinjanje s posamezno trditvijo, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa »popolnoma se strinjam«:

V kolikšni meri se vi osebno strinjate oz. ne strinjate...	Popolno ma se NE strinjam		Sem nevtrale n		Popolno ma se strinjam
1. Velika podjetja večkrat prenašajo svoja znanja in ideje na mala in srednje velika podjetja, saj so ta zanje manj nevarna kot druga velika podjetja, na katera le redko prenašajo svoja znanja in izkušnje.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
2. Prenos znanja na mala in srednje velika podjetja je odvisen od tehnološke izpopolnjenosti malih in srednje velikih podjetij, ki morajo znati ta znanja in informacije absorbirati.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
3. Velika podjetja že s prisotnostjo na trgih pogosto povečujejo konkurenčnost lokalnih malih in srednje velikih podjetij, saj ta v velikih podjetjih vidijo konkurenco.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
4. Velika podjetja ne prenašajo znanja, idej, tehnologije itd. na nikogar in se trudijo vse prvine v čim večji meri obdržati v matičnem podjetju.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
5. Prenos znanja, inovacij, idej itd. pogosto poteka tudi v obratni smeri, pri čemer se velika podjetja veliko naučijo od malih in srednje velikih podjetij.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
6. Globalno prepoznane multinacionalke prenašajo svoje znanje, ideje, tehnologijo itd. v države v razvoju, s čimer povzročajo, da bo v prihodnosti vse več multinacionalk izviralo iz teh držav.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
7. Prenos znanja, idej, tehnologij itd. je največkrat najbolj intenziven med dvema konkurenčnima podjetjema.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
8. Prenos znanja, idej, tehnologij itd. je največkrat najbolj intenziven med dvema podjetjema, ki med seboj tesno sodelujeta.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
9. Mala in srednje velika podjetja pogosto posnemajo multinacionalke.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
10. Mala in srednje velika podjetja se začnejo zavedati, kako pomembno je prodirati na tuje trge (izvažati), potem ko se na trgu soočijo z multinacionalkami.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

7. Ali je kdo od vaših zaposlenih pred prihodom v vaše podjetje delal v drugem velikem podjetju?

- ☐ Da
☐ Ne

Če ste odgovorili z da, kakšno je to veliko podjetje:

- ☐ Dobavitelj našemu podjetju
☐ Naš kupec
☐ Naša konkurenca
☐ Nič od navedenega

8. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kakšno grožnjo predstavljajo multinacionalke za mala in srednje velika podjetja iz vaše panoge, pri čemer 1 pomeni »minimalna grožnja«, 5 pa »velika grožnja«.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

9. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kakšno priložnost predstavljajo multinacionalke za mala in srednje velika podjetja iz vaše panoge, pri čemer 1 pomeni »minimalna priložnost«, 5 pa »velika priložnost«.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

10. Ali menite, da bi morala multinacionalna podjetja bolj intenzivno sodelovati z malimi in srednje velikimi podjetji? Prosim opredelite na kakšne načine!

11. Kako bi najbolj natančno opredelili reakcijo malih in srednje velikih podjetij v vaši panogi, ki se soočajo z multinacionalnimi podjetji?

- ☐ obramba pred multinacionalkami (npr. s specializacijo itd.)
- ☐ širitev malih in srednje velikih podjetij preko nacionalnih meja
- ☐ izogibanje napadu (npr. s prodajo podjetja multinacionalki, ustanovitev mešanega podjetja, repozicioniranje malih in srednje velikih podjetij, vzpostavitev partnerskih odnosov itd.)
- ☐ tekmovanje z multinacionalkami

12. Kako veliko je vaše podjetje glede na število zaposlenih?

- ☐ 1 – 9 zaposlenih
- ☐ 10 – 49 zaposlenih
- ☐ 50 – 250 zaposlenih
- ☐ nad 250 zaposlenih

13. Vaše podjetje bi lahko opredelili kot, da je:

- ☐ podružnica (enota) tuje multinacionalke
- ☐ podjetje z več kot 250 zaposlenimi
- ☐ podjetje z manj kot 250 ljudmi, ki investira v tujini
- ☐ podjetje z manj kot 250 ljudmi, ki v tujini ne investira, a v tujino izvaža
- ☐ podjetje z manj kot 250 ljudmi, ki posluje le na domačem trgu

NAJLEPŠE SE VAM ZAHVALJUJEM ZA ČAS, KI STE SI GA VZELI ZA IZPOLNJEVANJE VPRAŠALNIKA!

Slovar tujk in kratic

- MNP – multinacionalno podjetje
- MSP – malo ali srednje veliko podjetje
- TNI – tuje neposredne investicije
- R&R – raziskave in razvoj
- SPILLOVER UČINEK – učinek prelivanja