UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

Jelena Ćirjaković

PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE KOT VIR KONKURENČNIH PREDNOSTI SLOVENSKIH PODJETIJ

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2010

Izjava o avtorstvu in objavi elektronske verzije doktorske disertacije in osebnih podatkov, vezanih na zaključek študija

Študent/ka__Jelena Ćirjaković____izjavljam, da sem avtor/ica te doktorske disertacije in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo doktorske disertacije na spletišču CEK-a.

Tiskana verzija doktorske disertacije je istovetna elektronski verziji, ki sem jo oddal-a v zbirko polnih besedil zaključnih del EF UL.

Podpisani-a hkrati izjavljam, da dovolim objavo osebnih podatkov, vezanih na zaključek študija na spletnih straneh in v publikacijah Univerze v Ljubljani.

Ime in priimek doktoranda-ke:_____ Jelena Ćirjaković _____
Leto in kraj rojstva:_____22. 01. 1976, Ljubljana_____
Datum zagovora:_____09. 07. 2010_____
Predsednik- ca:_____dr. Jože Pavlič Damijan_____
Mentor-ica:_____dr. Maja Makovec Brenčič_____
Somentor-ica:_____dr. Andreja Jaklič_____
Član-ica:_____dr. Marko Jaklič_____

Datum in kraj: Podpis doktoranda-ke:

09. 07. 2010, Ljubljana _____

PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE KOT VIR KONKURENČNIH PREDNOSTI SLOVENSKIH PODJETIJ

POVZETEK

Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge (angl. *International Sourcing*, *Offshoring*), to je celoten ali delni prenos poslovnih aktivnosti in procesov, ki so se izvajali znotraj podjetja, na drugo podjetje v okviru skupine podjetij ali neodvisno podjetje izven skupine podjetij na mednarodnih trgih, postaja vse pomembnejši predmet znanstvenih raziskovanj. Teoretična izhodišča kažejo, da je lahko prenos na mednarodne trge vir konkurenčnih prednosti podjetij, v delu pa so obravnavane in empirično preverjene ključne determinante prenosa na mednarodne trge oziroma značilnosti podjetij, motivi, vrste aktivnosti in procesov, trgi, ovire in učinki pri prenosu na mednarodne trge znotraj ali izven skupin podjetij.

Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge je obravnavan v okviru teorij mednarodne menjave, saj je v mednarodni trgovini in delitvi dela danes prisotna vse večja specializacija, pri raziskovanju prenosa na mednarodne trge pa avtorji znova uporabljajo koncept primerjalnih prednosti in tradicionalne argumente za koristi od trgovanja med državami. Odločitev za takšno internacionalizacijo se nanaša tudi na koncept lastniško in lokacijsko specifičnih prednosti ter prednosti internalizacije, s tem pa tudi na teorijo mednarodne proizvodnje, multinacionalnega podjetja in neposrednih tujih investicij. Osrednji poudarek pri proučevanju teoretičnih prispevkov s področja prenosa na mednarodne trge pa je v disertaciji namenjen prispevkom teorije podjetja, in sicer z vidika teorije transakcijskih stroškov, lastninskih pravic podjetja, agencijske teorije, teorije sistema spodbud, virov ter mreženja. Obravnavana je tudi odločitev za prenos na mednarodne trge znotraj ali izven skupin podjetij, predvsem glede na produktivnost podjetja, značilnosti poslovnih aktivnosti in procesov ter drugih dejavnikov odločitve za eno ali drugo organizacijsko obliko. Teoretična izhodišča kažejo, da je lahko prenos na mednarodne trge v pogojih naraščajoče globalne konkurence pomembna strateška odločitev podjetij in prispeva k ohranjanju in krepitvi konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti; prispevek prenosa na mednarodne trge pa je obravnavan z vidika zniževanja stroškov, osredotočenja na strateške aktivnosti in procese, diferenciacije proizvodov in storitev, osredotočenega in povezanega učenja ter prelivanja znanja in prednosti razvijanja odnosov na podlagi povezovanja znotraj podjetij.

V empirični literaturi zasledimo meritve razširjenosti in zakonitosti prenosa na mednarodne trge predvsem na posrednih ocenah na ravni dejavnosti, ki medsebojno niso primerljive zaradi neenotne metodologije, medtem ko je raziskovanja na ravni podjetij manj in je redkeje celovito obravnavano. V disertaciji proučujem prenos na mednarodne trge z vidika ključnih teoretičnih in empiričnih dognanj v zvezi z determinantami prenosa na mednarodne trge oziroma značilnostmi podjetij, motivi, vrsto aktivnosti in procesa, mednarodnih trgov, ovir in učinkov prenosa na mednarodne trge znotraj ali izven skupin podjetij.

Empirično raziskovanje temelji na anketi o prenosu na mednarodne trge slovenskih velikih in srednje velikih podjetjih v obdobju 2001–2009, podatkih iz Poslovnega registra Slovenije, rezultatih poslovanja podjetij AJPESA, podatkih o izvozu in uvozu blaga Statističnega urada RS ter Eurostatovi anketi prenosa na mednarodne trge v drugih državah EU. Pri preverjanju ključnih determinant prenosa razlikujem med prenosom na domače in mednarodne trge, prenosom strateških in podpornih aktivnosti, prenosom znotraj ali izven skupin podjetij ter med podjetji iz različnih vrst dejavnosti. Rezultati kažejo, da je v obdobju 2001–2009 poslovne aktivnosti in procese preneslo na mednarodne trge skoraj dvajset odstotkov slovenskih velikih in srednje velikih podjetij, na določitev za prenos pa pozitivno vpliva velikost podjetja, pripadnost predelovalnim dejavnostim, večja stopnja internacionaliziranosti, pripadnost skupini podjetij ter večja ustvarjena dodana vrednost in produktivnost podjetij.

Rezultati kažejo, da se slovenska podjetja odločajo predvsem za prenos podpornih aktivnosti (trženje in prodaja ter distribucija in logistika) na geografsko in kulturno bližnje trge Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine, in sicer zaradi doseganja večje konkurenčnosti in dostopa do novih trgov. Prenos na mednarodne trge ima ugodne učinke na večino slovenskih podjetij, najbolj pa prispeva k povečani konkurenčnosti in konkurenčnih prednostih, dostopu do novih trgov, dobičkonosnosti in produktivnosti ter znižanju stroškov dela in drugih stroškov, manj podjetij pa je uspelo povečati raven specializiranega znanja in tehnologije ter inovativnost.

Determinante prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij se razlikujejo glede na prenos znotraj ali izven skupin podjetij. Za prenos na mednarodne trge znotraj skupin podjetij se je odločila večina slovenskih podjetij; le-ta so bila v povprečju večja, z večjo ustvarjeno dodano vrednostjo, dobičkonosnostjo in produktivnostjo, manjšo izvozno usmerjenostjo in nižjimi stroški dela in drugimi stroški kot podjetja, ki so se odločila za prenos izven skupine podjetij (in ne pripadajo skupini podjetij). Rezultati kažejo, da ima prenos na mednarodne trge znotraj skupin podjetij pozitiven in statistično značilen učinek na povečan dostop do znanja in tehnologije, prenos izven skupin podjetij ima pozitiven in statistično značilen učinek na znižanje stroškov dela, prenos strateških poslovnih aktivnosti in procesov pa ima pozitiven in statistično značilen učinek na povečan dostop do novih trgov ter dostop do znanja ter tehnologije. Prenos na mednarodne trge tako v določenih primerih pozitivno prispeva h konkurenčnim prednostim z vidika znižanja stroškov dela, povečanega dostopa do novih trgov ter znanja in tehnologije. S hkratnim razvojem prednosti z vidika trgov in prednosti z vidika znanja ter tehnologije lahko prenos na mednarodne trge v določenih primerih podjetju zagotovi doseganje vzdržljivih konkurenčnih prednosti in s tem pomemben prednostni položaj v boju s konkurenco. Rezultati kažejo tudi pomen razvoja prednosti, pridobljenih na podlagi odnosov in povezovanja znotraj podjetij, ki so lahko temelj konkurenčnih prednosti podjetij. Teoretično in empirično raziskovanje prenosa na mednarodne trge je tako pokazalo, da so strategije prenosa na mednarodne trge pomemben del ekonomske globalizacije in novejši vir konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij na mednarodnih trgih.

Ključne besede: Prenos na mednarodne trge, offshoring, outsourcing, konkurenčne prednosti, internacionalizacija

INTERNATIONAL SOURCING AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF SLOVENIAN ENTERPRISES

SUMMARY

International Sourcing, the total or partial movement of business activities and processes currently performed in-house to either affiliated or non-affiliated (external suppliers) enterprises located abroad has become recognized as an important subject of research in the theoretical and empirical literature in the last years. In the theoretical literature, we can find evidence on the growing significance of international sourcing as a source of competitive advantage, the aim of the dissertation is therefore to examine and empirically analyze the determinants of international sourcing strategies of Slovenian enterprises, such as firm characteristics, motivation factors, core or support business activities, destination countries, barriers and impacts of international sourcing strategies of Slovene enterprises as a part of enterprise group (Captive Offshoring) or outside of enterprise group (Offshore Outsourcing).

The dissertation examines the theoretical background of international sourcing strategies that can be found in international trade theories, since the concepts of comparative advantage and traditional arguments for benefits of trade between countries are being explored even today. The theoretical background of internationals sourcing strategies is found also in the concepts of ownership specific advantages, location specific advantages and internalization advantages of international production theories, theories of multinational firms and FDI. The dissertation focuses on the vast theoretical literature in the theory of the firm, where firms' boundaries are being explored in the view of the Transaction Cost Theory, Property rights theory of the firm, Agency theory, Theory of incentive system, the Resource-based Theory and the Network Theory. The decision for either Captive Offshoring or Offshore Outsourcing is being explored from the view of firm productivity, characteristics of business activities and processes and other determinants. In the theoretical literature, growing evidence can be found on the importance of international sourcing strategies as a source of competitiveness and competitive advantage of enterprises on the global markets. The dissertation focuses on the impacts of international sourcing strategies on reduction of labour and other costs, focus on core business activities and processes, differentiation of goods and services, focused and integrated learning, transfer of external specialized knowledge and developing relational advantages through inter-firm cooperation.

In the empirical literature, the assessments of the magnitude of international sourcing are based mostly on the industry level with a significant lack of methodologically comparability on a global scale, while firm-level studies are still scarce. The dissertation examines the main theoretical and empirical findings considering the determinants, that is firms' characteristics, motives, business activities and processes, destination countries, barriers and impacts of international sourcing, taking place inside or outside of enterprise groups (Captive Offshoring or Offshore Outsourcing).

The empirical research is based on the survey on international sourcing of Slovenian large and medium enterprises in 2001–2009, data from the business register, financial statements, exports and imports of goods and Eurostats' survey on international sourcing in EU. In the dissertation, international sourcing is distinguished between domestic and international sourcing, core and support activities, sourcing inside and outside of enterprise groups and enterprises in various sectors. The results show, that in the period 2001–2009, international sourcing has taken place or been planned in almost twenty percent of Slovenian large and medium enterprises, while the decision is positively influenced by the size of the enterprise, being part of manufacturing sector and enterprise groups, higher level of internationalization, value added and productivity.

The main empirical findings in the dissertation are the following: Slovenian enterprises are mostly sourcing support activities (marketing and sales as well as distribution and logistics) to geographically and culturally near markets of Serbia, Croatia and Bosnia and Hercegovina, in order to improve or maintain competitiveness and access new markets. The impacts of the international sourcing were mostly positive; most Slovenian enterprises improved their competitiveness and competitive advantages, accessed new markets, increased productivity and profitability and reduced labour and other costs, while fewer enterprises managed to improve the level of specialized knowledge and technologies and ability to innovate.

The determinants of international sourcing differ according to sourcing inside or outside of enterprise groups. Slovenian enterprises were sourcing business activities and processes mostly inside enterprise groups; these enterprises were mostly larger, with higher value added, productivity and profitability, lower level of export orientation as well as labour and other costs according to enterprises sourcing outside of enterprise groups (and not being part of them). Empirical findings have shown positive and statistically significant effects of international sourcing inside enterprise groups on gaining access to knowledge and technologies, positive and statistically significant effects of international sourcing outside enterprise groups on labour costs reduction, as well as positive and statistically significant effects of international sourcing of core activities on gaining access to new markets and knowledge and technologies. International sourcing can therefore in certain cases improve firms' competitive advantages through labour costs reduction, gaining access to new markets and knowledge and technologies. With the development of both advantages in the view of the market as well knowledge and technologies, international sourcing can contribute to gaining sustainable competitive advantages. The findings also emphasize the role of developing relational advantages through cooperation inside of enterprise groups for gaining competitive advantages. The theoretical and empirical findings in the research of the international sourcing have documented the significance of international sourcing as a part of economic globalization trends as well as the growing significance of international sourcing strategies as a source of competitive advantages of Slovenian enterprises on global markets.

Key words: International sourcing strategies, competitive advantages, offshoring, outsourcing, internationalization

KAZALO VSEBINE

1 UVOD 1

1.1 PREDMET RAZISKOVANJA 2
1.2 NAMEN IN CILJI DOKTORSKE DISERTACIJE 4
1.3 TEORETIČNI OKVIR IN RAZISKOVALNA METODOLOGIJA 5
1.4 ZNANSTVENI PRISPEVEK IN OMEJITVE DOKTORSKE DISERTACIJE 7
1.5 SESTAVA DOKTORSKE DISERTACIJE 8

2 TEORETIČNA UMESTITEV PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE 9

2.1 VSEBINSKA OPREDELITEV POJMA PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE 9
2.2 TEORIJE MEDNARODNE MENJAVE IN PROIZVODNJE TER PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE 16
2.2.1 Teorije mednarodne menjave in prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge 16
2.2.2 Neposredne tuje investicije in multinacionalna podjetja ter teorije mednarodne proizvodnje in prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge 18
2.3. TEORIJE PODJETJA IN PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE 21
2.3.1 Teorija transakcijskih stroškov in prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge 21
2.3.2 Teorija lastninskih pravic podjetja in prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge 24
2.3.3 Agencijska teorija in prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge 26
2.3.4 Teorija sistema spodbud in prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge 27
2.3.5 Teorija virov in prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge 28
2.3.6 Teorija mreženja in prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge 28
2.4 PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE ZNOTRAJ ALI IZVEN SKUPIN PODJETIJ 30
2.5 MERITVE RAZŠIRJENOSTI PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE 35
2.6 PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE IN KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA 40
2.7 ODLOČITVENI PROCES PODJETJA ZA PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE 47

3 DETERMINANTE PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE 49

3.1 ZNAČILNOSTI PODJETIJ, KI PRENAŠAJO POSLOVNE AKTIVNOSTI IN PROCESE NA MEDNARODNE TRGE 49

3.2 MOTIVI PODJETIJ ZA PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI NA MEDNARODNE TRGE 51

3.3 VRSTA POSLOVNE AKTIVNOSTI IN PROCESA, PRENESENE NA MEDNARODNE TRGE 55

3.4 MEDNARODNI TRGI PRI PRENOSU AKTIVNOSTI IN PROCESOV 57

3.5 OVIRE PRI PRENOSU POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE 60

3.6 UČINKI PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE 65

3.6.1 Učinki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge na delovna mesta v domačem gospodarstvu 65
3.6.2 Učinki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge na produktivnost 69
3.6.3 Učinki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge na konkurenčne prednosti podjetja 71
3.6.4 Učinki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge na dobičkonosnost podjetja 73
3.6.5 Učinki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge na inovativnost podjetja 74
3.6.6 Drugi učinki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge 75
3.6.7 Vzročno-posledična zveza med prenosom poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge ter konkurenčnimi prednostmi podjetja 79

4. NAČRT EMPIRIČNEGA RAZISKOVANJA PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE 83

4.1 NAMEN EMPIRIČNEGA RAZISKOVANJA 83

4.2 RAZISKOVALNI SKLOPI IN HIPOTEZE 83

4.3 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA 91

4.3.1 Vzorčni okvir in vzorec podjetij v raziskovanju 91
4.3.2 Potek raziskovanja, stopnja odgovora in zanesljivost merjenja 93
4.3.3 Vprašalnik o prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge 95
4.3.4 Drugi podatkovni viri raziskovanja 100
4.3.5 Metode statistične analize 101

5 REZULTATI EMPIRIČNEGA RAZISKOVANJA 105

5.1 ZNAČILNOSTI SLOVENSKIH PODJETIJ, KI SO PRENESLA POSLOVNE AKTIVNOSTI IN PROCESE NA MEDNARODNE TRGE 105

5.2 MOTIVI, POSLOVNE AKTIVNOSTI IN PROCESI, MEDNARODNI TRGI IN OVIRE SLOVENSKIH PODJETIJ PRI PRENOSU NA MEDNARODNE TRGE 110

5.3 UČINKI PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV SLOVENSKIH PODJETIJ NA MEDNARODNE TRGE 114

5.4 PRIMERJAVA DETERMINANT PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE SLOVENSKIH PODJETIJ IN PODJETIJ IZ DRŽAV ČLANIC EVROPSKE UNIJE 120

5.5 PREPLETENOST DETERMINANT PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE SLOVENSKIH PODJETIJ 123

5.5.1 Determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge glede na prenos znotraj ali izven skupin podjetij 123

5.5.2 Determinante prenosa na mednarodne trge glede na vrste poslovnih aktivnosti in procesov 128

5.5.3 Prepletenost determinant prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge 130

5.5.4 Strukturni model odločitve slovenskih podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge kot vira konkurenčnih prednosti 135

5.5.5 Vzročno-posledična zveza med konkurenčnimi prednostmi ter obliko in vrsto prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge 138

5.5. TEORETIČNE IMPLIKACIJE EMPIRIČNIH UGOTOVITEV 141

6 SKLEP 156

6.1 KLJUČNE UGOTOVITVE IZ TEORETIČNE IN EMPIRIČNE LITERATURE 156

6.2 KLJUČNE UGOTOVITVE EMPIRIČNEGA RAZISKOVANJA 162

6.3 OMEJITVE RAZISKOVANJA IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE 170

7 LITERATURA IN VIRI 171

8 PRILOGE 188

KAZALO TABEL

Tabela 1.1 Razvrstitev prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge 5
Tabela 2.1 Primeri, ki ne predstavljajo prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trg 13
Tabela 2.2 Pregled opredelitev, pomena in avtorjev, ki proučujejo prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trg 14
Tabela 2.3 Teorije podjetja, ki pojasnjujejo meje podjetja in odločitev podjetja za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge 29
Tabela 2.4 Teoretični pristopi k razumevanju odločitve podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov znotraj ali izven skupin podjetij 34
Tabela 2.5 Pregled metodoloških pristopov k merjenju prenosa poslovnih poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge 39
Tabela 2.6 Osnove konkurenčnih prednosti 42
Tabela 2.7 Značilnosti prenosa poslovnih aktivnosti in z vidika konkurenčnih prednosti podjetja 46
Tabela 2.8 Odločitveni proces pri prenosu aktivnosti in procesov na mednarodne trge 47
Tabela 2.9 Odločitveni model podjetij pri prenosu aktivnosti na neodvisna podjetja 48
Tabela 3.1 Pregled raziskav o razširjenosti prenosa aktivnosti podjetij na mednarodne trge in značilnosti podjetij, ki so prenesla aktivnostiin procese na mednarodne trge 50
Tabela 3.2 Pregled motivov podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge 52
Tabela 3.3 Vrste in opredelitev poslovnih aktivnosti in procesov podjetja 55
Tabela 3.4 Pregled podpornih storitvenih aktivnosti, ki so primerne za prenos na mednarodne trge 56
Tabela 3.5 Mednarodni trgi, primerni za prenos poslovnih aktivnosti in procesov 59
Tabela 3.6 Pregled ovir podjetij pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge 64
Tabela 3.7 Učinki prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge na delovna mesta ... 68
Tabela 3.8 Pregled raziskav o prenosu na mednarodne trge in produktivnostjo 70
Tabela 3.9 Pregled učinkov prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na podjetje 75
Tabela 3.10 Pregled raziskav o determinantah prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge 78
Tabela 4.1 Vzorčni okvir, vzorec in sprejeti ustrezni vprašalniki (po SKD 2002) 92
Tabela 4.2 Stopnja odgovora glede na vzorčni okvir in vzorec 93
Tabela 5.1 Podjetja, ki so prenesla poslovne aktivnosti ali procese na mednarodne trge v obdobju 2001–2009 glede na število zaposlenih v letu 2006 106
Tabela 5.2 Podjetja, ki so prenesla poslovne aktivnosti ali procese na domačem in/ali na mednarodne trge po SKD in obdobju prenosa (uteženo število podjetij; 50+ zaposlenih) 106
Tabela 5.3 Podjetja, ki so prenesla poslovne aktivnosti ali procese na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 in njihov obseg izvoza oziroma uvoza v letu 2007 107

Tabela 5.4 Podjetja, ki so prenesla poslovne aktivnosti ali procese na mednarodne trge v obdobju 2001–2009 glede na obseg izvoza oziroma uvoza v letu 2007 v 1000 EUR 107
Tabela 5.5 Podjetja, ki so prenesla poslovne aktivnosti ali procese na mednarodne trge oziroma so prenos načrtovala v obdobju 2001–2009 po pripadnosti k skupini podjetij in obdobjih prenosa (uteženo število podjetij, 50 ali več zaposlenih) . 108
Tabela 5.6 Izračun dodane vrednost podjetij, glede na to, ali so prenesla poslovnih aktivnosti na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 ali niso (za obdobje 2006-2008 v mio EUR) 108
Tabela 5.7 Produktivnost dela podjetij, ki so (niso) prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 za obdobje 2006-2008 (v EUR) 109
Tabela 5.8 Motivi slovenskih podjetij pri prenosu poslovnih aktivnosti na mednarodne trge v obdobju 2001–2009 glede na obdobje prenosa (uteženo povprečje in standardni odklon) 111
Tabela 5.9 Vrste poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih podjetij pri prenosu na mednarodne trge v obdobju 2001–2009 111
Tabela 5.10 Mednarodni trgi pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih podjetij v obdobju 2001–2009 glede na obdobje prenosa (v številu in odstotku od vseh podjetij) 112
Tabela 5.11 Ovire podjetij pri prenosu poslovnih aktivnosti na mednarodne trge v obdobju 2001–2009 glede na obdobje prenosa (uteženo povprečje in standardni odklon) 113
Tabela 5.12 Učinki prenosa poslovnih aktivnosti na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 (uteženo povprečje in standardni odklon) 114
Tabela 5.13 Prispevki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge v obdobju 2001–2009 glede na obdobje prenosa (uteženo povprečje in standardni odklon) 115
Tabela 5.14 Podatki iz zaključnih računov slovenskih podjetij, ki so v obdobju 2001–2006 prenesla poslovne aktivnosti in procese na mednarodne trge 116
Tabela 5.15 Učinki prenosa poslovnih aktivnosti ali procesov na medn. trge v obdobju 2001–2006 na delovna mesta v podjetju na domačem trgu (v številu podjetij in v odstotku) 118
Tabela 5.16 Učinki prenosa poslovnih aktivnosti ali procesov na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 na delovna mesta v podjetju na domačem trgu (v številu delovnih mest) 118
Tabela 5.17 Učinki prenosa aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na zaposlenost v obdobju 2007–2009 (v % od vseh podjetij, ki so prenesla aktivnosti v 2001–2009) 119
Tabela 5.18 Podjetja, ki so prenesla poslovne aktivnosti ali procese na podjetja znotraj ali izven skupine podjetij na mednarodnih trgih v obdobju 2001–2006 (uteženo število podjetij in v % od vseh podjetij, ki so prenesla posamezno aktivnosti) 123
Tabela 5.19 Značilnosti podjetij, ki so prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 na podlagi izkazov poslovnega izida za obdobje 2006-2008 124
Tabela 5.20 Determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov v obdobju 2001–2006 glede na prenos znotraj ali izven skupine podjetij 125

Tabela 5.21 Preverjanje determinant prenosa poslovnih aktivnosti na mednarodne trge glede na prenos znotraj ali izven skupin podjetij s preizkusom skupin in diskriminantno analizo ... 127
Tabela 5.22 Preverjanje vpliva razvrstitve podjetij v tri klastre na odločitev za prenos posameznih vrst aktivnosti z metodo kontingence ... 132
Tabela 5.23 Preverjanje vpliva razvrstitve podjetij v tri klastre na odločitev za prenos aktivnosti na posamezne mednarodne trge z metodo kontingence ... 132
Tabela 5.24 Preverjanje vpliva razvrstitve podjetij v tri klastre na odločitev za prenos aktivnosti znotraj ali izven skupine podjetij ter na velikost podjetja z metodo kontingence ... 132
Tabela 5.25 Vsebinski sklopi determinant prenosa poslovnih aktivnosti na mednarodne trge ... 133
Tabela 5.26 Preverjanje prenosa poslovnih aktivnosti z metodo glavnih komponent ... 134
Tabela 5.27 Koeficienti korelacije med merjenimi postavkami modela prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge ... 136
Tabela 5.28 Merjene spremenljivke v modelu prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge ... 136
Tabela 5.29 Mere ustreznosti strukturnega modela ... 138
Tabela 5.30 'Treatment effects' oblik in vrst prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge z uporabo metode paritve na podlagi najbližjih sosedov ... 140

KAZALO SLIK

Slika 2.1 Determinante odločitve podjetij za prenos znotraj ali izven skupin podjetij ... 33
Slika 2.2 Mehanizmi doseganja konkurenčnih prednosti s prenosom poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge ... 44
Slika 3.1 Prenos na mednarodne trge in konkurenčne prednosti podjetja ... 79
Slika 4.1 Pregled raziskovalnih sklopov v empiričnem raziskovanju prenosa poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge ... 84
Slika 4.2 Vprašalnik o prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge ... 95
Slika 5.1 Pregled ključnih determinant prenosa poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge v obdobju od 2001 do 2009 ... 119
Slika 5.2 Pregled ključnih determinant prenosa poslovnih aktivnosti in procesovna mednarodne trge slovenskih podjetij in podjetij drugih držav članic EU ... 122
Slika 5.3 Prevladujoče determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge glede na prenos znotraj ali izven skupin podjetij ... 127
Slika 5.4 Merski model prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge ... 135
Slika 5.5 Strukturni model prenosa aktivnosti in procesov podjetij na mednarodne trge ... 137

1 UVOD

Raziskave s področja poslovnih in ekonomskih ved, v času ko so mnogi trgi in dejavnosti vse bolj vpeti v globalne ekonomske aktivnosti, države v mednarodnem gospodarskem okolju pa med seboj vse bolj povezane in soodvisne druga od druge, odpirajo številna vprašanja. Ta vprašanja vodijo k proučevanju naraščajoče mednarodne trgovine in mednarodne proizvodnje, vse večje razširjenosti neposrednih tujih investicij in sprememb v naravi le-teh, drobljenja proizvodnih procesov, razpršenosti posameznih stopenj v proizvodnem procesu med različnimi državami in podvojenosti proizvodnih procesov na več lokacijah, hkrati pa tudi k proučevanju prenosov znanja in drugih smernic, ki ustvarjajo okolje, primerno za razvoj novih načinov in oblik poslovanja v mednarodnem gospodarskem okolju. V luči teh premikov bodo morala podjetja in gospodarstva te težnje pravočasno predvideti in se soočiti z dejstvom, da so spremembe v načinu delitve dela, specializaciji in organiziranosti pogoj za bodočo uspešnost in učinkovitost poslovanja ter konkurenčnost na mednarodnih trgih.

Ena izmed novejših smernic oziroma načinov poslovanja je prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge oziroma t. i. '*International Sourcing*', ki je v mednarodnem gospodarskem okolju vse bolj razširjen. Zakonitosti prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge tako z vidika teoretičnih kot empiričnih dognanj do danes še niso v celoti raziskane, avtorji in organizacije pa se močno razlikujejo pri opredelitvah pojava, ugotovitvah o značilnostih podjetij, motivih, vrstah aktivnosti in procesov, mednarodnih trgov, ovir in učinkov prenosa aktivnosti in procesov. Ocene razširjenosti prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge so večinoma izvedene na posrednih kazalnikih, statistični podatki o prenosu aktivnosti in procesov v svetovnem gospodarstvu pa so skopi in neprimerljivi. A v rezultatih dosedanjih raziskovanj je kljub temu mogoče opaziti določene podobnosti, saj pogosto nakazujejo na precejšnjo rast prenosa aktivnosti in procesov v zadnjih letih, tako pri različnih dejavnostih kot različnih aktivnostih (Bardi, Tracey, 1991; Bamford, 1994; Abraham, Taylor, 1996; Bartel, Lach, Sicherman, 2005) in napovedujejo rast prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge v prihodnosti (A. T. Kearney, 2005).

Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge je eden izmed novejših, manj raziskanih in obširno obravnavanih načinov poslovanja v mednarodnem gospodarskem okolju, ki z naraščajočo internacionalizacijo dejavnosti podjetij postaja vse pomembnejši. Internacionalizacija dejavnosti in vključevanje v globalne verige vrednosti podjetju omogočajo dostop do prednosti, ki jih ponujajo globalni trgi in s tem tudi krepitev lastnega konkurenčnega položaja. Prav zaradi možnega prispevka h konkurenčnim prednostim mednarodno delujočega podjetja pa je prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne tudi osrednji predmet raziskovanja v pričujoči doktorski disertaciji.

1.1 PREDMET RAZISKOVANJA

Osrednji predmet raziskovanja je pojav, imenovan 'prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge' oziroma '*International Sourcing*', ki je med podjetji v mednarodnem gospodarskem okolju vse bolj razširjen. V literaturi s področja ekonomskih in poslovnih ved in v splošnih javnih razpravah se za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na druga podjetja uporablja več izrazov, kot so npr. v angleški terminologiji *Outsourcing, Offshoring, Offshore Outsourcing, Captive offshoring, Insourcing, Onshoring, Nearshoring, Delocalisation, Relocalisation* itn ter več različnih vsebinskih opredelitev. Splošno priznana opredelitev pojma še ni v celoti standardizirana, kljub temu pa mednarodne organizacije, kot so WTO, UNCTAD, WB, OECD, Eurostat ter večji statistični uradi in avtorji (Helpman, 2006; Bhagwati, Panagariya in Srinivasan, 2005; Amiti in Wei, 2005) v zadnjih letih večinoma uporabljajo izraz *International Sourcing* oz. *Outsourcing* ter *Offshoring*. V slovenski terminologiji se pogosto uporabljajo izrazi 'zunanje izvajanje del', 'oddajanje del', 'selitev proizvodnje' ter tudi *Outsourcing* in *Offshoring* (Svetličič, 2006, str. 105; Stare, 2006, str. 201; Jaklič, 2006, str. 99).

V disertaciji sem za obravnavani predmet raziskovanja uporabila izraz 'prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge' oziroma v angleški terminologiji '*International Sourcing'*. Za izraz zunanje izvajanje del oziroma v angleški terminologiji '*Outsourcing'* se nisem odločila, saj se le-ta nanaša na opredelitev prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na neodvisna podjetja, medtem ko je v delu obravnavan tako prenos v okviru povezanih skupin podjetij kot izven skupin podjetij. Menim, da je izraz prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge tudi primernejši kot poimenovanje oddajanje del oziroma mednarodno oddajanje del, saj izpostavi, da gre za relokacijo, da vključuje poslovne aktivnosti in procese podjetja ter je obravnavan izključno na globalni ravni.

Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge lahko opazujemo z vidika gospodarstva in z vidika podjetij. V teoretični in empirični literaturi je prenos na mednarodne trge **z vidika gospodarstva** najpogosteje obravnavan glede na spoznanja teorij mednarodne menjave in mednarodne proizvodnje. Avtorji (Campa in Goldberg, 1997; Feenstra in Hanson, 1999; Hummels et al., 2001; Yeats, 2001) ugotavljajo, da je v mednarodni menjavi vse bolj razširjena menjava vmesnih proizvodov, kar nakazuje na vse večjo prisotnost specializacije v mednarodni trgovini in pri delitvi dela, razloge za pojav strategij za prenos na mednarodne trge pa avtorji vidijo v primerjalnih prednostih različnih lokacij oziroma trgov (Stare, 2006, str. 204), s čimer postajajo Ricardove relativne primerjalne prednosti in tudi Smithove absolutne prednosti držav vse pomembnejše (Svetličič, 2006, str. 112). Tradicionalne trgovinske teorije ne zmorejo povsem pojasniti vseh raznolikosti v načinih in oblikah mednarodne menjave v današnjem svetovnem gospodarstvu, zato avtorji, ki delujejo na področju mednarodne menjave (Helpman, Grossman, Feenstra, Hummels itn), razvijajo nova orodja za razumevanje teh gibanj. Da bi boljše poznali in razumeli prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, so avtorji (Feenstra, 1998; Hummels et al., 2001;

Grossman in Helpman, 2004; Helpman, 2006) začeli nadgrajevati tradicionalne trgovinske teorije z usmerjanjem na posamezno podjetje, raziskovanjem vzrokov za njihove odločitve na podlagi značilnosti podjetij, narave dejavnosti in priložnosti, ki jih ponuja globalni trg z različnimi oblikami mednarodne menjave in investicij; poleg posameznega podjetja pa hkrati raziskujejo tudi vplive vedenja podjetij na strukturo dejavnosti. Avtorji tako nadgrajujejo trgovinske modele z vključevanjem konceptov iz teorije industrijske organizacije (angl. *Industrial Organization Theory*) in teorije pogodb (angl. *Contract Theory*) ter drugih teorij, ki pojasnjujejo vertikalno organizacijo proizvodnje, s tem pa združujejo spoznanja s področja mednarodne trgovine s spoznanji o organizacijskih oblikah podjetij ter tako oblikujejo novo pomembno področje, tako za teoretično kot za empirično raziskovanje. Takšna prizadevanja pa omogočajo poglobljeno in drugačno razumevanje načinov in oblik trgovanja in investiranja v mednarodnem poslovnem okolju, in sicer tako znotraj kot med posameznimi dejavnostmi, hkrati pa opredeljujejo nove vire konkurenčnih prednosti.

Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge obravnavamo tudi **z vidika podjetij**. Odločitev za prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge je strateška odločitev podjetja (Click, Duening, 2004, str. 25), ki temelji na opredelitvi motivov, vrste poslovnih aktivnosti in procesov, mednarodnih trgov, tveganja in ovir ter učinkov prenosa. V teoretični in empirični literaturi zasledimo mnogo motivov podjetij za prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge, avtorji pa proučujejo predvsem znižanje stroškov, večinoma stroškov dela in omogočanje osredotočenja na strateške aktivnosti podjetja. Avtorji pogosto izpostavljajo pomen prenosa proizvodnih procesov ter storitev s področja trženja, prodaje in sorodnih storitev, informacijsko-komunikacijskih tehnologij in poslovnih storitev, pri proučevanju mednarodnih trgov, primernih za prenos, pa izpostavljajo trge držav v razvoju, Kitajsko, Indijo ter vzhodnoevropske države, za slovenska podjetja pa so pomembni tudi bližnji trgi, kot so Hrvaška, Srbija ter Bosna in Hercegovina. Avtorji omenjajo tudi tveganja in ovire pri prenosu, ki se lahko nanašajo na pravno in politično okolje na mednarodnem trgu, razpoložljivost kadrov in znanja ter druge ovire. V teoretični in empirični literaturi pa je poseben poudarek namenjen učinkom prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na tuje trge, ki niso vedno enaki, najpogosteje so odvisni od značilnosti podjetja in njegove dejavnosti. V literaturi zasledimo številne raznolike učinke prenosa, najpogosteje so obravnavani učinki na delovna mesta in produktivnost podjetja, močno razširjena pa so tudi mnenja, da prenos predstavlja vzvod ohranjanja in krepitve konkurenčnosti ter konkurenčnih prednosti podjetja. Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge lahko predstavlja pomemben prispevek h gradnji konkurenčnih prednosti slovenskih mednarodno delujočih podjetij. Vsi navedeni in drugi motivi, aktivnosti in procesi, mednarodni trgi, ovire in učinki so obširneje predstavljeni v tretjem poglavju. Internacionalizacija dejavnosti in vključevanje v globalne verige vrednosti podjetju omogočata dostop do prednosti, ki jih ponujajo globalni trgi in s tem krepitev konkurenčnega položaja.

1.2 NAMEN IN CILJI DOKTORSKE DISERTACIJE

Namen doktorske disertacije je oceniti ključne značilnosti podjetja, motive, vrste aktivnosti in procesov, mednarodne trge, ovire in učinke prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge znotraj in izven skupin podjetij ter ugotoviti, ali prenos na mednarodne trge prispeva k izgradnji konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij, delujočih v mednarodnem poslovnem okolju.

Disertacija se osredotoča na izzive, s katerimi se v globalnem gospodarskem okolju srečujejo slovenska, mednarodno delujoča podjetja. Temeljni cilj disertacije je *ugotoviti ali strategije prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge predstavljajo vir konkurenčnih prednosti slovenskih mednarodno delujočih podjetij*. Podcilji so razdeljeni na sedem sklopov:

1) Raziskati in predstaviti teoretične vidike prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge oziroma značilnosti podjetij, motive, aktivnosti in procese, mednarodne trge, ovire, učinke in razširjenost prenosa na mednarodne trge.
2) Oceniti vpetost slovenskih podjetij v mednarodne tokove prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge na podlagi ankete. Ugotoviti želim značilnosti slovenskih podjetij, njihove motive, aktivnosti in procese, mednarodne trge, ovire in učinke pri prenosu na mednarodne trge.
3) Opredeliti zakonitosti prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge z dveh ključnih vidikov, in sicer z vidika prenosa znotraj in izven skupin podjetij.
4) Spoznati, ali bi podjetja lahko povečala konkurenčnost z osredotočenjem na strateške poslovne aktivnosti in procese, medtem ko bi ostale prenesla iz podjetja, ter določiti druge načine prispevka prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge k izgradnji konkurenčnih prednosti mednarodno delujočih podjetij.
5) Ugotoviti, kako se kaže medsebojno prepletanje med izbranimi determinantami prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge ter vzročno-posledična zveza med oblikami in vrstami prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge ter konkurenčnimi prednostmi podjetja.
6) Oblikovati zadosten in jasen splet determinant odločitve podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, delno zasnovan na teoretičnih in empiričnih spoznanjih ter delno na rezultatih raziskovanja in posrednih kazalcih uradne statistike.
7) Ugotoviti, ali se slovenska podjetja zavedajo in izkoriščajo priložnosti, ki jih ponujajo razlike v trgih, nove tehnologije, globalizacija in liberalizirani trgi, ugotoviti, ali je v kulturi slovenskih podjetij prisotna nagnjenost k tveganju, iskanju novih poslovnih strategij, inovativnosti v proizvodnih procesih ter odkriti ali se slovenska podjetja, ki nastopajo na globalnem trgu, tudi obnašajo kot globalni akterji in izkoriščajo možnosti, ki jih ponuja globalni trg.

1.3 TEORETIČNI OKVIR IN RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

V disertaciji opazujem prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge na ravni podjetij, kar je redkeje celovito obravnavano v svetovni literaturi. V znanstveni literaturi prevladujejo raziskovanja z vidika gospodarstva, torej z makroekonomskega vidika (Amiti in Wei, 2005; Helpman, 2006; Bhagwati, Panagariya in Srinivasan, 2005), medtem ko je raziskovanj na ravni podjetij manj (A. T. Kearney in CAPS Research, 2005). V disertaciji se usmerjam na raziskovanje značilnosti podjetij, motive, aktivnosti in procese, mednarodne trge, ovire in učinke prenosa aktivnosti in procesov, na proučevanje prispevkov prenosa h konkurenčnim prednostim podjetja ter lastniški odnos med podjetji, ki prenašajo aktivnosti in procese na mednarodne trge. Teoretični del doktorske disertacije vključuje podroben pregled znanstvene literature o prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge in možnega prispevka h gradnji konkurenčnih prednosti podjetij, medtem ko sem v empiričnem delu preverjala vpetost slovenskih podjetij v tokove prenosa na mednarodne trge.

Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge obravnavamo z več vidikov in na več ravneh. V disertaciji ločujem vrste prenosa na mednarodne trge, povzete po Eurostatu (2007) in Helpmanu (2006) in sicer prenos poslovnih aktivnosti in procesov znotraj skupine podjetij na domačem trgu in mednarodnem trgu ter prenos poslovnih aktivnosti in procesov izven skupine podjetij na domačem trgu in mednarodnem trgu. Prenos na mednarodne trge je v disertaciji razdeljen na prenos znotraj in izven skupin podjetij, pri čemer upoštevam, da je stroga delitev neposrednih tujih investicij na horizontalne (servisiranje trga države gostiteljice) in vertikalne (namenjene za znižanje proizvodnih stroškov) v poslovnem okolju manj prisotna, saj multinacionalna podjetja uporabljajo tudi kompleksnejše strategije povezovanja. Proizvodnja, ki je bila prenesena za zmanjševanje stroškov je pogosto namenjena tako trgom držav gostiteljic, kot drugim državam v obliki izvoza ali državi podjetja, ki je prenesla poslovno aktivnost oziroma proizvodni proces (Helpman, 2006, str. 4, Yeaple, 2003). Različne oblike prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge so prikazane v Tabeli 1.1, podrobnejši pregled posameznih izrazov sledi v Tabeli 2.2.

Tabela 1.1: Razvrstitev prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Lokacija / **Lastništvo**	**Na domačem trgu**	**Na mednarodnih trgih**
Prenos poslovnih aktivnosti in procesov izven podjetja oziroma skupine povezanih podjetij	Prenos na domačem trgu (angl. *Outsourcing*) Prenos izven podjetja oziroma skupine povezanih podjetij na domačem trgu.	Prenos na tujih trgih (angl. *International Outsourcing; Offshoring*) Prenos aktivnosti izven podjetja oziroma skupine povezanih podjetij na neodvisna podjetja na tujem trgu.
Prenos poslovnih aktivnosti in procesov znotraj skupine povezanih podjetij	Prenos na domačem trgu (angl. *Insourcing*) Prenos znotraj skupine povezanih podjetij na domačem trgu.	Prenos na tujih trgih (angl. *Insourcing; Captive offshoring*) Prenos znotraj skupine povezanih podjetij na tujih trgih. Vertikalne NTI.

Vir: Eurostat: Statistical Development Project "International sourcing" (2007) in Helpman (2006, str. 4)

Poleg navedene razvrstitve sem v disertaciji sledila tudi drugim sistemizacijam in opredelitvam prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge različnih avtorjev in organizacij ter oblikovala opredelitve pojmov, ki jih uporabljam v disertaciji.

Prenos poslovnih aktivnosti in procesov *(angl. Sourcing) je celoten ali delni prenos poslovnih aktivnosti in procesov (strateških ali podpornih), ki so se izvajala znotraj podjetja, na odvisno podjetje v okviru skupine povezanih podjetij ali neodvisno podjetje oziroma zunanjega izvajalca (angl. Outsourcing) na domačem ali mednarodnem trgu.*

Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na domačem trgu *(angl. Sourcing) je celoten ali delni prenos poslovnih aktivnosti in procesov (strateških ali podpornih), ki so se izvajala znotraj podjetja, na odvisno podjetje, v okviru skupine povezanih podjetij ali neodvisno podjetje oziroma zunanje izvajalce (angl. Outsourcing) na domačem trgu.*

Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge *(angl. International Sourcing, Offshoring) je celoten ali delni prenos poslovnih aktivnosti in procesov (strateških ali podpornih), ki so se izvajala znotraj podjetja ali poslovnih aktivnosti in procesov, ki so že prenesena na podjetja na domačem trgu, na odvisna podjetja v okviru skupine povezanih podjetij (vertikalne neposredne tuje investicije) ali neodvisna podjetja oziroma zunanje izvajalce (angl. International Outsourcing) na mednarodnem trgu.*

Na podlagi navedenih opredelitev izraza 'prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge' je razvidno, da v disertaciji razlikujem med prenosom na domačem in mednarodnih trgih ter prenosom proizvodnih procesov in storitvenih aktivnosti. Ločujem tudi med obliki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, in sicer prenos znotraj skupin podjetij (vertikalne neposredne tuje investicije), pri čemer v opredelitev vključujem tako obstoječe naložbe kot naložbe na zeleno trato (angl. *Greenfield naložbe*), in prenos izven skupin podjetij na neodvisnega zunanjega izvajalca ('*outsourcing*'). Pojmovanje prenosa na mednarodne trge v disertaciji je skladno z opredelitvijo, ki jo uporablja Eurostat (Eurostat, 2007, str. 5), s čimer je zagotovljena mednarodna primerljivost rezultatov raziskovanja prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge na ravni držav članic EU.

Temeljna raziskovalna hipoteza doktorske disertacije je, da *prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge predstavlja vir konkurenčnih prednosti slovenskih mednarodno delujočih podjetij*. Temeljni hipotezi dodajam pet parcialnih hipotez in podhipotez, ki so usmerjene v proučevanje značilnosti podjetij, ki se odločajo za prenos na mednarodne trge, motivov, vrst aktivnosti in procesov, mednarodnih trgov, ovir in učinkov, v razločevanje le-teh pri prenosu znotraj ali izven skupin podjetij ter v opazovanje medsebojnega prepletanja teh determinant prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge.

1.4 ZNANSTVENI PRISPEVEK IN OMEJITVE DOKTORSKE DISERTACIJE

Znanstveni prispevek disertacije je v preverjanju teoretičnih predvidevanj o prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, pri čemer razlikujem med determinantami oziroma značilnostmi podjetij, motivi, aktivnostmi in procesi, mednarodnimi trgi, ovirami in učinki prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge. Znanstveni prispevek disertacije temelji na empiričnem preverjanju prevladujočih značilnosti podjetij, motivov, aktivnosti in procesov, mednarodnih trgov, ovir in učinkov prenosa poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih velikih in srednje velikih podjetij na mednarodne trge.

Prispevek disertacije je v razločevanju determinant prenosa na mednarodne trge glede na značilnosti podjetij (pripadnost dejavnosti, velikost podjetja, stopnja internacionaliziranosti, pripadnost skupini podjetjij, dodana vrednost, produktivnost in druge značilnosti) ter glede na dve ključni pojavni obliki prenosa na mednarodne trge, in sicer prenos znotraj skupin podjetij in prenos izven skupin podjetij, ki je pogosto osrednji temelj obravnav tako v teoretični kot empirični literaturi, s tem pa je omogočen vpogled v strategije povezovanj podjetij in dodaten vidik obravnave zakonitosti pojava. Poslovne strategije prenosa na mednarodne trge so razmeroma nov pojem v mednarodnem poslovanju, zato kot znanstveni prispevek izpostavljam tudi opredelitev pojava 'prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge' (predvsem z vidika spodbujanja razvoja slovenske strokovne terminologije) ter sistematiziranje različnih vidikov prenosa za razumevanja narave in zakonitosti ter prispevka le-tega h konkurenčnim prednostim slovenskih podjetij. Nadaljnji pomen raziskovanja je v tem, da stanja prenosa na mednarodne trge ne opazujem le v določeni časovni točki, temveč ga spremljam v obdobju devetih let, kar omogoča celovitejši vpogled v naravo prenosa aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge.

Pri raziskovanju prenosa poslovnih aktivnosti in procesov v svetovnem gospodarstvu se pogosto soočamo s težavo, da metodologija raziskovanj ni dovolj transparentna in primerljiva, zaradi česar je interpretacija rezultatov in njihova umeščenost v širši kontekst otežena, hkrati pa je raziskovanje pogosto nacionalno osredotočeno. Razširjenost in učinki prenosa se namreč lahko močno razlikujejo med državami, prav tako kot se države razlikujejo v odprtosti gospodarstva, geografski lokaciji, kulturni in institucionalni raznolikosti, kar lahko vodi do različnih učinkov prenosa. Pričujoče delo je prva obširna analiza o prenosu podjetij, ki zagotavlja mednarodno primerljivost rezultatov med slovenskimi podjetji in podjetji drugih držav članic EU. Ključne značilnosti podjetij, motivi, aktivnosti in procesi, mednarodni trgi, ovire in učinki prenosa slovenskih podjetij so v delu umeščeni v širši evropski prostor, s čimer je omogočen globlji vpogled v enakosti in posebnosti slovenskih podjetij v primerjavi z podjetji iz drugih držav EU, kar tudi razumem kot znanstveni prispevek pričujočega dela. Po pregledu dosegljive literature predstavlja disertacija ne le obsežno raziskovanje prenosa poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge, izvedeno na ravni podjetij, temveč tudi enega izmed redkih poskusov ugotavljanja ali prenos na mednarodne trge prispeva h gradnji konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij.

Pri pripravi disertacije o prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge so bile prisotne tudi določene teoretične in empirične **omejitve disertacije**. Teoretične omejitve so bile prisotne v manjši meri kot empirične, nanašale so se predvsem na razmeroma ozek nabor znanstvene literature, ki bi izčrpno obravnavala pojav na ravni podjetij in s tem proučevala značilnosti podjetij, motive, aktivnosti in procese, mednarodne trge, ovire in učinke pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge. Empirične omejitve so se nanašale predvsem na nezmožnost vključitve majhnih podjetij (z manj kot petdesetimi zaposlenimi) v empirično raziskovanje, saj bi razširitev raziskovanja predstavljala preveliko administrativno breme za podjetja. Vključitev majhnih podjetij v raziskovanje bi zagotovila boljši pregled nad razširjenostjo prenosa aktivnosti slovenskih podjetij, prav tako pa bi omogočila vpogled v raznolikost determinant med majhnimi in velikimi slovenskimi podjetji. Med empirične omejitve raziskovanja vključujem tudi omejenost vprašalnika v številu vprašanj in spremenljivk pri posameznih vprašanjih, ki onemogoča pridobitev še globljega vpogleda v različne vidike prenosa na mednarodne trge. Omejenost se nanaša tudi na težavnost izbora primernih opazovanih spremenljivk pri motivih, aktivnostih in procesih, ovirah in učinkih, saj so raziskovanja prenosa na ravni podjetij redkejša, s čimer so tudi v manjši meri celovito obravnavani nekateri manj opazni vidiki prenosa, hkrati pa lahko v literaturi zasledimo nasprotujoča si mnenja o pomembnosti posameznih spremenljivk. Z metodološkega vidika predstavlja omejitev raziskovanja tudi sprememba v uvrstitvi podjetja v določeno dejavnost oziroma glavna dejavnost podjetja v določenem obdobju, posebej ker so podjetja odgovarjala na vprašanja o prenosu za obdobje devetih let, medtem ko je bila njihova dejavnost določena v eni časovni točki. Ob tem pa ne smemo zanemariti tudi dejstva, da je anketa mnenjske narave, zaradi česar je potrebno upoštevati tudi določeno subjektivnost anketirancev, ki ne sloni nujno na dejstvih.

1.5 SESTAVA DOKTORSKE DISERTACIJE

Disertacija je razdeljena na pet poglavij. Po prvem, uvodnem poglavju, predstavljam teoretično umestitev prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, kjer je najprej podana vsebinska opredelitev pojma 'prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge'. V drugem poglavju obravnavam teorije mednarodne menjave in mednarodne proizvodnje, sledijo drugi teoretični pristopi k razumevanju prenosa, predvsem s področja teorije podjetja. Navedena teoretična predvidevanja in ugotovitve proučujem s poudarkom na njihovem prispevku k razumevanju prenosa na mednarodne trge. V tretjem poglavju sledi predstavitev determinant odločitve podjetja za prenos na mednarodne trge, to so značilnosti podjetij, motivi, vrste aktivnosti in procesov, mednarodni trgi, ovire in učinki pri prenosu na mednarodne trge. V četrtem poglavju je predstavljena uporabljena metodologija empiričnega raziskovanja, vključno s hipotezami in podhipotezami raziskovanja ter metodološkim pristopom. Peto poglavje namenjam predstavitvi in obravnavi rezultatov empiričnega raziskovanja ter umestitvi rezultatov raziskovanja v teoretični okvir. V sklepu so povzete temeljne ugotovitve in predstavljeni glavni prispevki in zaključki pri raziskovanju prenosa aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge.

2 TEORETIČNA UMESTITEV PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE

V tem poglavju podajam teoretični okvir prenosa poslovnih aktivnosti in procesov podjetja na mednarodne trge. Po opredelitvi pojma 'prenos poslovnih aktivnosti in procesov podjetja na mednarodne trge' obravnavam različne teoretične pristope za razumevanje prenosa po naslednjem kronološkem zaporedju; najprej teorije mednarodne menjave in mednarodne proizvodnje, za tem teorije podjetja, determinante odločitve za prenos znotraj ali izven skupin podjetij ter meritve prenosa na mednarodne trge. V sklepnem delu predstavljam prispevek prenosa h konkurenčnim prednostim podjetja in odločitveni proces podjetja pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge.

2.1 VSEBINSKA OPREDELITEV POJMA PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE

V ekonomski in poslovni literaturi ter splošnih javnih razpravah zasledimo veliko različnih opredelitev in razumevanj pojavov, ki se nanašajo na prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge. Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge je širok pojem, kar ponazarjam z nekaterimi vidnejšimi opredelitvami, ki jih uporabljam v disertaciji. V nadaljevanju predstavljam najbolj izstopajoče vsebinske opredelitve obravnavanega pojma.

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so Audet (1996), Campa in Goldberg (1997), Hummels, Rapoport in Yi (1998) ter Yeats (1998) uporabili podatke o menjavi proizvodov za vmesno porabo, da bi izmerili pojav, ki ga različno poimenujejo: vertikalna specializacija (angl. *Vertical specialisation*), znotraj-proizvodna specializacija (angl. *Intra-product specialisaton*) ali delitev globalne proizvodnje (angl. *Global production sharing*). V znanstveni literaturi zasledimo tudi druge opredelitve, ki se nanašajo na prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge, kot so razrez verige vrednosti (angl. *Slicing up the value chain*) (Krugman, 1995), *Outsourcing* (Feenstra in Hanson, 1996), dezintegracija proizvodnega procesa (angl. *Disintegration of production*) (Feenstra, 1998), vertikalna specializacija (angl. *Vertical specialization*) (Balassa 1967; Hummels, Ishii in Yi, 2001; Yi, 2003), delokalizacija (angl. *Delocalization*) (Leamer, 1998), drobljenje proizvodnega procesa (angl. *Fragmentation of production*) (Deardorff 1998, 2001; Jones in Kierzkowski, 1990, 1999, 2000, 2001; Jones et al., 2002; Dixit in Grossman, 1982; Cordella in Grilo, 1998, Amiti, 2005) ter mednarodna delitev proizvodnje (angl. *International production sharing*) (Ng in Yeats, 1999, 2003; Yeats, 1998). V nadaljevanju podrobneje predstavljam novejše opredelitve obravnavanega pojava ter izpostavljam raznolikosti v poimenovanjih in vsebinskih opredelitvah.

Helpman (2006, str. 2) obravnava globalne strategije prenosa aktivnosti in procesov (angl. *Global sourcing strategies*) ter pojav opredeli: »*Outsourcing* pomeni pridobivanje vmesnega materialnega inputa ali storitev od neodvisnega podjetja ali zunanjega izvajalca, medtem ko pomeni '*insourcing*' ali (vertikalna) integracija pridobivanje vmesnega materialnega inputa ali storitve znotraj meja podjetja oziroma v okviru skupine povezanih podjetij. Te izbire se razlikujejo tudi glede na lokacijo izvajanja te aktivnosti, saj se lahko '*outsourcing'* izvaja na domačem trgu podjetja ali na enem izmed mednarodnih trgov. Podobno velja za integracijo, kjer gre pri prenosu aktivnosti na mednarodne trge za neposredne tuje investicije oz. '*Intra-firm sourcing*'. Helpman tako v opredelitev prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge vključi '*outsourcing*' in integracijo ter nakupe materialnih inputov in storitev.

Amiti in Wei (2005, str. 4) pojmujeta prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge (angl. *International Outsourcing*) kot: »*Outsourcing* pomeni nabavo materialnih inputov ali storitev podjetja od vira na mednarodnem trgu.« V ta izraz vključita tako nabavo znotraj skupine povezanih podjetij (angl. *Intra-firm International outsourcing*) kot nabavo od neodvisnega podjetja na tujih trgih (angl. *Arm's-length International outsourcing*), '*insourcing*' pa opredelita kot '*outsourcing*' v nasprotni smeri.

Bhagwati, Panagariya in Srinivasan (2005, str. 94-97) uporabijo izjemno ozko definicijo '*outsourcinga*' in sicer: »*Outsourcing* se nanaša le na prenos izvajanja storitvenih aktivnosti na neodvisna podjetja na mednarodnem trgu.« Avtorji tako v opredelitev ne vključujejo nabave materialnih inputov in nabave znotraj skupine povezanih podjetij.

Antras (2007, str. 20) opredeli prenos na mednarodne trge: »*Offshoring* ali drobljenje proizvodnje nastane takrat, ko podjetje prenese del svojega proizvodnega procesa v drugo državo, pri čemer je proces pod nadzorom odvisnega podjetja v okviru multinacionalnega podjetja ali je s pogodbo prenesen na drugo podjetje.«

Stare (2006, str. 204) uporabi izraz 'o*utsourcing*' kot: »zagotavljanje storitev od ponudnikov v tujini, ne glede na lastniško povezavo s partnerji.« Stare v opredelitev prav tako ne vključuje nakupov materialnih inputov, ob tem da tokov ne loči glede na povezave med podjetji.

Biermans in Van Leeuwen (2006, str. 2) določita prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge (angl. *Offshoring*) kot relokacijo proizvodnje na mednarodne trge ne glede na to, ali je izvedena znotraj podjetja ali tretje osebe, in ne glede na to, ali je mednarodni trg država v razvoju ali industrializirana država. Izraz se nanaša na vse vrste delovnih mest, torej tako visokokvalificirane kot nizkokvalificirane, proizvodnja, ki je prenesena na mednarodne trge, pa predstavlja nadomestitev proizvodnje na domačem trgu.

Hijzen, Görg in Hine (2004, str. 1) razumejo prenos (angl. *International outsourcing of production)* kot pogodbeni prenos aktivnosti (angl. *Contracting out*), ki so bile izvedene znotraj proizvodne enote na drugo podjetje (angl. *Subcontractors*) na mednarodnem trgu.

Kotabe, Murray in Chandra (2007, str. 202) raziskujejo prenos storitvenih aktivnosti na mednarodne trge in opredelijo prenos oziroma '*outsourcing*' storitvenih aktivnosti kot nakup katere koli storitvene aktivnosti pri zunanjem viru ne glede na to, ali je podjetje to aktivnost prej že izvajalo ali ne. Za te avtorje ni pomembno dejstvo, ali je podjetje aktivnosti že izvajalo, medtem ko pri OECD-ju, Eurostatu in Molu ter tudi v pričujočem delu velja drugače.

Mol (2007, str. 5) loči med izrazom '*outsourcing*' kot stanjem in procesom ter opredeli stanje kot nabavo blaga ali storitev od zunanjega vira, medtem ko so proces časovno določena dejanja, ki vodijo v prenos aktivnosti na zunanje dobavitelje, ki so se pred tem izvajala znotraj podjetja ali pa je bilo blago nabavljeno v drugi enoti znotraj podjetja.

OECD (2007, str. 15-16) uporabi izraz '*outsourcing*' za blago in storitve, ustvarjene izven podjetja v državi, kjer je podjetje locirano (angl. *Domestic outsourcing*), ali izven podjetja na mednarodnih trgih (angl. *Outsourcing abroad*). Izraz '*offshoring*' pa opredeljuje dve možnosti, in sicer: prvič, proizvodnjo blaga in/ali storitev, ki je delno ali v celoti prenesena na mednarodne trge znotraj iste skupine podjetij (angl. *Offshore in-house sourcing*), kar vključuje prenos na odvisna podjetja, ki lahko že obstajajo ali so bila na novo ustanovljena (angl. *Greenfield affiliates*), ter drugič, delni ali celotni prenos proizvodnje blaga in/ali storitev na mednarodne trge na neodvisna podjetja (angl. *Offshore outsourcing*).

Eurostat (2007, str. 3) za opazovani pojav uporablja izraz '*sourcing*', pri čemer je '*sourcing*' opredeljen kot celotni ali delni prenos poslovnih aktivnosti (strateških ali podpornih poslovnih aktivnosti), ki se trenutno izvajajo znotraj podjetja na domačem trgu, na neodvisna (zunanji izvajalci) ali odvisna podjetja na domačem ali mednarodnem trgu. '*International sourcing*' je opredeljen kot celotni ali delni prenos poslovnih aktivnosti (strateških ali podpornih poslovnih aktivnosti), ki se trenutno izvajajo znotraj podjetja ali so trenutno prenesena na podjetja na domačem trgu k neodvisnim (zunanji izvajalci) ali odvisnim podjetjem na mednarodnem trgu.

Na podlagi navedenih opredelitev ugotavljam, da se pri razumevanju pojma 'prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge' avtorji med seboj razlikujejo glede na dve značilnosti prenosa, in sicer v tem, ali v opredelitev vključujejo prenos materialnih inputov ali le prenos storitev oziroma ali vključijo le prenos izven skupin podjetij ali tudi znotraj skupin podjetij. V disertaciji bo opredelitev in razumevanje pojava, pri katerem podjetja prenesejo svoje poslovne aktivnosti in procese na druga podjetja na mednarodnih trgih vključevalo prenos proizvodnje blaga in storitev ter prenos znotraj in izven skupin podjetij, kar je tudi skladno z pojmovanjem večine avtorjev in organizacij (Eurostat, 2007; UNCTAD, 2004; OECD, 2007; Antras in Helpman, 2004; Amiti in Wei, 2006). Pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge tako ločimo prenos znotraj skupine podjetij oziroma prenos v ožjem pomenu in prenos izven skupine podjetij oziroma prenos v širšem pomenu.

Prenos znotraj skupine podjetij oziroma prenos v ožjem pomenu predstavlja celotni ali delni prenos strateških ali podpornih poslovnih aktivnosti in procesov (proizvodnje blaga ali storitev), ki so se izvajali znotraj podjetja (ali poslovnih aktivnosti, ki so že prenesene na podjetja na domačem trgu), na odvisna podjetja v okviru skupine povezanih podjetij oziroma vertikalnih neposrednih tujih investicij (angl. *Offshore in-house Sourcing*). Pri prenosu v ožjem pomenu podjetje prenese poslovne aktivnosti in procese na svoja odvisna podjetja na mednarodnem trgu (angl. *Foreign Affiliates*), z ustanovitvijo novega odvisnega podjetja ali proizvodne enote (angl. *Greenfield Affiliates*) za proizvodnjo istega blaga ali storitve ali s prenosom na že obstoječe odvisno podjetje, ki lahko tudi že proizvaja isto blago in storitve.

Prenos znotraj skupine podjetij oziroma prenos v ožjem pomenu poteka izključno v multinacionalnih podjetjih in vključuje tuje neposredne investicije. Multinacionalna podjetja, vključena v prenos v ožjem pomenu, so matična podjetja pod nadzorom rezidenta opazovane države (angl. *Parent companies controlled in principle by residents of the compiling country*) ali odvisna podjetja pod tujim nadzorom (angl. *Affiliates under foreign control*) (OECD, 2007. str. 17). Prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge znotraj skupine podjetij vpliva na izvozne in uvozne tokove podjetja. Podjetje poveča uvoz blaga in/ali storitev iz odvisnega podjetja na domači trg, medtem pa zmanjša izvoz, saj je le-ta delno ali v celoti nadomeščen z izvozom z mednarodnega trga, namenjenem na iste trge kot izvoz iz domače države.

Prenos izven skupine podjetij oziroma prenos v širšem pomenu predstavlja celotni ali delni prenos strateških ali podpornih poslovnih aktivnosti in procesov (proizvodnje blaga ali storitev), ki so se izvajali znotraj podjetja (ali aktivnosti in procesov, ki so že preneseni na domačem trgu), na neodvisna podjetja oziroma zunanje izvajalce (angl. *Offshore outsourcing*) na mednarodnem trgu. Prenos v širšem pomenu vključuje tudi pogodbeni prenos (angl. *Subcontracting*) na mednarodne trge. Tuje, neodvisno podjetje, na katerega podjetje prenese svoje aktivnosti in procese, je podjetje pod nadzorom rezidenta v državi, tuje odvisno podjetje pod nadzorom tretjega podjetja ali odvisno podjetje v domači državi, ki je pod nadzorom druge skupine podjetij (OECD, 2007, str. 17).

Prenos izven skupine podjetij oziroma prenos v širšem pomenu poteka brez neposrednih tujih investicij. Pri prenosu v širšem pomenu podjetje pogodbeno prenese (angl. *Subcontracting*) poslovno aktivnost in proces na neodvisna podjetja oziroma zunanje izvajalce na mednarodnih trgih. Prenos v širšem pomenu vpliva na uvozne tokove podjetja, saj podjetje, ki je preneslo aktivnosti in procese na neodvisno podjetje na mednarodnem trgu, nato uvozi to blago in storitve (ki jih je prej proizvajalo znotraj podjetja) za potrebe domačega trga. Pri pogodbenem prenosu aktivnosti in procesov na mednarodne trge lahko podjetje izvede prenos tudi tako, da pogodbeno prenese aktivnosti in procese na drugo podjetje na domačem trgu, slednje pa nato pogodbeno prenese aktivnosti in procese na mednarodne trge ter nato uvozi preneseno blago in storitve. Pri prenosu izven skupine podjetij je tako prisoten prenos lastništva nad poslovnimi aktivnostmi in procesom med podjetji.

Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge v ožjem in širšem smislu tako razlikujemo po tem, kdo je lastnik proizvodnega procesa ali aktivnosti na mednarodnem trgu. Če je lastnik isto podjetje, gre za neposredne tuje naložbe ali prenos znotraj skupine povezanih podjetij (angl. *Captive offshoring, Vertical FDI, Intra-firm trade*), ko pa je lastnik tuje podjetje, gre za prenos na neodvisna podjetja na tujih trgih (angl. *Arm's length trade*, *International outsourcing*). Tako prenos znotraj skupine podjetij oziroma prenos v ožjem pomenu kot prenos izven skupine podjetij oziroma prenos v širšem pomenu mora spremljati celotno ali delno prenehanje aktivnosti proizvodnje blaga ali storitev podjetja na domačem trgu z zmanjšanjem števila delovnih mest. Kot rečeno, prenos znotraj skupine podjetij se kaže kot tok neposrednih tujih investicij, prenos izven skupine podjetij pa kot izvozne in uvozne statistike (UNCTAD, 2004, str. 177).

Za natančnejšo opredelitve prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge v Tabeli 2.1. predstavljam primere, ko o prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge ne moremo govoriti in jih zato ne smemo obravnavati kot del opazovanega pojava.

Tabela 2.1: Primeri, ki ne predstavljajo prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Primeri, ko ne govorimo o prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge
Odprtje nove proizvodne enote na mednarodnih trgih brez zmanjšanja aktivnosti in števila delovnih mest na domačem trgu
Povečanje uvoza iz odvisnih podjetij na mednarodnih trgih z namenom zadovoljevanja dodatnega domačega povpraševanja brez zmanjšanja števila delovnih mest na domačem trgu
Uvoz takšnega blaga in storitev iz odvisnih ali neodvisnih podjetij na tujih trgih, ki niso identični tistim, ki se več ne proizvajajo v podjetju na domačem trgu
Pogodbeni prenos na mednarodne trge brez zmanjšanja domače proizvodnje in števila delovnih mest
Zaprtje proizvodne enote zaradi slabe konkurenčnosti, ki pa ni nastala zaradi konkurence iz drugih podjetij na domačem trgu
Zmanjšanje proizvodnje in števila delovnih mest na domačem trgu in ustanovitev podjetja na mednarodnem trgu za izvajanje poslovne aktivnosti, ki se razlikujejo od aktivnosti, ki so se zmanjšale na domačem trgu
Začasni pogodbeni prenos na mednarodne trge, trajajoč manj kot eno leto

Vir: OECD: Offshoring and Employment: trends and impacts , 2007, str. 46

V Tabeli 2.2 sledi pregled izrazov, ki se nanašajo na prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge oziroma so s tem pojavom zelo povezane, vsebinskih opredelitev ter avtorjev in organizacij, ki so omenjene izraze obravnavali v svojih delih. Iz opredelitev obravnavanega pojava je mogoče opaziti, da se razlage pogosto tudi vsebinsko prekrivajo. Večina izmed izrazov in opredelitev je uporabljena tudi v nadaljevanju disertacije, zato je pomembno razumevanje raznolikosti izrazov, vsebinske različnosti ter pestrosti učinkov, ki jih posamezni pojavi predstavljajo za posamezno podjetje in gospodarstvo kot celoto.

Tabela 2.2: Pregled opredelitev, pomena in avtorjev, ki proučujejo prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Naziv pojava	Angleški izraz	Pomen	Izstopajoči avtorji
Drobljenje proizvodnega procesa	*Fragmentation of production*	Drobljenje proizvodnega procesa pogosto opisuje prekinitev proizvodnega procesa in razdelitev na več delov, medtem ko prenos opisuje odločitev podjetja glede proizvodne strukture	Jones in Kierzkowski, (1990, 1999, 2001), Dixit in Grossman (1982), Deardorff (1998, 2001), Cordella in Grilo (1998), Amiti (2005)
Vertikalna specializacija	*Vertical specialization*	Proizvodni proces končnega blaga v multiplih stopnjah, lociranih v multiplih državah. Uvoženi proizvodi za vmesno rabo so uporabljeni za proizvodnjo izvoznega blaga.	Hummels, Ishii in Yi, (2001), Balasssa (1967), Findlay (1978), Yi 2003), Yeats (1998)
Delokalizacija	*Delocalization*	Termin, ki ga je Leamer uporabil za drobljenje proizvodnega procesa	Leamer (1998)
Mednarodna delitev proizvodnje	*International production sharing*	Internalizacija proizvodnega procesa, kjer več držav sodeluje v proizvodnji specifičnega blaga	Yeats (1998), Ng in Yeats (1999, 2003) Hummels et. al (1998)
Globalna proizvodnja oz. proizvodna omrežja, Globalne verige vrednosti	*Global production, Global production networks, Global production sharing, Global value chains*	Različni termini za internalizacijo proizvodnega procesa, kjer več držav sodeluje v proizvodnji specifičnega blaga, proizvodnih omrežij in verig vrednosti, na globalni ravni	Feenstra (1998, 2001), Hanson (1996), Kierzkowski (2001) Henderson et al. (2002), Henderson (2005),
Razrez verige vrednosti	*Slicing up the value chain*	Termin, ki ga je Krugman (1995) uporabil za drobljenje proizvodnega procesa	Krugman (1995), Yeats (1998)
Pogodbeni prenos	*Subcontracting*	Principal s pogodbo prenese na neodvisno podjetje, dobavitelja, del proizvodnega procesa (dizajn, oplemenitenje, proizv., gradnjo,..)	OECD (2005b), OECD (2007),
Zunanje izvajanje del	*Outsourcing*	Prenos lastništva nad poslovnim procesom na drugo podjetje	Helpman (2006), Hijzen et al.(2004), Oberoi, Khamba (2006), Yu (2005, 2006), Amiti, Wei (2005), Kirkegaard (2003), WTO (2008) Feenstra, Hanson (2004)
Zunanje izvajanje del na domačem trgu	*Domestic outsourcing*	Eksternalizacija znotraj države oz. trga	OECD (2007), WTO (2008)
Zunanje izvajanje del na mednarodnem trgu	*Outsourcing abroad*	Eksternalizacija na mednarodne trge	OECD (2007), WTO (2008)
Prevzem izvajanja poslovnih aktivnosti in procesov	*Insourcing*	Zunanje izvajanje del v nasprotni smeri (od podjetja na mednarodnem trgu k podjetju na domačem trgu), outsourcing v nasprotni smeri	Amiti in Wei (2005), Oberoi, Khamba (2006)

se nadaljuje

nadaljevanje

Naziv pojava	Angleški izraz	Pomen	Izstopajoči avtorji
Prenos poslovnih aktivnosti in procesov	*Sourcing*	Prenos izvajanja poslovnih aktivnosti in procesov na drugo podjetje	Helpman (2006), OECD (2007), WTO (2008)
Hibridni mehanizmi prenašanja aktivnosti in procesov	*Hybrid sourcing mechanism*	V proizvodnem procesu je uporabljena kombinacija prenašanja aktivnosti in procesov v obeh smereh (Insourcing in Outsourcing)	Ge, Konana, Tanrivedi (2004)
Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na domačem trgu	*Domestic Sourcing*	Prenos izvajanja poslovnih aktivnosti in procesov na drugo podjetje na domačem trgu	Helpman (2006), OECD (2007),
Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge	*International Sourcing,Offshoring, Global Sourcing*	Prenos izvajanja oz. relokacija poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge	Helpman (2006), OECD (2007), Amiti, Wei (2006), Waters (2007), Blinder (2005), Ge et.al (2004), WTO (2008)
Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na bližnje mednarodne trge	*Nearshoring,Near-sourcing,nearshore outsourcing*	Prenos izvajanja oz. relokacija poslovnih aktivnosti in procesov na bližnje mednarodne trge	Meyer (2006), Minevich, Richter (2005)
Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge v okviru skupine povezanih podjetij (prenos v ožjem pomenu)	*Offshore in-house Sourcing,Captive offshoring, Vertical FDI, Iintra-firm trade, Cross-border outsourcing to its own affiliates, Offshoring in the strict sense*	Delno ali celotno prenehanje aktivnosti in procesov na domačem trgu in relokacija iste aktivnosti in procesa k odvisnim podjetjem na mednarodnem trgu v okviru neposrednih tujih naložb	Helpman (2006), OECD (2007), UNCTAD (2004), WTO (2008)
Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge izven skupine povezanih podjetij (prenos v širšem pomenu)	*International outsourcing, Offshore outsourcing, Outsourcing abroad, Subcontracting abroad, Arm's length trade*, *Cross-border outsourcing to non-affiliates,Offshoring in the broad sense*	Delno ali celotno prenehanje aktivnosti in procesov na domačem trgu in prenos iste aktivnosti k neodvisnemu podjetju na mednarodnem trgu v okviru pogodbenega prenosa	Helpman (2006), OECD (2007), UNCTAD (2004), Kirkegaard (2003), WTO (2008)

2.2 TEORIJE MEDNARODNE MENJAVE IN PROIZVODNJE TER PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE

V znanstveni in strokovni literaturi zasledimo različne pristope k proučevanju zakonitosti prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge. Raziskovanje teh pristopov temelji tudi na prispevkih teorij mednarodne menjave in mednarodne proizvodnje, zato se v tem poglavju osredotočam predvsem na vprašanje, kako lahko poznavanje teh teorij prispeva k razjasnitvi zakonitosti obravnavanega pojava in s tem doseganju ciljev disertacije.

2.2.1 Teorije mednarodne menjave in prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Danes poznamo različne teorije, ki pojasnjujejo mednarodno menjavo, temeljna razlika med njimi pa je v motivih in koristih, ki jih navajajo kot razlog za nastanek menjave. Teorije mednarodne menjave delimo na dva sklopa, in sicer na tradicionalne teorije mednarodne menjave in 'novejše' teorije mednarodne menjave, oba sklopa teorij pa sta pomembno prispevala k razvoju ekonomskih znanosti. **Tradicionalne teorije mednarodne menjave**, ki pojasnjujejo nastanek mednarodne menjave z razlikami med državami oziroma lokacijami, lahko tudi v sodobnem gospodarstvu prispevajo k širšem razumevanju smernic, saj poskušajo odgovoriti na temeljna vprašanja, ki so aktualna še danes. Vprašanja se dotikajo razmišljanj, kot so, zakaj se podjetja iz različnih držav odločajo za medsebojno trgovanje in katere koristi pričakujejo ob tem ter zakaj podjetja iz držav z visokimi stroški delovne sile izvažajo v države z nizkimi stroški delovne sile. V prispevkih klasične teorije mednarodne menjave je Smith (1776) s t. i. absolutnimi prednostmi v proizvodnji menil, naj se vsaka država specializira v proizvodnji blaga, kjer dosega absolutne prednosti, in hkrati del te proizvodnje izvaža, medtem ko uvaža blago, v proizvodnji katerega ne dosega teh prednosti; rezultat je večji skupni obseg proizvodnje, produktivnejša uporaba virov, hkrati pa so vse države vključene v mednarodno menjavo deležne koristi. Smithov prispevek so Ricardo (1817), Torrens (1815) in Mill (1821) razširili v koncept t. i. primerjalnih prednosti in trdili, naj se države specializirajo v tistih proizvodnjah, kjer dosegajo relativno nižje stroške kot druge države, presežne količine proizvodnje naj bodo predmet medsebojne izmenjave, menjava pa bo hkrati koristila obema državama. Klasična teorija mednarodne menjave poleg motivov in koristi medsebojnega trgovanja tako omenja tudi dobrobit specializacije držav v proizvodnjah, pri kateri imajo določene prednosti. Prav zaradi tega vidika obravnavanja mednarodne menjave postajajo tradicionalne teorije danes zopet predmet raziskovanja, saj je v mednarodni trgovini in delitvi dela prisotna vse večja specializacija. Pri pojasnjevanju prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge številni avtorji (Bhagwati et al., 2005; Markusen, 2002, 2005; Samuelson, 2004) znova uporabljajo koncepte primerjalnih prednosti in tradicionalne argumente za koristi trgovanja med državami, s čimer postajajo Ricardove relativne primerjalne prednosti in tudi Smithove absolutne prednosti držav danes vse pomembnejše (Svetličič, 2006, str. 112), iz primerjalnih prednosti različnih mednarodnih trgov pa izhajajo vzroki za pojav prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge (Stare, 2006, str. 204).

Širše razumevanje obravnavanega pojava omogoča tudi neoklasična teorija mednarodne menjave, temelje katere sta postavila Heckscher (1919) in Ohlin (1933) s HO teorijo razmerij faktorjev oziroma virov. HO teorija pojasnjuje menjavo med državami z razlikami v obilju proizvodnih faktorjev med državami, kar povzroča razlike v primerjalnih stroških proizvodnje med dvema državama in s tem razloge za specializacijo države v proizvodnji tistega proizvoda, ki zahteva večjo zaposlitev tistega produkcijskega faktorja, ki ga ima država v relativnem obilju, ter posledično medsebojno trgovino. Samuelson (1948, 1949) je HO teorijo nadgradil v HOS teorem, ki je bil deležen tudi kritike predpostavk in s tem veljavnosti (npr. Leontiefov paradoks). Danes raziskujejo prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge na osnovi HO modela avtorji Feenstra in Hanson (1996), Arndt (1997, 1999), Deardoff (2001), njihove ugotovitve bodo predstavljene v nadaljevanju.

V okviru **'novejših', alternativnih teorij mednarodne menjave**, ki so pričele nastajati v sedemdesetih letih dvajsetega stoletja, je prišlo do opuščanja domneve o popolni konkurenci na trgu, iskanja razlogov za menjavo v ekonomiji obsega v proizvodnji, upoštevajoč pestrost preferenc porabnikov in predvidevanja nastanka proizvodne diferenciacije oziroma menjave med dvema državama s podobnimi, a vendar različnimi proizvodi znotraj ozke proizvodne skupine; pri tem se z vidika preferenc potrošnikov loči med horizontalno proizvodno diferenciacijo (proizvodi se med seboj razlikujejo po določenih lastnostih ali značilnostih) ter vertikalno proizvodno diferenciacijo (proizvodi se med seboj razlikujejo po kakovosti in s tem tudi ceni). V spremenjenih pogojih konkurenčnosti, ki jih predpostavljajo 'novejše' teorije mednarodne menjave, pa so odločilne konkurenčne prednosti podjetij ali dejavnosti; le-te izvirajo iz priložnosti podjetja, razvoja proizvoda ali postopka, izbire stroškovne in trženjske strategije ter učinka sinergije podjetij v dejavnosti (Kumar, 1999).

Pri pojasnjevanju sodobnih trgovinskih tokov med državami in prenosa poslovnih aktivnosti in procesov podjetij na mednarodne trge s prispevki teorij mednarodne menjave so danes prisotne tudi omejitve. Tradicionalne teorije mednarodne menjave ne zmorejo pojasniti, zakaj se pomemben del svetovne trgovine odvija med industrijsko razvitimi državami, ki nimajo izrazitih primerjalnih prednosti, razmerja produkcijskih faktorjev in tehnologija pa se med njimi le malo razlikujejo. Tradicionalni pristopi predpostavljajo tudi le medpanožno trgovanje s homogenimi proizvodi, medtem ko je v svetovnem gospodarstvu prisotna precejšnja znotrajpanožna heterogenost podjetij (Bernard in Jensen, 1999; Bernard et al., 2003, Bernard, Redding in Schott, 2003, 2007). In čeprav tradicionalne teorije mednarodne menjave predpostavljajo možnost trgovanja z vmesnimi proizvodi in nastanek mednarodnih proizvodnih verig (Helpman in Krugman, 1985; Jones, 2000), ne zmorejo pojasniti vseh sprememb v svetovnem gospodarstvu. A tradicionalne in 'novejše' teorije mednarodne menjave so kljub omejitvam primerno izhodišče za proučevanje odločitve podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge. Medtem ko lahko 'novejše' teorije mednarodne menjave delno pojasnijo sodobno gospodarsko okolje podjetij pri odločanju za trgovanje na mednarodnih trgih, nam tradicionalne teorije, kljub svojim omejitvam pojasnijo, zakaj se podjetja odločajo za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na trge s cenejšo

delovno silo, kjer izkoriščajo njihove stroškovne prednosti. A kot sledi v nadaljevanju, nižji stroški niso edini motiv, ki spremlja podjetja pri prenosu aktivnosti in procesov, temveč so pomembne tudi druge koristi, kot so večja bližina porabnikom in druge prednosti pri porabnikih ter ugodnosti, ki jih je podjetje deležno že s prisotnostjo na mednarodnem trgu. Navedene in druge prednosti so v literaturi pogosto obravnavane. V nadaljevanju predstavljam teorije neposrednih tujih investicijah, multinacionalnem podjetju in mednarodni proizvodnji, s poudarkom na njihovem prispevku k razumevanju strategij prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge.

2.2.2 Neposredne tuje investicije in multinacionalna podjetja ter teorije mednarodne proizvodnje in prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Za današnje svetovno gospodarstvo so značilne pestre oblike in načini mednarodne trgovine in poslovanja, ena izmed vidnejših pa so **neposredne tuje investicije (NTI)**. Za razumevanje strategij prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge so NTI zelo pomembne, saj so eden izmed načinov za izvedbo prenosa na mednarodne trge. NTI so na podlagi splošno sprejetih priporočil *OECD Benchmark Definition* (1992, str. 7), ki so v skladu z *IMF Balance of Payments Manual* (1993) in *System of National Accounts* (1993) opredeljene kot tiste tuje investicije, pri katerihnamerava rezidenčni investitor v eni državi vzpostaviti 'trajni interes' oziroma dolgoročni ekonomski odnos in pomemben vpliv na vodenje podjetja, rezidenčnega v drugi državi (veljati mora vsaj desetodstotna udeležba investitorja v lastniškem kapitalu oziroma v glasovalnih pravicah podjetja). Investitor to stori na različne načine, npr. z naložbami na zeleno trato (angl. *Greenfield investment*), nakupi podjetij ter združitvami, vse oblike NTI-ja pa bodo preverjene tudi v raziskovanju prenosa aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge, ki bo sledila teoretičnemu delu disertacije. Motivi, ki spremljajo NTI, so pogosto finančni in vsebujejo težnjo po nadzoru investitorja nad podjetjem, ki sprejme NTI, a hkrati vsebujejo tudi nefinančno razsežnost, kot so vodstvena znanja, prenos tehnologije, trženje in dostop do trgov.

V teoretični literaturi avtorji raziskujejo NTI in multinacionalna podjetja z različnimi pristopi, npr. z makroekonomskega vidika, modeli splošnega ravnotežja v zunanji trgovini, pristopi teorije industrijske organizacije, teorije podjetja itn. Z vidika teorij zunanje trgovine so bile NTI do sredine osemdesetih let pojmovane predvsem kot del teorije kapitalskih tokov v okviru modelov razmerij faktorjev (obsežne empirične preverbe so kazale, da NTI obstajajo med kapitalsko bogatimi državami z visokimi dohodki), pozneje pa so se pojavili novi pristopi, ki so se ločili od teorije kapitalskih tokov. Markusen (2005, str. 5-6) deli pristope na dve skupini, in sicer na vertikalni pristop ali pristop iskanja virov (Helpman, 1984), ki predstavlja razširitev modelov razmerij faktorjev in primerjalnih prednosti, kjer se aktivnosti razlikujejo v faktorski intenzivnosti, države pa se razlikujejo v faktorskih razmerjih. Druga skupina študij se nanaša na horizontalni pristop oziroma pristop iskanja trgov, kjer podjetja izkoriščajo podjetniško specifične prednosti na mednarodnih trgih (Markusen, 1984), katerih pomen je obravnavan v nadaljevanju.

Pri proučevanju obsežne literature o NTI-ju zasledimo tudi prispevke iz literature o **internacionalizaciji proizvodnje**, ki se nanašajo na vprašanje, ali bo podjetje obdržalo določene aktivnosti znotraj podjetja ali jih ne bo obdržalo in si bo proizvode za vmesno porabo, sestavljanje, izvedbo različnih storitev, distribucijo itn. zagotovilo prek zunanjih izvajalcev (angl. *Arm's length contractors*) na podlagi pogodbenega razmerja (Dunning, 1997). Prav to vprašanje v teoriji internacionalizacije proizvodnje pa je ključno tudi pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge. Literatura navaja, da je odločitev o izvajanju aktivnosti v podjetju ali prenosu izvajanja aktivnosti na drugo podjetje oziroma odločitev med 'narediti ali kupiti' (angl. *Make or buy decision*) odvisna od dejavnikov, kot so moralni hazard (angl. *Moral Hazard*), škodljiva izbira (angl. *Adverse selection*), težave z ohranjanjem oziroma zadržanjem poslov (angl. *Hold-up problem*), uveljavljanjem sklenjenih pogodb in varovanjem intelektualne lastnine, o katerih govori že Dunning (1977, 1994). Navedeni dejavniki bodo podrobneje obravnavani v naslednjem v poglavju, na tem mestu pa predstavljam druge prispevke, ki omogočajo vpogled v zakonitosti prenosa aktivnosti podjetij na mednarodne trge.

Determinante nagnjenosti podjetja k odločitvi za mednarodno proizvodnjo z NTI-jem, kot jih navaja Dunning (1980, str. 9), so obseg sredstev, ki jih podjetje poseduje v primerjavi s konkurenti, ki teh sredstev ne posedujejo, interes podjetja, da sredstva proda, odda ali jih uporabi samo (jih internalizira), ter podatek, v kolikšni meri je dobičkonosno, da ta sredstva uporabi v povezavi z viri na mednarodnih trgih namesto na domačih. Za razumevanje odločitve podjetij za prenos na mednarodne trge so pomembni koncepti lastniško specifičnih prednosti (angl. *Ownership specific advantages)*, lokacijsko specifičnih prednosti (angl. *Location specific advantages*) ter prednosti internalizacije (angl. *Internalization advantages*) oziroma t.i. **OLI paradigma**, ki je sestavni del teorije mednarodne proizvodnje oziroma teorije neposrednih tujih investicij in jo zato na tem mestu podrobneje predstavljam.

Lastniško specifične prednosti so oprijemljive (stroji, oprema itn) ali neoprijemljive (organizacijsko in trženjsko znanje, tehnologija in inovacije v proizvodnji, pravice z naslova intelektualne lastnine, zmožnost zniževanja stroškov znotraj podjetja ali skupin podjetij, prednosti zaradi multinacionalne narave podjetja, vodstvene in druge prednosti) ter lahko predstavljajo napredek enega podjetja pred drugimi in mu omogočajo tržno moč ali stroškovno prednost na mednarodnem trgu (Dunning, 1994, str. 81). V kolikšni meri so podjetja pri prenosu sposobna prelivati znanja in zniževati stroške, v kolikšni meri lahko prenos učinkuje na inovativnost podjetja in drugi vidiki pa bodo v nadaljevanju disertacije preverjeni tudi pri slovenskih podjetjih. Pri tem pa je pomembna tudi povezanost med lastniškimi in lokacijskimi prednostmi, saj so prve močno odvisne od lokacije, na kateri podjetje posluje (Dunning, 1980, str. 10). Lokacijsko specifične prednosti se nanašajo na odločitev podjetja, ali bo proizvajalo na domačem trgu in izvažalo ali na mednarodnem trgu. Na odločitev bo vplivalo več dejavnikov, in sicer višina proizvodnih stroškov, saj bodo podjetja proizvajala tam, kjer so cene proizvodnih faktorjev najnižje, za tem trženjski dejavniki, kot so velikost in rast lokalnega trga, od česar je odvisna možnost izkoriščanja

ekonomij obsega; ter različne vladne politike, s čimer so povezane carinske in druge ovire, ki omejujejo izvoz, ter splošna politična in gospodarska stabilnost, kakovost infrastrukture, politika do tujih investicij (Rojec, 1994, str. 49–50), dostopnost do tehnologije ter virov in druge. Lokacijsko specifični dejavniki se tako nanašajo na relativno privlačnost določene lokacije za podjetja. Prednosti internalizacije pa se nanašajo na izogibanje podjetja stroškom iskanja in pogajanj, moralnega hazarda, škodljive izbire, neizpolnjenih pogodb (Dunning, 1994, str. 81), na varovanje intelektualne lastnine in pravic z naslova intelektualne lastnine, zagotavljanje standardov kakovosti, pridobivanje znanja, minimiziranje transakcijskih (pogajalskih) stroškov itn. Te prednosti najbolje zagotovijo države gostiteljice, ki imajo velik trg, razvijajočo se infrastrukturo, lokalni proizvodni faktorji so poceni, imajo izobraženo in izkušeno delovno silo, hkrati pa so naklonjene neposrednim tujim naložbam; to so npr. Indija, Kitajska in države Vzhodne Evrope (OECD, 2003). Razsežnost teh prednosti pa ni odvisna le od lokacije temveč tudi od lastniških prednosti.

Eklektična teorija neposrednih tujih investicij, s katero je Dunning preusmeril osredotočenje na dinamično razumevanje internacionalizacije na lastniške prednosti podjetij, je tako združila obe teoriji in izpostavila, da bodo podjetja spodbujena k investicijam na mednarodnih trgih takrat, ko bodo posedovala določene lastniške ali lokacijske prednosti ter prednosti internalizacije pred drugimi podjetji. Dunning (1980, str. 9) meni, da ima podjetje, ki poseduje več lastniško specifičnih prednosti večjo spodbudo za njihovo internalizacijo ter čim bolj privlačen je mednarodni trg za proizvodnjo v primerjavi z domačim, tem večja je verjetnost, da se bo podjetje odločilo za mednarodno proizvodnjo. Görzig in Stephan (2002, str. 13) analizirata učinke prenosa poslovnih aktivnosti na mednarodne trge in ugotavljata, da so podjetniško specifične značilnosti (tehnološko znanje, znanje trženja ali vodenja itn.) zelo pomemben dejavnik za uspešnost podjetja ter celo pomembnejši kot učinki dejavnosti podjetja ali celo lokacije. Antras et al (2007, str. 23) ugotavljajo, da je zmožnost spreminjanja organizacijske oblike multinacionalnih podjetij in uporaba vodstvenih kadrov z različnim znanjem ter sposobnostmi pomemben dejavnik pri odločitvi organizacij za prenos proizvodnega procesa na mednarodne trge. Avtorji ugotavljajo tudi, da lahko prenos aktivnosti odpravi rutinske težave vodstvenih kadrov v domači državi in s tem izboljša učinkovitost (tudi časovno) prenosa znanja med državami, ter menijo, da komunikacijske tehnologije določajo primernost države za prenos.

Izpostavljeni prispevki tradicionalne teorije primerjalnih prednosti in 'novejše' teorije zunanje trgovine kot tudi teorije o neposrednih tujih investicijah kažejo, da lahko vse te ugotovitve pomembno prispevajo k razumevanju prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge. V znanstveni in strokovni literaturi pa zasledimo tudi druge vidike, ki nudijo vpogled v zakonitosti prenosa aktivnosti in procesov podjetij na mednarodne trge in s tem omogočajo doseganje cilje disertacije. Nekateri izmed njih so tudi prispevki iz teorij podjetja, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

2.3. TEORIJE PODJETJA IN PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE

V tem poglavju so obravnavani teoretični pristopi k razumevanju prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, izhajajoč iz teorije podjetja, to so pristopi teorije transakcijskih stroškov, teorije lastninskih pravic podjetja, agencijske teorije, teorije sistema spodbud, teorije virov in mrež. Za doseganje ciljev disertacije tako uporabim prispevke iz teorije podjetja, saj pojasnijo, kdaj je prenos poslovnih aktivnosti in procesov za posamezno podjetje primeren in zaželen.

2.3.1 Teorija transakcijskih stroškov in prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Pri raziskovanju prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge je najpogoste uporabljena teorija transakcijskih stroškov (angl. *Transaction Cost Economics*), katere ključno vprašanje se dotika meja podjetja (angl. *The boundaries of a firm*). Vsako podjetje si mora odgovoriti na osnovno vprašanje, ki je, ali naj aktivnost opravi samo ali naj izvedbo te aktivnosti prepusti drugemu podjetju. Če se podjetje odloči, da bo aktivnost preneslo na drugo podjetje, jo lahko prenese na druga podjetja v okviru skupine povezanih podjetij, ki ji pripada, ali na druga, povsem neodvisna podjetja. Pri tem lahko tudi izbira, ali bo to storilo na domačem ali mednarodnem trgu. Prav to vprašanje je ena izmed osrednjih tem v teoriji podjetja, saj se dotika vprašanja o tem, kaj določa optimalne meje podjetja.

Vprašanja o mejah podjetja je v teoriji podjetja sprva raziskoval Coase (1937), ki je proučeval odločitev podjetja o izvedbi proizvodnje v podjetju ali prek trga ter jo opredelil kot 'odločitev med narediti ali kupiti' (angl. *'Make or Buy Decision'*). Coase (1937) je namreč opredelil odločitev podjetja med 'narediti ali kupiti' s primerjavo transakcijskih stroškov, ki nastanejo s proizvodnjo v podjetju, in transakcijskih stroškov, ki nastanejo z nakupom blaga ali storitve od zunanjega dobavitelja na trgu. Odgovore na to osnovno vprašanje so nadalje proučevali Williamson (1975, 1985), Grossman in Hart (1986), Hart in Moore (1990), Klein, Crawford in Alchian (1978), Holmstrom in Milgrom (1991, 1994), Holmstrom (1999) ter drugi avtorji, ki so določitev meje in organizacijske oblike podjetja pripisali različnim dejavnikom ter s tem omogočili širše razumevanje meja podjetja. V nadaljevanju predstavljam ključna spoznanja teh avtorjev in povezanost teh spoznanj z odločitvijo podjetja o nadaljnjem izvajanju poslovnih aktivnosti in procesov znotraj podjetja ter prenosu aktivnosti in procesov na druga podjetja na mednarodnih trgih.

V literaturi s področja managementa, ekonomije in drugi literaturi pogosto zasledimo koncept **specifičnosti sredstev** (angl. *Asset Specificity*). Williamson (1975, 1985) je menil, da ima vsaka transakcija drugačne značilnosti in zato zahteva drugačno organizacijsko obliko podjetja. Pri tem je Williamson (1999, str. 45) opredelil tri ključne elemente, ki pojasnjujejo

značilnosti transakcije. To so specifičnost sredstev kot najpomembnejši element, negotovost, ki spremlja transakcijo, ter frekvenca, po kateri transakcija nastopa. Specifičnost sredstev pojasnjuje, v kolikšni meri ima investicija, ki podpira določeno transakcijo, večjo vrednost pri tej transakciji, kot bi jo imela pri drugi; specifičnost sredstev je Williamson ločil glede na lokacijo, fizična sredstva, človeške vire in namenskost. Drugi avtorji so vrste specifičnosti sredstev še razširili, in sicer specifičnost glede na čas (Malone et al., 1987) ali specifičnost postopkov (Zaheer in Venkatraman, 1994) ter obravnavali prepletenost med specifičnostjo sredstev in nepovratnimi stroški, transakcijskimi stroški, vertikalno integracijo, negotovostjo itn. (Joskow, 1988; Anderson, 1985, John in Weitz, 1988; Whyte, 1994). Avtorji so raziskovali tudi odnos med specifičnostjo sredstev in odločitvijo podjetij za prenos aktivnosti in procesov (Alpar in Saharia, 1995; Ang in Straub, 1998; Roodhooft in Warlop, 1999; Lonsdale, 2001). Roodhooft in Warlop tako trdita, da bodo podjetja z večjo specifičnostjo sredstev manj nagnjena k prenosu aktivnosti in procesov na druga podjetja in se bodo v večji meri odločala za proizvodnjo znotraj podjetja.

Na tem mestu izpostavljam tudi koncept **nepopolnih pogodb** (angl. *Incomplete contracts*), ki je v literaturi pogosto obravnavan pri pojasnjevanju prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge. V literaturi so pogodbe obravnavane kot nepopolne takrat, ko v pogodbi ni mogoče vnaprej predvideti dogodkov v prihodnosti oziroma so le-ti nejasni (Williamson, 1999, str. 378). Williamson (1999, str. 366) trdi, da se podjetja pri sklepanju kompleksnih pogodb, ne morejo izogniti dejstvu, da bodo zaradi omejene racionalnosti in oportunističnega obnašanja podjetij pogodbe nepopolne. To pomeni, da se pri prenosu na mednarodne trge podjetja soočajo s težavami pri sklepanju in uveljavljanju pogodb ter nezmožnostjo, da bi si zagotovila zaščito za vse nepredvidene dogodke v prihodnosti. Williamson je ugotavljal, da bo pri visoki stopnji negotovosti, visoki specifičnosti sredstev in pogostih transakcijah sklepanje pogodb kompleksnejše, zaradi česar bo v teh pogojih za podjetje primernejša hierarhična organizacijska struktura, ki omogoča nadzor nad celotno transakcijo. Williamson je tako pojasnjeval odločitve podjetij za posamezne organizacijske oblike z omejeno racionalnostjo in oportunističnim obnašanjem podjetij, zaradi katerega se specifičnost sredstev sploh pojavi. V močno kompleksnem in negotovem poslovnem okolju bodo tako podjetja obdržala nadzor na svojim poslovnim procesom le, če ga obdržijo znotraj podjetja (Hart, 2007, str. 14; Ge, Konana in Tanriverdi, 2004, str. 10), medtem ko je prenos poslovnih aktivnosti na druga podjetja primernejši takrat, ko je natančne pogodbe mogoče skleniti in uspešno nadzorovati. Nepopolne pogodbe proučujeta tudi Antras (2003) ter Antras in Helpman (2004), McLaren (2000) pa raziskuje nepopolne pogodbe v drugačni luči, in sicer z vidika njihovega vpliva na razlike v sklepanju pogodb med državami.

Pri pojasnjevanju prenosa aktivnosti na mednarodne trge je poleg koncepta nepopolnih pogodb potrebno omeniti tudi koncept **specifičnosti investicij, zasnovanih na odnosih** (angl. *Relation specific investment*), ki ga v literaturi pogosto zasledimo. Ob veliki specifičnosti investicij, zasnovani na odnosih oziroma investicijah podjetij z večjo uporabno vrednostjo znotraj odnosa kot zunaj njega, so podjetja zadržana (angl. *Locked in*) in s tem medsebojno

odvisna, kar lahko sproži oportunistično obnašanje in s tem izkrivljene odločitve podjetij. Williamson in Klein et al. menijo, da se lahko oportunistično obnašanje podjetij omeji z vertikalno integracijo (Williamson, Winter, 1993, str. 193), torej bo ob veliki specifičnosti investicij, zasnovani na odnosih, vertikalna integracija najprimernejša organizacijska oblika podjetij. Nepopolne pogodbe in specifične investicije, zasnovane na odnosih, bodo pod vplivom oportunističnega obnašanja, asimetričnih informacij in omejene racionalnosti tako vodile v integracijo vertikalnih procesov (Tadelis, 2002, str. 433).

Pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge je poleg specifičnosti investicij, zasnovanih na odnosih, pomembna tudi vloga **specifičnosti poslovnega procesa** (angl. *Process specificity*) podjetja. Pri raziskovanju prenosa na mednarodne trge se Ge, Konana in Tanriverdi (2004, str. 15-17) osredotočijo na vlogo poslovnega procesa, ki je lahko specifičen oziroma podjetju lasten in zahteva tiha znanja (angl. *Tacit knowledge*) ali je standardiziran, kar poveča pogodbene stroške in tveganja pri prenosu na mednarodne trge. Specifičnost neotipljivih, nevidnih sredstev oziroma virov, vpetih v poslovni proces, je še posebej pomembna. Pri tem ločimo specifičnost človeškega kapitala, ki se nanaša na vprašanje, v kolikšni meri so sposobnosti in znanja zaposlenih, ki so vpleteni v poslovni proces specifični oziroma lastni podjetju, ter specifičnost intelektualnih sredstev, ki se nanaša vprašanje, v kolikšni meri so programske aplikacije, postopki, podatki, patenti in avtorske pravice, ki so vpete v proces, specifične oziroma lastne podjetju. Avtorji menijo, da je primerneje, če podjetje prenaša poslovne procese z manjšo specifičnostjo intelektualnih sredstev, saj lahko ob večjih, podjetju lastnih posebnih značilnostih človeškega kapitala v poslovnem procesu prenos povzroči tveganje za ohranitev poslovanja, ker ima podjetje manjše možnosti za zaščito svojih pravic z naslova intelektualne lastnine.

Odločitev podjetja za prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge in s tem odločitev za določeno organizacijsko obliko je tako pogojena z različnimi dejavniki, kot so specifičnost sredstev, negotovost, nepopolnost pogodb, specifičnost investicij, zasnovanih na odnosih, poslovnega procesa, človeškega kapitala in intelektualnih sredstev. V kolikšni meri in na kakšen način ti dejavniki resnično prispevajo k odločitvi slovenskih podjetij za prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge, bo preverjeno v petem poglavju o rezultatih raziskovanja in predstavljeno v luči obravnavanih teoretičnih ugotovitev.

Teorijo transakcijskih stroškov so Klein, Crawford in Alchian (1978) ter Grout (1984) razširili s t. i. **tveganji zadržanja poslovanja oziroma aktivnosti** (angl. *Hold-up problem*). Avtorji menijo, da se tveganjem zadržanja lahko podjetje izogne z vertikalno organizacijo, ki jo opredelijo kot način za znižanje transakcijskih stroškov zaradi omejitve oportunističnega obnašanja podjetij po sklenjeni pogodbi. Ge, Konan in Tanriverdi (2004, str. 10) opredelijo tveganja zadržanja poslovanja kot nezmožnost podjetja, da pri neučinkovitem odnosu s poslovnim partnerjem poslovanje prekine in sklene pogodbo z drugim, saj zaradi specifičnih investicij, zasnovanih na odnosih, drugega primernega partnerja morda ne bo sposobno najti. Tadelis (2002, str. 433) dodaja, da ima v pogojih nepopolnih pogodb, specifičnosti sredstev in

oportunističnega obnašanja podjetij integracija lahko pozitiven vpliv na *ex ante* investicijske spodbude. Tudi Knabe in Koebel (2006, str. 167) proučujeta pojav prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge z vidika specifičnosti sredstev, nepopolnih pogodb ter tveganj zadržanja aktivnosti in pri tem ugotavljata, da so z vse večjo ekonomsko globalizacijo poslovni odnosi vse manj specifični, zato postaja prenos aktivnosti in procesov na neodvisna podjetja vse bolj učinkovita oblika poslovanja.

Medtem ko Klein, Crawford in Alchian opredelijo dejavnike tveganja zadržanja aktivnosti z obstojem investicije, ki je močno specifična, ter nepopolnostjo pogodb, pa Klein (1996, str. 444) nadgradi razumevanje tveganj zadržanja aktivnosti z možnostjo, da nepričakovan dogodek sproži odstopanje pogodbenih odnosov od pogodbenega okvirja, ki si ga je podjetje samo določilo (angl. *self-enforcing range of agreements)* na podlagi pogojev, zapisanih v pogodbi prek sodišča (angl. *Court-enforced written terms)* in z zasebnim uveljavljanjem nenapisanih pogojev (angl. *Privately enforced unwritten terms)*. Takšne pogodbe opredeli Telser (1980, str. 27) kot položaj, pri katerem se vsako podjetje samostojno odloči, ali je zanj bolje, da nadaljuje ali prekine odnos z drugim podjetjem. V literaturi je položaj, ko je odnos opredeljen s pogodbo, pri kateri podjetje samo določi pogodbeni okvir, redkeje obravnavan (Telser, 1980; Klein, 1996; Koss in Eaton, 1997), zato bom na tem mestu zaključila obravnavo teorije transakcijskih stroškov in njenih nadgradenj ter se usmerila v prispevek teorije lastninskih pravic pri razumevanju odločitve podjetij za prenos aktivnosti in procesov, v nadaljevanju pa bom predvideni prispevek obeh teorij k razumevanju odločitve podjetja za prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge tudi kritično povzela.

2.3.2 Teorija lastninskih pravic podjetja in prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

K teoriji podjetja so pomembno prispevali Grossman in Hart (1986), Hart in Moore (1990) ter Hart (1995) s **teorijo lastninskih pravic podjetja** (angl. *Property rights theory of the firm*) ter opredelitvijo stroškov in koristi pri integraciji, konceptom nepopolnih pogodb ter vpeljavo dveh vrst pogodbenih pravic; specifične pravice (angl. *Specific rights*) in rezidualne pravice odločanja (angl. *Residual rights*), s čimer so sprožili nastanek obsežne literature s področja teorij podjetja. Grossman in Hart (1986) opredeljujeta lastništvo nad sredstvi s posedovanjem rezidualnih pravic odločanja nad temi sredstvi, kar pomeni pravico do uporabe sredstev na kakršenkoli način, a z izjemo tistih specifičnih pravic, ki so bile predpisane s pogodbo. Rezidualne pravice odločanja torej pomembno vplivajo na *ex ante* specifične investicije. V kompleksnem poslovnem okolju se namreč podjetja soočajo s položajem, ko v pogodbi ni mogoče vnaprej opredeliti vseh specifičnih pravic, zatorej lahko eno podjetje poseduje vse rezidualne pravice odločanja, kar pomeni, da lahko odloča o nepredvidenih dogodkih, ki s pogodbo niso bili predvideni. Rezidualne pravice pri odločanju so tako tesno povezane z lastništvom (Williamson, Winter, 1993, str. 141-142).

Grossman in Hart (1986) sta spoznanja gradila na delih Williamsona ter Kleina, Crawforda in Alchiana, pri čemer sta poudarila specifičnost sredstev, kvazirente in tveganje zadržanja aktivnosti. Njun prispevek se od prejšnjih del tudi pomembno razlikuje, saj se osredotočita na rezidualne pravice odločitve pri fizičnih sredstvih (v nasprotju z drugimi vidiki podjetja, kot so npr. odločitve o zaposlenih), hkrati pa uporabita koncept rezidualnih pravic odločanja za pojasnjevanje tako stroškov odločitve podjetja za vertikalno integracijo kot koristi (prejšnji prispevki slabosti integracije niso pojasnjevali z vidika npr. administrativnih stroškov) (Williamson, Winter, 1993, str. 142). Avtorji, ki danes proučujejo področje mednarodne trgovine, pogosto uporabljajo pristop lastninskih pravic podjetja pri raziskovanju odločitve med neposrednimi tujimi investicijami oziroma integracije in prenosom aktivnosti in procesov na neodvisna podjetja (Helpman, 2006, Spencer, 2005). Spencer (2005, str. 6-7) na podlagi pristopa lastninskih pravic podjetja ugotavlja, da je prenos na neodvisno podjetje čim bolj zaželen, tem manj pomemben je dobavitelj končnega blaga pri ustvarjanju dobička.

Na podlagi navedenih teoretičnih prispevkov zaključujem, da lahko teoriji transakcijskih stroškov in lastninskih pravic podjetja s svojimi spoznanji prispevata k razumevanju meja podjetja in hkrati (v sicer omejeni meri) pojasnita odločitev za prenos poslovnih aktivnosti in procesov. Mahnke (2001, str. 4-5) izpostavi prispevek teorij v opredelitvi spodbud, ki so potrebne za specifične investicije, in meni, da teorija transakcijskih stroškov svetuje podjetjem prehod iz notranje na zunanjo nabavo, če prenos aktivnosti omogoči znižanje proizvodnih stroškov, pri čemer so tveganja zadržanja poslovanja nizka, medtem ko moderna teorija lastninskih pravic svetuje podjetjem prenos, če so specifične investicije potencialnih podjetij za prenos zelo pomembne. Teng, Cheon in Grover (1995) menijo, da lahko teorija transakcijskih stroškov, ki proučuje tako proizvodne stroške kot transakcijske stroške, pojasni odločitev podjetij za prenos, saj le-ta omogoča nižje proizvodne stroške, a hkrati tudi večje transakcijske stroške, ki se nanašajo na pogajanja, nadzor in uveljavljanje pogodb. Barrar in Gervais (2006, str. 20) opažata, da je povečanje razširjenosti prenosa aktivnosti in procesov v svetovnem gospodarstvu posledica padajočih transakcijskih stroškov na domači in mednarodni ravni. Obe teoriji tako v določeni meri prispevata k razumevanju odločitve podjetja za prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge, a vseeno ne ponudita zadostnih odgovorov.

Pomanjkljivosti teorije transakcijskih stroškov in teorije lastninskih pravic podjetja za razumevanje odločitve podjetij za prenos aktivnosti in procesov so predvsem v tem, kot dodaja Mahne (2001, str. 5), da te teorije ne zmorejo ovrednotiti, kako prenos in s tem proces spreminjanja meja podjetja vpliva na dva povezana vira učinkovitosti: spodbude in zmožnosti (angl. *Capabilities*). Dragonetti, Dalsace in Cool (2003, str. 1) menijo, da bi pristopi teorije transakcijskih stroškov in teorije industrijske organizacije lahko pojasnili odločitve za prenos, a ugotovitve teh različnih miselnih tokov niso teoretično integrirane oziroma simultano preverjene. Avtorji dodajajo, da danes še vedno ne obstaja enoten pogled na prenos aktivnosti in procesov, čeprav predstavlja odločitev za vzpostavitev vertikalne integracije osrednji poudarek v literaturi s področja managementa že več kot petdeset let. Tudi Antras in Helpman

(2007, str. 1) v prispevkih Coasa, Williamsona ter Grossmana in Harta ne najdeta povsem zadovoljivih odgovorov pri pojasnjevanju razvoja globalnih strategij prenosa poslovnih aktivnosti in procesov v sodobnem svetovnem gospodarstvu.

Zgoraj predstavljeni in drugi prispevki so sicer pomembno nadgradili razumevanje samega obstoja podjetja, a kljub temu nekateri avtorji opozarjajo na pomembne značilnosti podjetja, ki so v teh prispevkih prezrte. Holmstrom in Roberts (1998, str. 90) izpostavita, da so predstavljeni teoretični koncepti preveč osredotočeni na vprašanje tveganja zadržanja aktivnosti in vlogo specifičnosti sredstev ter premalo usmerjeni v znanje, ki ga podjetje oziroma organizacija poseduje. Podobno menijo tudi Boot, Milbourn in Thakor (2000, str. 1), ki se pri proučevanju meja podjetja osredotočijo na odločitev podjetja, da zmanjša svoje meje zaradi negotovosti informacij. Negotovost informacij se pri tem nanaša na štiri elemente, in sicer na dobičkonosnost novega trga, posedovanje znanja, potrebnega na novem trgu, usklajenost novih poslov podjetja z obstoječimi ter konkurenčno okolje. Pri tem poudarijo tudi, da se meje podjetja določajo dinamično, ko se podjetje spoznava s temi dejavniki. Razvoj teorije podjetja, zasnovane na informacijski negotovosti in učenju, ki lahko pojasni meje podjetja v okolju, kjer so tveganja zadržanja aktivnosti majhna in specifične investicije, zasnovane na odnosih, visoke, je izziv v nadaljnjem razvoju teorije podjetja.

Poleg pristopov teorije transakcijskih stroškov in teorije lastninskih pravic podjetja, ki predstavljata jedro teorije podjetja in pojasnjujeta meje podjetja z obstojem nepopolnih pogodb in lastništvom sredstev ter z nujnostjo obstoja rezidualnih pravic za sprejemanje odločitev v pogojih, ki v pogodbi niso predpisani, izpostavljam tudi druge teorije, ki lahko pomembno prispevajo k razumevanju podjetja in poslovnega managementa. To so agencijska teorija (angl. *Agency theory*) (Ross 1973, Jensen in Meckling, 1976) in teorija tima (angl. *Team theory*) (Marschak in Radner, 1972; Alchian in Demsetz, 1972), teorije na osnovi virov (angl. *Resource-based Theory*), (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984, 1995), teorija mreženja (angl. *Network Theory*) (Hollensen, 2001), teorije na osnovi veščin (angl. *Theory based on routines)* (Nelson inWinter, 1982; Henderson in Clark, 1990) ter teorije na osnovi znanja (angl. *Theory based on knowledge)* (Nonaka, 1991; Kogut in Zander, 1992), ki se od prvih dveh pomembno razlikujejo in osredotočijo na druge vidike pojasnjevanja narave podjetja.

2.3.3 Agencijska teorija in prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Literatura s področja **agencijske teorije** (angl. *Agency theory*) se usmerja na odnos med principalom (npr. delodajalec, najemodajalec itn.) in agentom (npr. zaposleni, najemnik itn.), pri katerem principal s pogodbo delegira odgovornost za izvedbo določene naloge agentu (Jensen in Meckling, 1976). Teorija poskuša odgovoriti na vprašanje, kako naj principal sestavi takšno pogodbo oziroma kompenzacijski sistem, ki bo motiviral agenta, da bo deloval v interesu principala oziroma da njuni interesi ne bodo v konfliktu (Ross, 1973; Mirrless, 1974, 1976; Stiglitz, 1974, 1975). V pogojih nepopolnih, asimetričnih informacij, ko principal nima nadzora nad agentom oziroma oba ne posedujeta istih informacij, lahko namreč med

njima nastopijo konflikti (angl. *Principal agent problem*) (Stiglitz, 1987, str. 966). V literaturi s področja konfliktov med principalom in agentom, ki vplivajo tudi na odločitev podjetja za prenos aktivnosti in procesov, izpostavljam dva pojava, in sicer moralni hazard in škodljivo izbiro, ki sta bila omenjena že v prejšnjem poglavju. Williamson in Winter (1993, str. 9) menita, da je agencijska teorija sicer zmožna razmeroma enostavno in učinkovito pojasniti pogoje oportunističnega obnašanja podjetij v obliki škodljive izbire in moralnega hazarda, a ne zmore vključiti pogojev omejene racionalnosti.

Pri pojasnjevanju odločitve podjetij za prenos na mednarodne trge so agencijsko teorijo uporabili tudi avtorji Cheon, Grover in Teng (1995) ter opredelili agencijske stroške s petimi dejavniki, in sicer z negotovostjo rezultata, nenaklonjenostjo k tveganju, opredeljivostjo delegiranih nalog, merljivostjo rezultatov in trajanjem agencijskih odnosov. Pri pojasnjevanju odločitve podjetij za prenos je agencijska teorija primerna z dveh vidikov, saj lahko odnos med podjetjem in izvajalcem, na katerega so bile aktivnosti prenesene, obravnavamo kot odnos med principalom in agentom, pogodbo o prenosu in njen vpliv na izvedbo prenesene aktivnosti pa z vidika petih, zgoraj naštetih značilnosti (Barrar in Gervais, 2006, str. 20-21). Tudi Spencer (2005, str. 6-7) meni, da se delegiranje odgovornosti principala agentu lahko razume tudi kot odločitev za prenos, pri čemer lahko napori agenta v primeru prenosa na mednarodne trge narastejo, medtem ko lahko principal izgublja popoln nadzor nad projektom. Ta pristop je primeren predvsem pri pojasnjevanju vloge ustvarjanja znanja v vertikalni organizacijski obliki in moči znotraj korporacije in manj pri iskanju najprimernejših načinov za nakupe blaga za vmesno porabo.

2.3.4 Teorija sistema spodbud in prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Kot rečeno, lahko teorije transakcijskih stroškov in lastninskih pravic podjetja ter agencijska teorija delno razjasnijo odločitev podjetja za prenos, a nekateri avtorji menijo, da je njihov prispevek nezadosten. Holmstrom in Milgrom (1991, str. 972) trdita, da omenjeni teoretični prispevki nezadostno pojasnjujejo način, kako sta odločitvi med proizvodnjo znotraj podjetja in nakupom izvedbe aktivnosti medsebojno prepleteni. Medtem ko se Coase (1937) osredotoči predvsem na nadzor delodajalca nad izvedbo zaposlenega, Klein et. al. (1978), Williamson (1985) ter Grossman in Hart (1986) na lastništvo podjetja nad sredstvi, Alchian in Demsetz (1972) ter Holmstrom (1982) pa se s teorijo principal-agent usmerjajo v problematiko nadzora in kompenzacijskih sistemov, Holmstrom in Milgrom obravnavata podjetje kot **sistem spodbud** (angl. *Incentive system)*. V podjetju kot sistemu spodbud sestavi principal optimalno pogodbo, da spodbudil napore agentov v pogojih dragega oziroma nepopolnega nadzora. Ob tem dodajata, da bodo spodbude z večjo močjo (angl. *High-powered incentives*) pogostejše takrat, ko so sredstva v lasti agenta (v primeru prenosa na neodvisnega izvajalca), oziroma manj pogoste, ko sredstva poseduje principal.

Pristop k obravnavi podjetja kot sistema spodbud so uporabili tudi drugi avtorji, kot sta Grossman in Helpman (2004, str. 35), ki uporabita pristop sistema spodbud, da analizirata odločitev med prenosom na mednarodne trge v okviru vertikalne integracije ter pogodbenim prenosom na neodvisnega izvajalca. Vertikalna integracija omogoča lažji in stroškovno manj zahteven nadzor kot pogodbeni odnos z neodvisnim izvajalcem, zato je lahko prenos v okviru skupine podjetij primernejši, četudi bi pristop na podlagi teorije lastninskih pravic priporočal prenos na neodvisnega izvajalca zaradi pomena naporov agenta za dobiček (Spencer, 2005, str. 18). Pri tem je potrebno upoštevati dejstvo, da se v primeru prenosa na tuj, oddaljen trg, zmožnost nadzora principala nad agentom z oddaljenostjo zmanjšuje, spodbude z večjo močjo za prenos na neodvisno podjetje pa lahko nadomestijo prednosti vertikalne integracije.

2.3.5 Teorija virov in prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Za razumevanje prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge in predvsem namene doseganja ciljev disertacije je pomemben tudi prispevek teorije virov (angl. *Reasurce-based view*), ki se usmerja v konkurenčne strategije podjetja na podlagi njegovih prednosti in slabosti. V okviru teorije virov so obravnavane tudi konkurenčne prednosti podjetja, za katere velja, da so odvisne od tega, v kolikšni meri viri podjetja predstavljajo neko vrednost, so med podjetji heterogeni, redki in trajni, niso popolnoma mobilni in zlahka zamenljivi ter jih ni možno zlahka posnemati, v zvezi z njimi pa morajo obstajati tudi nekatere vnaprejšnje ovire za konkurenco (Barney, 1991, str. 101). Pri uporabi teorije virov za raziskovanje primernih aktivnosti in procesov za prenos tudi Willcocks in Lacity (2006, str. 14) ugotavljata, da naj podjetje zadrži tiste vire, ki podjetju pomenijo določeno vrednost (vir se uporabi za strateške priložnosti ali izogibanje nevarnostim), redkost (vir poseduje le malo konkurentov), neposnemljivost (konkurenti težko posnemajo vir ali je posnemanje predrago) ter nenadomestljivost (vir nima neposrednih ekvivalentov). Teorija virov tako predvideva, da bo podjetje z bogatimi viri lahko internaliziralo svoje aktivnosti brez izgube konkurenčnosti, saj so prednosti prenosa na neodvisno podjetje majhne, medtem ko je za podjetja, manj bogata z viri, strategija prenosa na neodvisno podjetje primernejša. Prispevki teorije virov v zvezi s konkurenčnimi prednostmi podjetja bodo podrobneje obravnavani v poglavju 2.5.

2.3.6 Teorija mreženja in prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Teorija mreženja (angl. *Network Theory*) se usmerja v partnerske odnose med podjetji in predpostavlja, da so podjetja med seboj povezana ter odvisna od virov, ki jih upravljajo druga podjetja v mreži. Prisotnost podjetja v mreži zagotavlja tudi prednosti, ki lahko pospešijo proces internacionalizacije podjetja (Hollensen, 2001, str. 65). Teorijo mreženja pa uporabijo raziskovalci (Skjoett-Larsen, 2000, str. 112) tudi pri proučevanju prenosa distribucije in logistike na mednarodne trge ter ugotavljajo, da prenos na neodvisna podjetja omogoča prihranke pri stroških in izboljšanje kakovosti storitev.

V teoriji podjetja in drugi teoretični literaturi zasledimo različne pristope k razumevanju odločitve podjetij za prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge. Odločitev podjetja med izvajanjem aktivnosti in procesov znotraj podjetja ali nakupom izvedbe je v smislu odločitve med 'narediti ali kupiti' že dolgo časa prisotna v ekonomski literaturi. Iz pregleda literature lahko zaključim, da so dejavniki, ki vplivajo na določanje meja podjetja številni, saj je potrebno upoštevati transakcijske stroške, lastniške spodbude, omejitve podjetja z viri, agencijske težave itn. V Tabeli 2.3 so predstavljeni obravnavani prispevki in njihov pogled na odločitev, kateri je podvrženo vse več podjetij v vse bolj globaliziranem gospodarskem okolju. Poleg številnih dejavnikov, ki vplivajo na opredelitev meja podjetja, pa raziskovalci (Boot et al., 2000, str. 1) ugotavljajo, da se meje podjetja nenehno spreminjajo, razumevanje teh meja pa ostaja nepopolno še danes, s tem pa tudi razumevanje odločitve podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge.

Tabela 2.3: Teorije podjetja, ki pojasnjujejo meje podjetja in odločitev podjetja za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Teorije podjetja	Avtorji	Ključni poudarki	Odločitev podjetja za prenos
Teorija podjetja – **meje podjetja** (angl. *boundaries of a firm*)	Coase (1937)	Odločitev med »narediti ali kupiti«	Odločitev za prenos na neodvisna podjetja, ko so stroški nakupa manjši od stroškov izvedbe aktivnosti v podjetju
Teorija transakcijskih stroškov (angl. *Transaction Costs Theory*)	Williamson (1975, 1985)	Specifičnost sredstev, negotovost, frekvenca transakcij	Ob visoki stopnji negotovosti, visoki specifičnosti sredstev in pogostih transakcijah je za podjetje primernejša hierarhična organizacijska struktura
Teorija iskanja rent (angl. *Rent seeking*)	Klein, Crawford in Alchian (1978)	Tveganja zadržanja aktivnosti	Tveganjem zadržanja aktivnosti se podjetje izogne z vertikalno integracijo
Teorija lastninskih pravic (angl. *Property rights theory of the firm*)	Grossman in Hart (1986) Hart in Moore (1990)	Nepopolne pogodbe, rezidualne pravice odločanja, specifične pravice	Rezidualne pravice odločanja se pri prenosu dodelijo podjetjem, katerih investicijske spodbude so najbolj pomembne za produktivno uporabo sredstev.
Agencijska teorija (angl. *Agency Theory*)	Ross (1973), Jensen, Meckling (1976), Stiglitz (1974, 1975)	Konflikti med principalom in agentom	Pomen odnosa med podjetjem in izvajalcem prenesenih aktivnosti in procesov ter pogodbe o prenosu
Teorija sistema spodbud (angl. *Theory of incentive system)*	Holmstrom in Milgrom (1991) Holmstrom (1999)	Spodbude z večjo močjo	Velike spodbude za prenos na neodvisno podjetje lahko nadomestijo prednosti vertikalne integracije v smislu lažjega nadzora
Teorija virov (angl. *Reasurce based view*)	Barney (1991) Wernerfelt (1984)	Vrednost, redkost, neposnemljivost, nenadomestljivost, vzdržljive konkurenčne prednosti	Podjetje z bogatimi viri lahko internalizira svoje poslovne aktivnosti brez izgube na konkurenčnosti; za podjetja manj bogata z viri je primernejša strategija prenosa na neodvisno podjetje.
Teorija mreženja (angl. *Network Theory*)	Hollensen (2001), Skjoett-Larsen (2000)	Odnosi med podjetji	Prenos na neodvisna podjetja omogoča prihranke pri stroških in izboljšanje kakovosti storitev.

2.4 PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE ZNOTRAJ ALI IZVEN SKUPIN PODJETIJ

Osrednje vprašanje poglavja je odločitev podjetja za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge znotraj skupine povezanih podjetij ali izven skupine podjetij. Podjetja se pri teh dveh izbirah nadalje odločajo za prenos prek nakupa podjetij in novoustanovljenih podjetij oziroma naložb na zeleno trato (angl. *Greenfield investment*) znotraj skupine povezanih podjetij na mednarodnem trgu oziroma prek neodvisnega podjetja na mednarodnem trgu brez lastniške povezave. Odločitev za eno ali drugo organizacijsko obliko zagotavlja drugačne prednosti in koristi, teorija pa ponuja različne poglede, ki so bili delno predstavljeni že v prejšnjem poglavju, na tem mestu pa bodo obširneje obravnavani.

V teoretični literaturi je pogosto obravnavana odločitev podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge v povezavi s **produktivnostjo podjetij**, zato jo na tem mestu in tudi v nadaljevanju podrobneje predstavljam. Vpliv heterogenosti podjetij v smislu produktivnosti na odločitev za servisiranje mednarodnih trgov so raziskovali že Melitz (2003) ter Helpman, Melitz in Yeaple (2003) in pri tem sprejeli pomembne ugotovitve, in sicer da najmanj produktivna podjetja prodajajo le na domačem trgu, nadpovprečno produktivna podjetja pa tudi na mednarodnih trgih. Avtorji ugotavljajo tudi, da med podjetji, ki oskrbujejo domače in mednarodne trge, manj produktivna podjetja le izvažajo, medtem ko so najbolj produktivna podjetja hkrati vključena tudi v neposredne tuje investicije. Ugotovitve raziskovanj se sicer ne nanašajo neposredno na odločitev podjetja, da prenese aktivnost, ki se je izvajala v podjetju, na drugo podjetje na mednarodnem trgu, vsekakor pa nam odpira pogled na samo naravo podjetij, ki se odločajo za poslovanje na mednarodnih trgih.

Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge sta raziskovala Grossman in Helpman (2002), ki sta se usmerila v proučevanje odnosa med prenosom na neodvisna podjetja na mednarodnih trgih (angl. *Arm's-length relationships*) in prenosom z integracijo podjetij oziroma med prenosom znotraj ali izven skupin podjetij. Pri tem sta uporabila model splošnega ravnotežja z enim dejavnikom in predpostavljala enako produktivnost podjetij posamezne vrste. Predpostavljala sta tudi, da se podjetja pri prenosu na neodvisna podjetja na mednarodnih trgih soočajo z nesoglasji zaradi nepopolnih pogodb, medtem ko se integrirana podjetja spopadajo z manj učinkovitim proizvodnim procesom. Avtorja ugotavljata, da so v nekaterih panogah prisotna le vertikalno integrirana podjetja, medtem ko so v drugih prisotna le dezintegrirana podjetja, hkrati pa določita značilnosti panog, ki vodijo v eno ali drugo ravnotežno strukturo.

Na podlagi njunih ugotovitev so avtorji nadalje raziskovali obravnavani pojav. Antras (2003) je njun pristop razširil na trgovano okolje z vključitvijo dveh novih predpostavk, in sicer da obstajata v modelu splošnega ravnotežja dva dejavnika namesto enega, pri čemer z enim upravlja proizvajalec končnega blaga, z drugim pa drug ponudnik, znotraj ali izven podjetja, ter da obstajajo nesoglasja zaradi nepopolnih pogodb tudi znotraj integriranih podjetij. Zaradi

slednjega lahko integracija zagotovi dobro opredeljene lastninske pravice (podobno Grossman in Hart (1986)), kar za integracijo lahko predstavlja prednost pred prenosom na neodvisna podjetja. V takšnih pogojih postane pomemben element izbire med integracijo in prenosom na neodvisna podjetja relativna intenzivnost dejavnikov. Avtor ugotavlja, da se panoga, ki je relativno intenzivna v dejavniku, s katerim upravlja proizvajalec končnega blaga, integrira, medtem ko je v panogi, ki je relativno intenzivna v ostalih dejavnikih, prisoten prenos na neodvisna podjetja. Posledično se v prvi panogi pojavi znotrajpodjetniško trgovanje in v drugi trgovanje prek trga (angl. *Arm's-length trade*).

Vpliv heterogenosti podjetij na produktivnost znotraj panog ter tehnoloških in organizacijskih značilnosti podjetij med panogami na mednarodno trgovino, neposredne tuje investicije in organizacijske izbire podjetij sta Antras in Helpman (2003) raziskovala z združevanjem znotrajsektorske heterogenosti Meliza (2003) in Antrasove (2003) strukture podjetja, pri čemer sta razvila teoretični model, ki omogoča analizo strategij prenosa aktivnosti in procesov podjetij na mednarodne trge. Avtorja ugotavljata, da 'trade-off' med koristmi od lastninskih prednosti pri vertikalni integraciji in koristmi od boljših spodbud neodvisnega dobavitelja sestavnih delov pomembno vpliva na izbor organizacijske oblike različno produktivnih podjetij. Visoko produktivna podjetja tako pridobivajo vmesne proizvode v državi z nižjimi stroški delovne sile, medtem ko jih nizko produktivna podjetja pridobivajo na domačem trgu. Med podjetji, ki pridobivajo vmesne proizvode na domačem trgu, nižje produktivna podjetja prenašajo aktivnosti na neodvisna podjetja, višje produktivna pa znotraj povezanih podjetij. Avtorja tako skleneta, da se v panogah z nizko intenzivnostjo strateških aktivnosti (angl. *Headquarter services*) podjetja ne integrirajo, nizko produktivna podjetja prenašajo aktivnosti na domačem trgu, medtem ko visoko produktivna podjetja prenašajo aktivnosti na neodvisna podjetja na mednarodnih trgih (Antras, Helpman, 2003, str. 24).

Pri raziskovanju odločitve o prenosu aktivnosti in procesov na mednarodne trge znotraj vertikalne integracije ter pogodbenem prenosu na neodvisnega izvajalca sta Grossman in Helpman (2004, str. 35) uporabila pristop sistema spodbud. Poleg že omenjenih ugotovitev sta dodala, da najmanj produktivna podjetja prenašajo proizvodnjo sestavnih delov na neodvisna podjetja na trgih s cenejšo delovno silo, zato je za ta podjetja zelo pomembna sposobnost, da zagotovijo spodbude z večjo močjo. Podjetja s povprečno produktivnostjo izbirajo vertikalno integracijo, pri čemer se manj produktivna odločajo za neposredne investicije na trgih s cenejšo delovno silo in bolj produktivna na trgih z dražjo delovno silo. Za najbolj produktivna podjetja pa neposredne tuje investicije niso privlačne, saj je možnost nadzora nad vodstvenimi kadri vse pomembnejša, ko dohodki naraščajo, tako je prenos na neodvisna podjetja najpogostejši izbor večine najbolj produktivnih podjetij. Rezultati teh raziskovanj že bolje odpirajo pogled na zakonitosti obravnavanega pojava in omogočajo širše razumevanje odločitve podjetij za eno ali drugo organizacijsko obliko pri prenosu aktivnosti in procesov na mednarodne trge. Povezava med produktivnostjo podjetij in prenosom je izjemno pomembna, zato bodo njene empirične preverbe natančneje opredeljene v tretjem poglavju, teoretične ugotovitve pa bodo preverjene tudi na slovenskih podjetjih.

Na odločitev za prenos znotraj ali izven skupine podjetij pa poleg značilnosti podjetij, kot je produktivnost, vplivajo tudi drugi dejavniki. Pomembna determinanta prenosa so **značilnosti poslovnih aktivnosti in procesov**. Trefler (2005) ugotavlja, da je za rutinsko, natančno opredeljivo aktivnost najprimernejši prenos na neodvisna podjetja, medtem ko je za težje opredeljive aktivnosti primernejša izvedba znotraj podjetja. Karmarkar (2004, str. 3) ugotavlja podobno in poveže prenos storitvenih aktivnosti s stopnjo standardiziranosti aktivnosti in kompleksnostjo poslovnega procesa ter pri tem meni, da bo prenos na neodvisne izvajalce na mednarodnih trgih pogostejši, ko so podporne aktivnosti manj kompleksne in lahko standardizirane ter ločene od drugih aktivnosti. Avtor tako priporoča, da se standardizirane aktivnosti in enostavni poslovni procesi prenesejo izven skupin podjetij za zniževanje stroškov, medtem ko naj podjetje prenaša personalizirane storitve znotraj skupin podjetij. Karmarkar tudi predlaga, naj podjetja razmislijo o globalizaciji poslovanja, posebej če posedujejo edinstvena znanja v kompleksnih procesih ali so te procese avtomatizirala. Tudi Tadelis (2002, str. 433) meni, da bodo kompleksnejši proizvodi nabavljeni znotraj podjetja, enostavnejši pa na trgu. Kogut in Zander (1993) pa se osredotočita na pomen kompleksnosti tehnologije in menita, da je internacionalizacija poslovanja redkejša, ko je tehnologijo mogoče natančno opredeliti in je hkrati manj kompleksna.

Poleg stopnje standardiziranosti in kompleksnosti poslovnega procesa je pomembna tudi stopnja v življenjskem ciklusu poslovnega procesa. Ge, Konan in Tanriverdi (2004, str. 15-16) ugotavljajo, da bodo podjetja prenesla na neodvisno podjetje poslovni proces v zreli fazi, saj so takrat soočena z manjšimi tehničnimi in administrativnimi negotovostmi kot v zgodnjih fazah procesa. Procesi v zgodnjih fazah so bolj negotovi, pogodbe so pogosteje nepopolne, transakcijski stroški pa večji, zato je verjetneje, da bo podjetje takšen poslovni proces obdržalo znotraj podjetja. Tudi Antras (2005, str. 29) ugotavlja podobno, ko se pri obravnavi odločitve podjetja za prenos osredotoči na stopnjo zrelosti tehnološkega izdelka in ugotavlja, da je za novo in nestandardizirano blago najvarnejši način prenos v okviru odvisnih podjetij, saj omogoča omejitev vpliva nepopolnih pogodb, medtem ko je prenos proizvodnje zrelega proizvoda lahko uspešen pri prenosu na podjetje izven skupine povezanih podjetij. Antras tudi predlaga, naj se prenos mlajše tehnologije izvede znotraj podjetja, prenos tehnologije, stare od dve do deset let, pa naj se izvede preko licenc.

V teoretični literaturi navajajo avtorji tudi **druge dejavnike** odločitve za prenos znotraj ali izven skupin podjetij. Ge, Konan in Tanriverdi (2004, str. 34) ugotavljajo, da se bodo podjetja odločila za prenos na neodvisna podjetja ob nizki strateški ranljivosti in izpostavljenosti tveganjem, večjim konkurenčnim pritiskom in preteklim izkušnjam podjetja, nizki specifičnosti sredstev in modularnosti ter večjem poslovnem združevanju na področju informacijskih tehnologij. Grossman in Helpman (2002) povežeta odločitev za prenos s konkurenčnostjo trgov in ugotavljata, da zahteva na visokokonkurenčnih trgih prenos na neodvisna podjetja velike stroškovne prednosti v primerjavi z integriranimi podjetji. V primeru manj konkurenčnih trgov pa je ključna primerjava fiksnih stroškov integriranega podjetja in stroškov specializiranega proizvajalca.

Avtorji in organizacije (UNCTAD, 2004; Pujals, 2005, str. 4; Kamarkar, 2004) pogosto izpostavljajo pomen nadzora nad prenesenimi aktivnostmi in procesi. Pri prenosu znotraj skupin podjetij je nadzor učinkovitejši kot pri prenosu na zunanje izvajalce oziroma izven skupine podjetij, zato se bodo podjetja, v katerih je nadzor in zaupnost ključnega pomena, odločila za prenos znotraj skupin povezanih podjetij. UNCTAD (2004) tudi ugotavlja, da bo prenos znotraj povezanih podjetij primernejši pri večji občutljivosti prenesenih informacij, večjem pomenu notranje interakcije in takrat, ko bodo podjetja želela zadržati prihranke in ostale prednosti prenosa. Pujals (2005, str. 4) meni, da podjetja, osredotočena na zniževanje stroškov pri prenosu aktivnosti, v večji meri uporabljajo zunanje izvajalce oziroma neodvisna podjetja, Oberoi in Khamba (2006, str. 279) pa trdita, da je izbira načina prenosa odvisna od položaja podjetja v verigi vrednosti in značilnosti panoge.

Odločitev za prenos znotraj ali izven skupine podjetij je tudi odločitev o obliki vstopa na trg. Oblika vstopa se med storitvenimi in predelovalnimi dejavnostmi razlikuje, a vedno močno vpliva na uspešnost podjetja. Neprimerna oblika povzroča višje transakcijske stroške, tveganja in več strateških težav kot primerna oblika vstopa (Van Gorp et al. 2006, str. 7). Erramilli (1990) in Knight (1999) trdita, da je oblika vstopa storitvenih podjetij odvisna od stopnje trgovanosti storitev, Kotabe in Murray (2003) pa menita, da se storitvena podjetja odločajo za prenos znotraj skupine podjetij glede na občutljivost podjetja za tiha znanja in intelektualno lastnino ter fizično bližino, ki je potrebna za izvajanje aktivnosti. Eicher in Kang (2005, str. 1) povezujeta odločitev multinacionalnih podjetij o obliki vstopa na mednarodni trg z velikostjo trga, fiksnimi stroški NTI, trgovinskimi tarifami in transportnimi stroški. Pri tem ugotavljata, da so nakupi podjetij pogostejši na večjih trgih, na srednje velikih trgih prevladuje izvoz tudi v pogojih visokih trgovinskih carin, medtem ko na majhnih trgih prevladujejo neposredne tuje naložbe ali podjetja nanje sploh ne vstopijo. Povezanost med značilnostmi podjetja in njegovim načinom prenašanja aktivnosti sta raziskovala tudi Antràs in Helpman (2003, 2007), ki menita, da je v pogojih nepopolnih pogodb odločitev o izboru oblike prenosa odvisna od interakcije med produktivnostjo, intenzivnostjo njegovih dejavnikov ter pogodbenega okolja na tujem trgu. Podjetja, ki so odvisna od proizvodov za vmesno rabo, se bodo odločila za internalizacijo takrat, ko bo sodelovanje z neodvisnimi podjetji povzročilo visoke organizacijske stroške zaradi slabega pogodbenega okolja. Determinante odločitve za prenos znotraj in izven skupin podjetij predstavljam na Sliki 2.1

Slika 2.1: Determinante odločitve podjetij za prenos znotraj ali izven skupin podjetij

Pri proučevanju odločitve podjetja za prenos poslovnih aktivnosti in procesov v določeni organizacijski obliki, obstoječa teoretična literatura ponuja več odgovorov (Tabela 2.4). Različni teoretični pristopi k razumevanju odločitve podjetij za prenos aktivnosti in procesov znotraj ali izven skupin podjetij ter nekaterih ključni poudarki bodo empirično preverjeni tudi na slovenskih podjetjih, in sicer predvsem v okviru četrte raziskovalne hipoteze.

Tabela 2.4: Teoretični pristopi k razumevanju odločitve podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov znotraj ali izven skupin podjetij

Avtor	Ključni poudarek	Odločitev za prenos znotraj ali izven skupin podjetij
Antras (2003)	Produktivnost podjetij Relativna intenzivnost dejavnikov	Panoga, relativno intenzivna v dejavniku, s katerim upravlja proizv. končnega blaga se integrira; panoga, relativno intenz. v ostalih dej. prenese aktivnosti na neodvisna podjetja.
Antras in Helpman (2003)	Produktivnost podjetij	Nizko produktivna podjetja prenašajo aktivnosti na domačem trgu, visoko produkt. pa na neodvisna podjetja na tujih trgih
Grossman in Helpman (2004)	Produktivnost podjetij	Prenos znotraj skupin za povprečno produktivna podjetja in izven skupin na najbolj produktivna podjetja
UNCTAD (2004a) Pujals (2005) Kamarkar (2004)	Nadzor nad prenesenimi aktivnostmi	Prenos znotraj skupin povezanih podjetij, ko je nadzor in zaupnost ključnega pomena za podjetje
UNCTAD (2004a)	Občutljivost informacij, notranja interakcija, zadržanje prihrankov	Prenos znotraj povezanih podjetij bo primernejši takrat, ko so informacije občutljive, notranja interakcija zelo pomembna, hkrati pa bodo zadržani prihranki in prisotne druge prednosti
Trefler (2005) Kamarkar (2004)	Standardiziranost aktivnosti	Za standardizirane aktivnosti je najprimernejši prenos na neodvisna podjetja
Ge, Konan in Tanriverdi (2004)	Značilnost poslovnih procesov	Prenos na neodvisna podjetja, ko nizka strateška ranljivosti, izpostavljenosti tveganjem, večji konk. pritiski, izkušnje podjetja ter zrel poslovni proces, nizka specifičnost sredstev, modularnost, večje IT poslovno združevanje
Antras (2005)	Stopnja zrelosti tehnološkega izdelka	Prenos novega in nestandardiziranega blaga ter mlajše tehnologije naj bo v okviru povezanih podjetij
Wilson (1977), Kogut, Zander (1993)	Kompleksnost tehnologije	Internacionalizacija poslovanja je redkejša takrat, ko je tehnologija manj kompleksna
Grossman in Helpman (2002)	Konkurenčnost trgov	V primeru visokokonkurenčnih trgov zahteva prenos na neodvisna podjetja velike stroškovne prednosti
Pujals (2005)	Zniževanje stroškov, nadzor in zaupnost	Podjetja, ki stremijo le k zniževanju stroškov, se večinoma odločajo za prenos na neodvisna podjetja, v kolikor pa je pom. nadzor in zaupnost, pa prenos v okviru skupin podjetij
Eicher, Kang (2005)	Velikost trga, fiksni str. NTI, tarife, transp. str.	Na večjih trgih so pogostejši nakupi podjetij, na majhnih trgih prevladujejo NTI ali pa podjetja nanje sploh ne vstopijo
Van Gorp et al. (2006)	Transakciji stroški, tveganja, strateške težave	Neprimerna oblika vstopa povzroča višje transakcijske stroške, tveganja in več strateških težav
Kotabe in Murray (2003)	Tiha znanja Intelektualna lastnina Fizična bližina	Storitvena podjetja se odločajo za prenos znotraj skupine podjetij glede na poslovno občutljivost podjetja za tiha znanja in intelektualno lastnino ter fizično bližino

2.5 MERITVE RAZŠIRJENOSTI PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE

Meritve razširjenosti prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge pogosto temeljijo na ocenah, saj neposrednih podatkov o razširjenosti prenosa med državami na globalni ravni ni na voljo. Prav tako pri obstoječih raziskavah večinoma niso upoštevane enake opredelitve prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge in metodologije zbiranja podatkov, zato medsebojno niso primerljive. Obstoječe meritve razširjenosti prenosa so bile tudi večinoma izvedene na ravni panog s pomočjo podatkov uradne statistike, manj raziskav pa je bilo narejenih na ravni podjetij. Rezultate obstoječih meritev povzemam v nadaljevanju.

Merjenje razširjenosti prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge **na ravni panog** se večinoma izvaja na podlagi podatkov iz input-output tabel in podatkov zunanjetrgovinskih statistik. Input-output tabele so eden izmed najpogostejših virov za merjenje razširjenosti prenosa na mednarodne trge (Feenstra in Hanson, 1996, 1999; Campa in Goldberg, 1997). Sestavni del sistema input-output tabel sta tabeli ponudbe in porabe, v katerih so podrobneje razčlenjeni račun blaga in storitev, račun proizvodnje ter račun ustvarjanja dohodkov v sistemu nacionalnih računov. To so matrike po dejavnostih in proizvodih, ki zelo podrobno opisujejo domače proizvodne procese in transakcije domačega gospodarstva s proizvodi. Prikazujejo strukturo proizvodnih stroškov in dohodke, ustvarjene v proizvodnem procesu, tokove blaga in storitev, proizvedenih v domačem gospodarstvu, ter tokove blaga in storitev s tujino (Evropski sistem računov ESA, 2005, str. 257-258). V Sloveniji pripravlja input-output tabele Statistični urad Republike Slovenije. Prednost uporabe input-output tabel pri analizi prenosa aktivnosti je, da omogočajo sočasno analizo prenosa med panogami in v času, medtem ko lahko med omejitve štejemo to, da se zaradi osredotočenja na menjavo vmesnih proizvodov ne upošteva tudi možnosti prenosa končne faze proizvodnega procesa, kot je npr. sestavljanje (Ng in Yeats, 1999), ter da podatki ne zajamejo obsega prenosa tudi takrat, ko proizvodi niso uvoženi nazaj, temveč so izvoženi na tretje trge.

Statistika zunanje trgovine spremlja gibanja blagovne menjave držav s tujino, podatki o izvozu in uvozu blaga pa so pomembnejšimi kazalci gospodarskih gibanj držav. Pri raziskovanju razširjenosti prenosa na mednarodne trge avtorji pogosto združijo podatke iz input-output tabel z zunanjetrgovinskimi statistikami, npr. Feenstra in Hanson (1999) ter Amiti in Wei (2006, str. 3), ki merita prenos storitvenih in proizvodnih aktivnosti, opredeljen kot delež uvoženih storitev in materiala odvisnih in neodvisnih podjetij. Z uporabo zunanjetrgovinskih podatkov avtorji raziskujejo, ali je trgovina v določeni panogi trgovina z končnimi proizvodi ali proizvodi za vmesno rabo (Yeats, 1998; Hummels et al., 2001). Yeats (1998) iz zunanjetrgovinskih statistik uporabi podatke o odstotku delov in komponent v skupnem izvozu kot mero prenosa na mednarodne trge. Iz zunanjetrgovinskih statistik avtorji (Görg, 2000; Egger in Egger, 2001) uporabijo tudi podatke o izhodnem oplemenitenju (angl. *Outward processing trade*) v EU ter (Feenstra et al., 2000) ZDA (*Offshore Assembly Program*). V dosedanjih študijah so avtorji (Campa in Goldberg, 1997; Feenstra in Hanson,

1996) ocenjevali obseg prenosa na mednarodne trge večinoma s podatki iz input-output tabel in zunanjetrgovinskih statistik. Uporaba teh mer na ravni panog je pomembno prispevala k razumevanju prenosa na mednarodne trge, še posebej v smislu primerjav med različnimi obdobji in državami. A kljub temu agregatni podatki niso zadostni za spremljanje razširjenosti prenosa aktivnosti, saj v analizah ne upoštevajo heterogenosti podjetij, ki se odločajo za prenos na mednarodne trge, prav tako pa zunanjetrgovinske statistike merijo le gibanje blaga prek nacionalnih meja, zato ostaja prenos storitvenih aktivnosti neizmerjen.

Z deregulacijo storitvenih trgov in liberalizacijo neposrednih tujih naložb ter naraščajočo konkurenco na domačih trgih so se storitvene panoge začele močno širiti. Pri koncu devetdesetih let je vrednost čezmejne menjave storitev zajemala dvajset odstotkov celotne čezmejne menjave blaga (WTO, 2001) in tako postala največja in najhitreje rastoča dejavnost v svetovni ekonomiji, ki je zagotavljala več kot 60 odstotkov globalnega outputa (WTO, 2001), s čimer pa je prišlo tudi do obrata iz od proizvodnih dejavnosti k storitvenim (Barkema et al., 2002, str. 920). Slovenija je v osemdesetih letih še zaostajala za prevladujočimi smernicami razvoja storitvenih dejavnosti v razvitih državah. Stare ugotavlja (1999, str. 91-92), da je razlog predvsem v prevladujočem družbeno-ekonomskem sistemu in na njem temelječem razumevanju vloge storitev v gospodarskem razvoju, v prevladi velikih podjetij, ki so bila usmerjena v celovito izvajanje dejavnosti in so imela večji del storitvenih aktivnosti organiziranih znotraj podjetja, v osredotočenosti podjetij na proizvodne aktivnosti, medtem ko so bile poslovne aktivnosti povezane s prodajo in zadovoljevanjem specifičnih potreb kupcev zapostavljene ter v neustreznem ali celo negativnem odnosu do uporabe zunanjih storitev. Rezultati teh značilnosti so bili visoki transakcijski stroški za podjetja, ki so poslabšali učinkovitost gospodarstva in konkurenčnost podjetij.

Glavni razlog za rast storitvenih dejavnosti so spremembe v proizvodnih sistemih in organizacijskih strukturah, močnejša konkurenca na mednarodnih trgih, naraščajoča vloga informacijsko-komunikacijskih tehnologij in znanja ter nastanek novih oblik storitev, ki so še nadalje spodbudile povpraševanje po storitvah (Evropska komisija, 2004, str. 22). Razširjenost prenosa aktivnosti in porcesov na mednarodne trge storitvene danes pospešujejo storitvene dejavnosti, a kot ugotavljata Amiti in Wei (2004, str. 5), je razširjenost prenosa storitvenih aktivnosti na mednarodne trge še vedno zelo majhna, a počasi in vztrajno narašča. Danes je v razvitih gospodarstvih prenos izdelave proizvodov za vmesno rabo na mednarodne trge še vedno mnogo pomembnejši in večji kot prenos storitvenih aktivnosti na mednarodne trge. Tudi empiričnih preverjanj prenosa izdelave proizvodov za vmesno rabo na mednarodne trge je mnogo več kot preverjanj prenosa storitvenih aktivnosti. Prenos proizvodnje blaga (angl. *Material Outsourcing*) so raziskovali Feenstra in Hanson (1996), Campa in Goldberg (1997), Hummels, Ishii in Yi (2001), Yeats (1998), Hanson, Mataloni in Slaughter (2002) ter Borga in Zeile (2004), rezultati raziskav pa so pokazali, da obstaja stalni porast obsega prenosa izdelave proizvodov za vmesno rabo na mednarodne trge skozi čas.

Procesi drobljenja in globalizacije v storitvenih in predelovalnih dejavnostih so sicer podobni, a prisotne so pomembne razlike: stopnja internacionalizacije storitev je manjša (storitvene panoge so sicer obsežnejše od predelovalnih, a v mednarodno menjavo vstopi le 10 odstotkov storitev in kar več kot 50 odstotkov outputa predelovalnih dejavnosti), globalizacija storitev je hitrejša, kot je bila globalizacija predelovanih dejavnosti, predvsem zaradi porasta trgovanih storitev, prenos proizvodnje blaga na mednarodne trge izvajajo le podjetja iz predelovalnih dejavnosti, medtem ko se za relokacijo storitev lahko odločajo vsa podjetja v vseh dejavnostih, značilna je večja intenzivnost znanja pri storitvah kot pri relociranih aktivnostih predelovalnih dejavnosti, kar še posebej vpliva na višje kvalificirana delovna mesta, prenesene storitve pa so običajno tudi bolj prilagodljive kot relocirani proizvodni procesi (UNCTAD, 2004, str. 24). V preteklosti so tako globalna proizvodna omrežja večinoma vključevala prenos izdelave proizvodov za vmesno porabo, danes pa lahko trgujemo z vse večjim spektrom storitev, ki tako povzročajo, da postajajo strategije prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge vse bolj razširjene.

V teoretični in empirični literaturi redkeje zasledimo avtorje, ki proučujejo prenos aktivnosti na podlagi neposrednih podatkov **na ravni podjetij**. Analize na ravni podjetij so izvedli Görg in Hanley (2003), ki raziskujeta učinke prenosa na mednarodne trge na produktivnost podjetij, in sicer z uporabo podatkov o uvoženih proizvodih za vmesno rabo podjetij z vsaj dvajset zaposlenimi v panogah električne industrije na Irskem, ter Swenson (2000), ki ocenjuje cenovno elastičnost povpraševanja po uvoženih proizvodih za vmesno rabo na podlagi podatkov podjetij v okviru programa *U. S. Foreign Trade Zone*. V obeh primerih je opazovanje omejeno (manj kot tisoč podjetij), podatki pa ne zajemajo celotnega gospodarstva. Head in Ries (2002) sicer prav tako analizirata prenos na mednarodne trge na mikroravni, a ne ločita med prenosom na domačem in mednarodnih trgih. Tomiura (2004, str. 2) analizira prenos na mednarodne trge na podlagi sto tisoč podjetij predelovalne industrije vseh velikosti, ne glede na njihovo vpetost v prenos, in ob tem loči med prenosom na domače in mednarodne trge. Raziskava vsebuje tudi podatke o značilnostih podjetij, vključno z outputom, zaposlenostjo, kapitalom, R&R ter vrednostjo prenosa (Tomiura, 2004, str. 2).

Za merjenje razsežnosti prenosa na mednarodnih trgih je najprimernejše merjenje na ravni podjetij (OECD, 2007, str. 46). Za raziskovanje prenosa na ravni podjetij so potrebni seznam podjetij in organizacij, podatki o vrednosti izvoza in uvoza glede na naravo blaga in storitev, izvor in destinacijo po državah oziroma podatki iz statistike zunanje trgovine (raziskovanje Intrastat v EU) in carinskih deklaracij za menjavo med državami izven EU (raziskovanje Extrastat v EU), podatki iz poslovnega registra o smernicah zaposlovanja in podatki o skupinah podjetij in neodvisnih podjetjih (v daljšem časovnem obdobju). Le tako lahko ugotavljamo, katere značilnosti na ravni podjetij, kot so velikost podjetja, plače, raven znanja itn., so povezane z odločitvijo podjetja za prenos na mednarodne trge (Tomiura, 2003, str. 2). Tudi raziskovanje prenosa slovenskih podjetij temelji na posameznih podjetjih, njihovem izvozu in uvozu (Intrastat in Extrastat), pripadnosti skupini podjetij, poslovnih rezultatih in drugih podatkih, rezultati raziskovanja pa so predstavljeni v petem poglavju.

Kot rečeno, v teoretični in empirični literaturi zasledimo različne meritve prenosa, tako na ravni panog kot ravni podjetij, povzamemo pa lahko štiri ključne ugotovitve (večinoma iz raziskav za ZDA): prenos proizvodnje blaga in storitev se je v zadnjih dveh desetletjih izjemno povečal; čeprav je prenos proizvodnje vmesnega blaga pomembnejši od prenosa storitvenih aktivnosti, se je prenos storitvenih aktivnosti v zadnjih letih hitreje povečeval; prenos se je povečal tako znotraj skupin podjetij kot izven skupin podjetij; te smernice so se razpršile tako med dejavnostmi kot med različnimi vrstami blaga in storitev (Helpman, 2006). Opazimo pa lahko tudi, da so raziskave prenosa na mednarodne trge večinoma nacionalno osredotočene in niso povsem primerljive na globalni, mednarodni ravni, kar predstavlja veliko pomanjkljivost, saj se tako razsežnost kot učinki in druge determinante prenosa na mednarodne trge močno razlikujejo med državami zaradi njihovih posebnosti. Tisto, kar velja za eno državo ali panogo, ni nujno, da velja tudi za drugo, npr. odprtost gospodarstva, geografska lokacija, kulturne in institucionalne raznolikosti so le nekateri dejavniki, ki lahko vodijo do različnih učinkov prenosa (Biermans in Leeuwen, 2006, str. 5).

Enega izmed prvih poskusov zbiranja uradnih statističnih podatkov in ocenjevanja razširjenosti in narave obravnavanega pojava predstavlja raziskovanje Eurostata (2007) o prenosu aktivnosti in procesov na mednarodne trge med državami članicami Evropske unije. Raziskovanje v pričujoči doktorski disertaciji je potekalo v okviru Eurostatovega raziskovanja, zaradi uporabe enake opredelitve pojava in metodologije zbiranja podatkov v disertaciji in raziskovanju Eurostata pa so rezultati medsebojno primerljivi, kar štejem tudi za enega izmed temeljnih znanstvenih prispevkov pričujoče disertacije. V petem poglavju bo predstavljena vpetost slovenskih podjetij v tokove prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge in podana kritična primerjava položaja med slovenskimi podjetji in podjetji iz drugih držav EU glede na razširjenost strategij prenosa, značilnosti podjetij, motive, vrste aktivnosti in procesov, mednarodne trgove, ovire in učinke pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge. Kot že rečeno, predstavlja Eurostatovo raziskovanje enega izmed prvih poskusov zbiranja podatkov o razširjenosti in naravi prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, a njegova omejitev je, da so bili ti podatki zajeti poskusno in enkratno, kar pomeni, da raziskovanje ne bo umeščeno v mesečna oziroma letna statistična raziskovanja v državah Evropske unije, s čimer bi lahko natančneje spremljali gibanje teh kazalnikov ekonomske globalizacije.

Prisotnost zavedanja naraščajočega pomena meritev prenosa mednarodne trge nakazuje tudi nova revizija statistične klasifikacije ekonomskih aktivnosti v Evropski skupnosti, NACE Rev. 2, ki je stopila v veljavo z letom 2008. NACE Rev. 2 obravnava prenos na mednarodne trge oziroma *Outsourcing* in zahteva reklasifikacijo enot, ki so prenesle svoje proizvodne procese na druga podjetja in ne posedujejo več surovin (angl. *Raw materials*), zaradi česar bodo podjetja, ki so prej sodila med predelovalne dejavnosti, posledično uvrščena v dejavnost trgovine. Avtorji in organizacije (UN, 2009, str. 4) ugotavljajo, da sčasoma proizvodna podjetja s prenosom postanejo distribucijska ali trgovinska, saj ne prodajajo več proizvodov, ki jih izdelajo sama, temveč proizvode, ki so jih ustvarila druga podjetja.

Evropski statistični uradi so zato z letom 2008 v poslovnih registrih podjetij reklasificirali enote, do sprememb pri razvrščanju podjetij v klasifikacijo ekonomskih aktivnosti je prišlo tudi v Sloveniji. Glavna dejavnost slovenskih podjetij mora biti usklajena z dejavnostjo SKD v skladu z novo Uredbo o standardni klasifikaciji dejavnosti, SKD 2008 (Uradni list RS, št. 69/07 in 17/08). Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD) je obvezen nacionalni standard za evidentiranje, zbiranje, obdelovanje, analiziranje, posredovanje in izkazovanje podatkov, pomembnih za spremljanje stanja in gibanja na ekonomskem in socialnem področju ter na področju okolja in naravnih virov. SKD se uporablja za določanje glavne dejavnosti in razvrščanje poslovnih subjektov in njihovih delov za potrebe različnih uradnih in drugih administrativnih podatkovnih zbirk ter za potrebe statistike in analitike v državi in na mednarodni ravni. SKD je vsebinsko in strukturno skladen z NACE Rev. 2 (področje, oddelek, skupina in razred), za statistične in administrativne potrebe pa je dodano še peto mesto v šifri za delitev razredov v nacionalne podrazrede (Uradni list, št. 69/07, 2007, str. 1). Tako se v klasifikacijo SKD z letom 2008 primerno uvrščajo tudi podjetja, ki prenašajo aktivnosti in procese na mednarodne trge. Kljub pomanjkljivim meritvam razširjenosti prenosa na mednarodne trge so bili tako le storjeni določeni koraki, da bi statistični procesi natančneje zajeli pojav. V Tabeli 2.5 povzemam različne metodološke pristope k merjenju prenosa na mednarodne trge, njihov namen, avtorje, ki so merili prenos na izbran način, podane pa so tudi ključne značilnosti posameznega pristopa.

Tabela 2.5: Pregled metodoloških pristopov k merjenju prenosa poslovnih poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Metodologija	Namen	Avtorji	Ključne značilnosti
Teoretični modeli	Sklepanje o naravi prenosa na podlagi teoretičnih modelov mednarodne menjave in mednarodne proizvodnje	Bhagwati, et. al. (2005), Samuelson (2004), Markusen (2005), Antras (2003, 2005), Antras in Helpman (2007), Grossman in Helpman (2002, 2005)	Analize temeljijo na konceptih primerjalnih prednosti, novejših teorij mednarodne menjave, teorij multiancionalnih podjetij in neposrednih tujih naložb
Meritve na ravni panog in podjetij	Uporaba podatkov uradne statistike za merjenje razširjenosti in različnih vplivov prenosa	Hijzen, Görg in Hine (2004), Amiti in Wei (2005, 2006), Hummels, Ishii in Yi (2001), NAPA (2006), Eurostat (2007)	Uporaba naslednjih podatkov: Zunanjetrgovinska statistika Input-output tabele Podatki o neposrednih naložbah Podatki o skupinah podjetij Podatki o zaposlenosti
Analitične študije in modeliranje	Testiranje teoretičnih hipotez	Antras (2003, 2005), Antras in Helpman (2007), Gross-man in Helpman (2002, 2005), Markusen (2005), Kirkegaard (2003), Bardhan in Kroll (2003),Kroll (2004)	Opisne statistike, korelacijske analize, regresijske analize, multivariantne analize, analize variance, faktorske analize, simulacije z makroekono-mskimi modeli, input-output analize, itn.
Raziskave svetovalnih hiš	Lastne raziskave in analize npr. na podlagi intervjujev s podjetji	Forrester Research (2004, 2008), AT Kearney in CAPS (2005), Gartner Group, McKinsey (2003), Deloitte Research (2005)	Analize stanj in projekcije prihodnjih trendov v okviru prenosa aktivnosti na mednarodne trge z vidika podjetij ter poslovnih modelov
Anketne in druge raziskave	Analiza podatkov izvedenih raziskav oz. anket, intervjujev s podjetji, opazovanj	Mol (2007), Kotabe in Mol (2005), Willcocks in Lacity (2006), OECD (2007), UNCTAD (2006)	Analiza obstoječih poslovnih praks podjetij in sklepanje o značilnostih prenosa

2.6 PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE IN KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA

V disertaciji proučujem strategije prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, s poudarkom na njihovem doprinosu h konkurenčnim prednostim podjetja. V nadaljevanju navajam kratek pregled najbolj izstopajočih teoretičnih pogledov na konkurenco, konkurenčnost in konkurenčne prednosti, ter izpostavljam teoretične prispevke, ki se usmerjajo na povezavo med prenosom poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge in konkurenčnimi prednostmi podjetja. Na tem mestu navedene teoretične opredelitve in obravnave konkurenčnih prednosti bom uporabila tudi za doseganje ciljev doktorske disertacije o prenosu poslovnih aktivnosti in procesov podjetij na mednarodne trge kot viru za doseganje konkurenčnih prednosti podjetij.

V znanstveni in strokovni literaturi so opredelitve in teoretični pogledi na konkurenco (angl. *Competition*), konkurenčnost (angl. *Competitiveness*) in konkurenčne prednosti (angl. *Competitive Advantage*) številni. Eden izmed prvih, ki je **konkurenco** opredelil v okvirih ekonomske teorije, je bil v 18. stoletju A. Smith, ki je trdil: »Če je kapital razdeljen med dva prodajalca, bo njuna konkurenca oba prisilila, da prodajata ceneje, kot če bi bil ponudnik le eden.« (Smith, 1976, str. 361-362). Klasični ekonomisti (Smith, Ricardo, Mill, Marx in danes postkeynesianci) so konkurenco utemeljevali predvsem v smislu zniževanja stroškov, a pri tem niso pozabili na tehnološki vidik konkurenčnega procesa; Smith tako govori o konkurenci med producenti, ki se, da bi izrinili drug drugega, zatekajo k novim delitvam dela in izboljšavam, na katere drugače ne bi pomislili (Reid, 1989, str. 22). Prav to 'zatekanje k novim delitvam dela', kot se je izrazil Smith, pa je pomemben vidik za razumevanje prispevka, ki ga omogoča spreminjanje obstoječe verige vrednosti podjetja in prenos izvedbe posameznih aktivnosti na druga podjetja. Slednje lahko v drugačnih lokacijskih pogojih omogoči izboljšave izvedbe v smislu cenejše proizvodnje, večje kakovosti izdelkov in/ali storitev itn., kar lahko podjetju posledično omogoči, da stopi korak pred konkurenco.

Za razumevanje konkurence je pomemben tudi prispevek Schumpetra, ki je konkurenco razumel kot dinamičen proces obnašanja podjetnikov na temelju njihove inovativnosti. Podjetja so deležna prednosti pred konkurenti, kadar so inovativna v proizvodnji, tehnologijah, načinih organizacije idr., iz česar lahko sklepamo, da lahko inovativni načini prenosa aktivnosti in procesov predstavljajo način za spremembo organizacije poslovanja, vir novega tehničnega znanja, izboljšanje kakovosti proizvodov idr., kar lahko podjetju predstavlja prednost pred konkurenti. V zvezi s konkurenco pa se pogosto uporablja tudi izpeljanka, **konkurenčnost**, ki pomeni lastnost oziroma značilnost nečesa, kar je konkurenčno (Čater, 2003, str. 10), konkurenčnost podjetja pa ima osnovo v konkurenčnih prednostih. **Konkurenčna prednost** podjetja se nanaša na položaj podjetja v primerjavi s konkurenco. Porter (1998) ugotavlja, da je konkurenčna prednost v središču uspešnosti podjetja na konkurenčnih trgih, in loči dve vrsti konkurenčne prednosti: stroškovno konkurenčno prednost, ko podjetje dosega enake koristi kot konkurenti ob nižjih stroških ter konkurenčno

prednost zaradi diferenciacije, ko podjetje dosega koristi, ki presegajo konkurenčne proizvode. Porter ugotavlja, na kateri način lahko podjetje na trgu ustvari in obdrži konkurenčne prednosti in s tem dosega večje vrednosti pri porabnikih ali večje dobičke. Obravnavanje konkurenčnih prednosti z vidika stroškovnih prednosti in prednosti diferenciacije se nanaša na t. i. pozicijski vidik konkurenčne prednosti, saj avtorji obravnavajo položaj podjetja na trgu kot vodilnega z vidika stroškov ali diferenciacije.

Konkurenčne prednosti so zgrajene na podlagi cenovnih ter necenovnih dejavnikov in so izvor uresničene konkurenčnosti podjetij in poslovnih sistemov na trgih, pri čemer necenovni vse bolj izstopajo in pogojujejo vzdržljivost konkurenčnih prednosti (Makovec Brenčič, 2000, str. 34). Makovec Brenčič (2000, str. 131) izpostavlja kot necenovne dejavnike konkurenčnih prednosti človeški dejavnik, znanje, inovativnost, okolje in lokacijo, kakovost proizvodov in procesov, čas ali prilagodljivost ter cenovne dejavnike stroške dela, kapital in zemljo ter hkrati izpostavi njihovo soodvisnost. Možnost za pridobivanje mednarodnih konkurenčnih prednosti pa predstavljajo razlike v življenjskih in proizvodnih stroških, produktivnosti in plačah, stroških uporabe proizvodnih dejavnikov (Bojnec, 2005, str. 109).

Čas konkurenčnih prednosti določa njihovo vzdržljivost (angl. *Sustainable Competitive Advantages*), to je trajanje konkurenčne prednosti in s tem vrhunskega finančnega rezultata kot vidika uresničitve prednosti na trgu. V zvezi s konkurenčno prednostjo se uporabljata še dva izraza, in sicer osnova za konkurenčno prednost (angl. *Sources of Competitive Advantage*), kjer podjetje poseduje vire in sposobnosti, ki lahko postanejo edinstveni (Bharadwaj, Varadarajan in Fahy, 1993, str. 84), in ubranljiva konkurenčna prednost (angl. *Sustainable Competitive Advantage*), kjer podjetje izvaja takšno strategijo, ki je drugi nimajo oziroma je ne morejo posnemati (Barney, 1991). Barney (2002, str. 9) ugotavlja, da bo podjetje deležno konkurenčnih prednosti takrat, ko njegove aktivnosti na trgu ustvarjajo ekonomsko vrednost in ko druga konkurenčna podjetja na trgu izvajajo podobne aktivnosti. Besanko et al. (2000, str. 389) trdijo, da podjetje poseduje konkurenčno prednost takrat, ko dosega nadpovprečne dobičke, Saloner, Shepard in Podolny (2001, str. 21) pa opredelijo konkurenčna prednost podjetja kot položaj, ko podjetje proizvaja določen proizvod ali storitev, ki porabnikom predstavlja večjo vrednost kot proizvodi in storitve konkurenčnih podjetij ali proizvod ali storitev proizvaja z nižjimi stroški kot njegovi konkurenti.

Teorij, ki pojasnjujejo osnove konkurenčnih prednosti podjetja, zasledimo v ekonomski in poslovni literaturi več, to so teorija na osnovi industrijske organizacije, teorija na osnovi virov, teorija na osnovi sposobnosti, teorija na osnovi znanja ter teorija na osnovi mreženja; teorije so predstavljene v Tabeli 2.6. Ob tem velja dodati, da se koncept in opredelitev konkurenčne prednosti dinamično spreminja, zaradi česar pa enotna opredelitev konkurenčne prednosti ne obstaja.

Tabela 2.6: Osnove konkurenčnih prednosti

Teorije o osnovah konkurenčnih prednosti	Osnove konkurenčnih prednosti
Teorija konkurenčnih prednosti na temelju industrijske organizacije	Pogajalska moč kupcev in dobaviteljev, nevarnost substitucije obstoječih proizvodov oziroma storitev, nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo in stopnja konkurence med obstoječimi konkurenti v panogi, pogoji na strani domačih proizvodnih dejavnikov, pogoji na strani domačega povpraševanja, obstoj in struktura sorodnih in podpornih panog ter rivalstvo med domačimi podjetji.
Teorija konkurenčnih prednosti na temelju virov	Fizični kapitalski, človeški kapitalski in organizacijski kapitalski viri. S teorijo virov je povezan koncept vzdržljivih konkurenčnih prednosti. Viri morajo za podjetje predstavljati neko vrednost, med podjetji morajo biti heterogeni, redki in trajni, niso popolnoma mobilni in zlahka zamenljivi ter ni jih možno zlahka posnemati, v zvezi z njimi pa morajo obstajati tudi nekatere vnaprejšnje ovire konkurenci.
Teorija konkurenčnih prednosti na temelju sposobnosti	Če si podjetja želijo na podlagi sposobnosti zgraditi prednost pred konkurenti, morajo najprej ustvariti posebnosti v svojih poslovnih procesih ter nato te procese preoblikovati v svoje ključne strateške sposobnosti.
Teorija konkurenčnih prednosti na temelju znanja	Osnovo konkurenčnih prednosti podjetja predstavlja njegovo znanje.
Teorija na osnovi mreženja	Razumevanje teorije mreženja omogoča podjetjem, da spoznajo, obdržijo in povečajo svoje konkurenčne prednosti skozi odnose med podjetji v mreži.

Vir: Porter, 1980; Porter, 1990; Barney, 1997; Čater, 2006.

Meje med državami postajajo vse bolj odprte za različne mednarodne gospodarske aktivnosti, kapital vse bolj mobilen, s tem pa postajajo tudi verige vrednosti v različnih panogah vse bolj mednarodne (Dunning 1994; Julius 1990; Kotabe in Swan 1994; Levy in Dunning, 1993; UNCTC, 1991). Porter (1985, str. 45) opredeli **verigo vrednosti** (angl. *Value Chain*) kot orodje za iskanje konkurenčnih prednosti. Verigo vrednosti sestavlja devet (pet primarnih in štiri podporne) strateško pomembnih dejavnosti, ki podjetju ustvarjajo vrednost, možnost za diferenciacijo in povzročajo stroške. Primarne dejavnosti pomenijo zaporedje pritoka materialov v podjetje (vhodna logistika), njihovega preoblikovanja v končni izdelek (proizvodnja), odpošiljanje končnih izdelkov (izhodna logistika), njihovo trženje (trženje in prodaja) in servisiranje (storitve). Podporne dejavnosti – nabava, tehnološki razvoj, ravnanje s človeškimi viri, infrastruktura podjetja – opravljajo, a ne izključno, specializirani oddelki. Podjetje mora proučiti stroške in uspešnost vsake svoje dejavnosti, ki ustvarja vrednost, in poiskati morebitne izboljšave ter hkrati oceniti tudi stroške in uspešnost konkurentov ter vodilnih podjetij (Porter, 1985, str. 45–47). Porter in Millar (1985, str. 152) sta bila ena izmed prvih, ki sta podjetje opredelila kot verigo vrednosti, sestavljeno iz primarnih, strateških in podpornih aktivnosti v luči doseganja konkurenčnih prednosti.

Pri načrtovanju konkurenčnih poslovnih strategij se podjetja v vse večji meri odločajo, katere dele svoje verige vrednosti bodo vključile med strateške poslovne aktivnosti in katere ne ter katere dele svoje verige vrednosti bodo še naprej izvajala sama in katere bodo prenesla na druga podjetja. Spremembe v mednarodnem poslovnem okolju, kot so hitro spreminjajoči se trgi, naraščajoča konkurenca, potreba po zniževanju stroškov in napredek v tehnologiji, od podjetij zahtevajo, da se spremembam hitro prilagodijo ter osredotočijo svoje poslovne strategije na tiste svoje ključne aktivnosti, kjer dosegajo konkurenčne prednosti.

Pomembna determinanta konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti, ki jo zasledimo v znanstveni in strokovni literaturi, je tudi prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge. Številni avtorji menijo, da je prenos na mednarodne trge vzvod ohranjanja in krepitve konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti, kot ugotavljajo Svetličič (2006, str. 115-116) ter Svetličič et al (2000, str. 627), prednosti, ki jih prenos omogoča z vidika konkurenčnosti, izpostavljajo tudi Click in Duening (2004, str. 5), Pearson in Gritzmacher (1990, str. 92) ter Simpson et al. (2002, str. 30), ki menijo, da je odločitev za prenos na mednarodne trge pomembna strateška odločitev in služi kot vir konkurenčnih prednosti podjetja. Gorp et al (2006, str. 1) se pri obravnavi prispevka prenosa na mednarodne trge osredotočijo na konkurenčnost storitvenih podjetij in ugotavljajo, da je prenos ključen za konkurenčnost storitvenih podjetij v prihodnosti. V literaturi so obravnavani različni vidiki prispevka prenosa h konkurenčnim prednostim, v nadaljevanju izpostavljam nekatere izmed njih in jih povzemam v Tabeli 2.10.

Temeljna raziskovalna hipoteza disertacije je, da prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge predstavlja vir konkurenčnih prednosti mednarodno delujočega podjetja. S prenosom aktivnosti in procesov na mednarodne trge podjetja pridobivajo konkurenčne prednosti na različne načine, in sicer z:

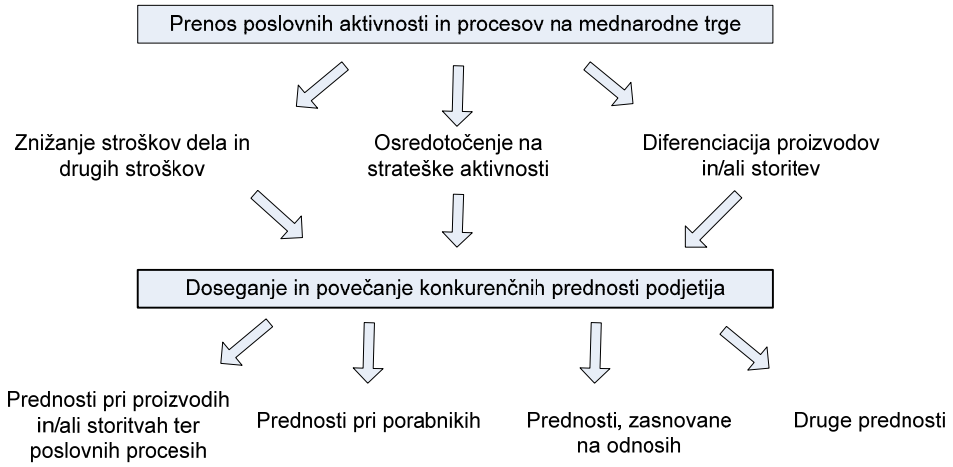
- **znižanjem stroškov**: V okviru generične konkurenčne strategije stroškovnega vodstva Porter (1980) ugotavlja, da lahko podjetje ob nižjih stroških proizvodnje dosega večje dobičke ali večji tržni delež. Avtorji in organizacije (Görg in Hanley, 2003; OECD, 2007; Svetličič, 2006; A. T. Kearney in CAPS, 2005) poudarjajo kot enega izmed ključnih motivov pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge prav znižanje stroškov, tako stroškov dela kot drugih stroškov, kar lahko pomembno prispeva k ohranjanju in povečanju konkurenčnosti ali konkurenčnih prednosti mednarodno delujočega podjetja.

- **osredotočenjem na strateške aktivnosti**: Strateške aktivnosti so ključne aktivnosti, ki jih podjetje zagotavlja, da lahko nastopa na trgu, in pomenijo vir vzdržljivih konkurenčnih prednosti podjetja (Bharadwaj, Varadarajan in Fahy, 1993, str. 83). Z osredotočenjem na strateške aktivnosti se lahko podjetje usmeri tudi na posamezne ožje tržne segmente, s čimer lahko v skladu s Porterjevimi (1980) generičnimi konkurenčnimi strategijami tudi krepi svoje konkurenčne prednosti. S prenosom stroškovno neugodne in manj dobičkonosne aktivnosti na mednarodne trge in zadržanjem učinkovitih aktivnosti, ki predstavljajo konkurenčno prednost, na domačem trgu, podjetja dosegajo konkurenčne prednosti (OECD, 2007, str. 105). Kljub prednostim osredotočenja na strateške aktivnosti pa lahko podjetje na trgih z omejeno konkurenco prenese na druga podjetja tudi strateške aktivnosti, pri katerih dosegajo konkurenčno prednost. Fòrst in Melumad (1999, str. 22) trdita, da lahko podjetja s tem vplivajo na konkurenčni položaj svojih konkurentov oziroma dobaviteljev ter z zadržanjem izvedbe nestrateških proizvodov v podjetju zagotovijo, da ne pride do izboljšanja konkurenčnega položaja njegovih konkurentov oziroma dobaviteljev. Pri tem je potrebno tudi upoštevati, da je ločevanje med strateškimi in podpornimi aktivnosti podjetniško specifično.

- **diferenciacijo proizvodov in/ali storitev**: S strategijami diferenciacije Porter (1980) označuje razvoj proizvoda in/ali storitve, ki vsebuje edinstvene značilnosti in porabnikom predstavlja določeno vrednost oziroma jih porabniki razumejo kot boljše in razlikujoče se od proizvodov in/ali storitev konkurentov podjetja, zaradi česar pa lahko podjetje dosega višje cene. Podjetja lahko diferenciacijo dosežejo z večjo kakovostjo in zanesljivostjo delovanja proizvodov in/ali storitev, dostopom do znanja in visokokvalificiranega kadra, hitrejšo časovno odzivnostjo in drugimi prednostmi, ki lahko podjetju predstavljajo konkurenčno prednost. S prenosom tako podjetje poveča nabor tehnološkega znanja, pridobi dostop do specializiranih znanja in/ali tehnologij ali visokokvalificiranega kadra. Poseben pomen prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge h konkurenčnim prednostim podjetja ima tako dostop do znanj oziroma osredotočenega in povezanega učenja. Mahnke (2001, str. 3) pa razume prenos celo kot organizacijski odziv na konkurenco, temelječo na znanju.

Prednosti prenosa na mednarodne trge se lahko kažejo na mnoge načine, npr. v prednostih pri porabnikih, kot so večja bližina kupcem, hitrejše zadovoljevanje potreb kupcev ter zadovoljevanje posebnih potreb kupcev, ali omogoči razvoj notranjih odnosov v skupini podjetij. Učinki strategij prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge so lahko doseganje višjih cen, večja stopnja internacionalizacije, povečanje izvoznega deleža in/ali tržnega deleža, dobičkonosnosti, produktivnosti, primerjalne prednosti v virih, hitrejša časovna odzivnost, prednosti v kulturi podjetja, večja inovativnost in druge prednosti. Prispevek prenosa h konkurenčnim prednostim podjetja in načini doseganja teh prednosti bodo preverjeni tudi na slovenskih podjetjih in obravnavani v petem poglavju. Na sliki 2.2 ilustrativno predstavljam mehanizme doseganja konkurenčnih prednosti s prenosom poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge.

Slika 2.2: Mehanizmi doseganja konkurenčnih prednosti s prenosom poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge



Multinacionalna podjetja uporabljajo strategije prenašanja aktivnosti na mednarodne trge tudi kot orodje za **povečanje konkurenčnih pritiskov** na podjetja, delujoča na domačih trgih. Podjetja, ki poslujejo izključno na domačih trgih (podjetja brez mednarodnih aktivnosti) so posledično prisiljena izstopiti, saj zaradi pritiskov ne zmorejo zniževati proizvodnih stroškov. Pri tem nastopi t. i. učinek izrinjanja (angl. *Crowding out effect*), saj so podjetja izrinjena zaradi konkurenta, ki posluje na globalni ravni. Coucke (2005, str. 5) raziskuje konkurenčni položaj podjetja, ki ne pripada skupini podjetij in ni mednarodno aktivno, v pogojih naraščajoče konkurence zaradi globalnih podjetij, ki prenašajo aktivnosti in procese na mednarodne trge in koordinirajo proizvodne aktivnosti znotraj svoje multinacionalne verige. Couche ugotavlja, da lahko v globaliziranem svetu, domače podjetje laže zdrži konkurenčne pritiske multinacionalnih podjetij, če je zmožno svoje proizvode diferencirati od proizvodov multinacionalnega podjetja. Podjetje to najlaže doseže z osredotočenjem na skupino nišnih, specializiranih porabnikov, s specializiranimi proizvodi in storitvami (Coucke, 2005, str. 14). Neodvisna podjetija brez konkurenčnih prednosti zaradi mednarodnega omrežja in prenosov na mednarodne trge lahko z proizvodno diferenciacijo zmanjšajo vpliv strategij prenosa na mednarodne trge multinacionalnih podjetij na njihov konkurenčni položaj. Ge, Konan in Tanriverdi (2004, str. 10-29) ugotavljajo, da se podjetje odloči za strategije prenosa na mednarodne trge tudi zaradi konkurenčnih pritiskov drugih podjetij v panogi, ki te strategije že uporabljajo. Podjetja želijo slediti in posnemati konkurente ter s tem zmanjšati tveganje, da zaostanejo za konkurenco. Oberoi in Khamba (2005, str. 289) menita, da bodo podjetja ostala globalno konkurenčna le z doseganjem ali preseganjem konkurenčnih prednosti, ki jih druga podjetja, na katere so aktivnosti prenesla, zagotavljajo vodilnim konkurentom na trgu. Kot rečeno, Mahnke (2001, str. 3) razume prenos kot organizacijski odziv na konkurenco, temelječo na znanju, in dodaja, da morajo podjetja konkurirati na podlagi osredotočenega in povezanega učenja, imeti dostop do zunanjih, specializiranih znanj in razvijati prednosti, zasnovane na odnosih, prek znotraj podjetniških povezovanj. Palley (2006, str. 1) meni, da so poslovne strategije prenosa ključni element ekonomske globalizacije, ki predstavlja novo obliko konkurence, zato se je potrebno odzvati na klice po razvoju politik, ki spodbujajo nacionalno konkurenčnost, ter ustvariti nova pravila, ki upravljajo globalno konkurenco.

Obravnavana teoretična izhodišča kažejo (Tabela 2.7), da lahko prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge v pogojih naraščajoče globalne konkurence in rivalstva med podjetji prispeva k ustvarjanju konkurenčnih prednosti podjetja. S prenosom podjetja ustvarjajo prednosti oziroma spremembe v poslovnih aktivnostih in procesih, ki jim omogočajo doseganje prednosti pred konkurenti na trgu na več načinov, in sicer z osredotočenjem na strateške aktivnosti, pri katerih dosegajo konkurenčne prednosti, z nižjimi stroški proizvodnje proizvodov in storitev, pridobivajem prednosti pri porabnikih itn. Danes morda predstavlja prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge vir konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij, a že jutri, v močno globaliziranem in povezanem svetu, pa je lahko nujnost za preživetje.

Tabela 2.7: Značilnosti prenosa poslovnih aktivnosti in z vidika konkurenčnih prednosti podjetja

Avtor	Ključni vidiki	Značilnosti prenosa z vidika konkurenčnih prednosti podjetja
Svetličič (2006) Svetličič et al (2000)	Vzvod konkurenčnih prednosti	Prenos kot vzvod ohranjanja in krepitve konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti
Pearson in Gritzmacher (1990), Simpson et al. (2002)	Vir konkurenčnih prednosti	Odločitev za prenos je pomembna strateška odločitev in služi kot vir konkurenčnih prednosti podjetja
Click in Duening (2004)	Konkurenčnost	Prednosti z vidika konkurenčnosti
Bojnec (2005)	Mednarodne konkurenčne prednosti	Razlike v življenjskih in proizvodnih stroških, produktivnosti in plačah, stroških uporabe proizvodnih dejavnikov predstavljajo možnost za pridobivanje mednarodnih konkurenčnih prednosti
Gorp, Jagresma (2006)	Konkurenčnost storitvenih podjetij	Prenos storitvenih aktivnosti je ključen za konkurenčnost storitvenih podjetij v prihodnosti
Ge, Konan, Tanriverdi (2004)	Pritiski konkurentov	Prenos zaradi konkurenčnih pritiskov s strani drugih podjetij v panogi, ki te strategije že uporabljajo. Podjetja želijo slediti in posnemati konkurente
Coucke (2005)	Multinacionalna podjetja	Multinacionalna podjetja uporabijo prenos kot orodje za povečanje konkurenčnih pritiskov na domača podjetja
Palley (2006)	Nova oblika konkurence	Prenos kot ključni element ekonomske globalizacije, ki predstavlja novo obliko konkurence
OECD (2007)	Poslovne aktivnosti	Prenos stroškovno neugodnih in manj dobičkonosnih aktivnosti in obdržanje bolj učinkovitih aktivnosti, ki predstavljajo konkurenčno prednost
Fòrst , Melumad (1999)	Poslovne aktivnosti	Prenos proizvodnje proizvodov, pri katerih imajo podjetja konkurenčno prednost
Mahnke (2001)	Konkurenca, temelječa na znanju	Prenos kot organizacijski odziv na konkurenco, temelječo na znanju - podjetja konkurirajo na podlagi učenja
Svetličič et al. (2000)	Podjetniško specifične prednosti	S prenosom kot načinom izhodne internacionalizacije podjetje vnovči svoje podjetniško specifične prednosti na svetovnem trgu; vse pomembnejše so neoprijemljive lastniške prednosti kot ključna konkurenčne prednosti podjetij.

2.7 ODLOČITVENI PROCES PODJETJA ZA PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE

Pri sprejemanju odločitve za prenos aktivnosti in procesov vstopa podjetje v odločitveni proces, ki je pri kompleksnem vprašanju, kot je prenos izvedbe svojih aktivnosti na druga podjetja na mednarodnih trgih, lahko težaven in dolgotrajen. Takšna odločitev zahteva dolgoročno strateško naravnanost podjetja, izbiro primerne organizacijske oblike pri prenosu, poznavanje mednarodnih trgov, poznavanje zakonitosti učinkovanja prenosa, določeno stopnjo nagnjenosti k tveganju, sposobnost ocenjevanja koristi in stroškov prenosa ter analizo drugih pomembnih dejavnikov, ki lahko vplivajo na zadovoljstvo podjetja s prenosom. Pri odločitvi za prenos je podjetje soočeno z mnogimi odločitvami, ki se razlikujejo glede na to, na kateri stopnji odločitvenega procesa je podjetje.

Strategije prenosa aktivnosti in procesov opredelimo kot proces, v katerem podjetje načrtuje, izvaja, nadzira prenos aktivnosti in prenos ovrednoti glede na doseganje ciljev podjetja (Carr, Pearson, 2002, str. 1033) oziroma kot proces, pri katerem podjetja ocenjujejo potrebe porabnikov, razvijajo strategije, izbirajo primernega poslovnega partnerja, se soočajo z vodenjem pogodbenih odnosov, odnosov s poslovnimi partnerji, informacijami ter merjenjem izvedbe strategij (Oberoi, Khamba, 2006, str. 279). Pri odločitvi za prenos gre podjetje skozi nekaj stopenj odločanja, ki se začnejo z vprašanjem, katere poslovne procese ali aktivnosti izvajati znotraj podjetja in katere prenesti na druga podjetja, ter nadaljujejo z izbiro primernega mednarodnega trga, primernega podjetja in nazadnje z vprašanji o uspešnosti izvedbe in ovrednotenjem prenosa. Odločanje podjetij za prenos na mednarodne trge je torej proces, sestavljen iz več stopenj, ki se lahko medsebojno prepletajo, pri čemer pa se vsako podjetje sooča z vrsto negotovosti in izzivov (Ge, Konana in Tanriverdi, 2004, str. 32). Odločitveni proces predstavljam v Tabeli 2.8.

Tabela 2.8: Odločitveni proces pri prenosu aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Stopnje v odločitvenem procesu	Kriteriji za odločitev	
1. stopnja: IZBOR AKTIVNOSTI Katere aktivnosti in/ali procesi so primerni za prenos?	**Značilnosti aktivnosti:** Zrelost aktivnosti/procesa, strateški pomen, modularnost, človeški kapital, intelektualni kapital, IT-posl. združevanje	**Motiv:** Strateška ranljivost, izpostavljenost tveganjem, konkurenčni pritiski, pretekle izkušnje podjetja
2. stopnja: IZBOR MEDNARODNEGA TRGA Katere lokacije so primerne za prenos: domači trg ali mednarodni trg?	**Domači trg:** Stroški, spodbude, delovna sila, zakoni in uredbe, konkurenčni pritiski, napori usklajevanja	**Mednarodni trgi:** Tveganja države, razlika v plačah, razdalja-pravni vidik, jezik, spod-bude, produktivnost in kak. delovne sile, zakoni in uredbe, strat.procesi
3. stopnja: IZBOR PARTNERJA Katerega partnerja izbrati?	**Značilnosti partnerja:** Sloves, kulturne značilnosti, konkurenca	
4. stopnja: MERITEV UČINKOV Kako izvesti in meriti izvedbo prenosa?	**Izvedba:** Pogodbeno, sprememba vodstva, nepredvideni izdatki	**Merjenje izvedbe:** Prihranki pri stroških, donos na naložbo (ROI), produktivnost, kak. storitev, zadovoljstvo porabnikov

Vir: Ge, Konana, Tanriverdi, 2004, str. 32

Stopnje odločitvenega procesa za prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge, predstavljene v tabeli 2.6, bodo preverjene tudi na slovenskih podjetjih, pri čemer bodo na podlagi ocen podjetij obravnavane značilnosti podjetja, motivi, vrste aktivnosti in procesov, mednarodni trgi in ovire, izmerjeni pa bodo tudi učinki prenosa na mednarodne trge na podlagi ocen podjetij ter računovodskih podatkov. Te determinante prenosa na mednarodne trge so podrobneje obravnavane v naslednjem poglavju in v petem poglavju o rezultatih raziskovanja.

Odločitveni proces podjetij pri prenosu aktivnosti in procesov so raziskovali tudi A. T. Kearney in CAPS Research (2005, str. 30) in pri tem oblikovali tristopenjski odločitveni model podjetij za prenos na neodvisna podjetja (Tabela 2.9) ter opredelili različne dejavnike, ki vplivajo na vsaki stopnji procesa prenosa na mednarodne trge.

Tabela 2.9: Odločitveni model podjetij pri prenosu aktivnosti na neodvisna podjetja

1. Stopnja **Strateško načrtovanje in analiza**	**2. Stopnja** **Sklepanje pogodb in razvoj odnosov**	**3. Stopnja** **Izvedba prenosa aktivnosti**
- Podjetje sprejme strategijo prenosa kot primerno - Opredelitev razlogov za prenos - Proces izbiranja aktivnosti na podlagi analize konkurenčnosti - Iskanje primernega podjetja - Finančne in druge analize - Načrt za izvedbo prehoda - Izbor aktivnosti za prenos	- Sklepanje pogodb - Opredelitev strategije v primeru nepredvidljivih dogodkov - Proces opredeljevanja informacij, ki se bodo delile - Visoka stopnja zaupanja - Jasno določene vloge in odgovornosti pri vodenju prenosa - Jasno dol. lastništvo in pravice iz IL - Jasno določeni cilji in meritve	- Orodje za meritev in poročanje o doseganju ciljev - Možnost sprememb - Skupno odločanje o težavah - Jasno določene odgovornosti obeh strani - Skupna izobraževanja - Načrt vodenja izvedbe prenosa - Načrt za obdržanje motiviranosti zaposlenih med tranzicijo

Vir: AT Kearney in CAPS Research, 2005, str. 30

Pričujoča disertacija sloni predvsem na preverjanju tistih delov odločitvenega procesa pri prenosu na mednarodne trge, ki se nanašajo na opredelitev motivov za prenos, izbora aktivnosti in procesa, mednarodnega trga, ocenjevanja ovir, merjenja doseženih ciljev in učinkov prenosa ter odločitev o izboru podjetja, na katerega bodo aktivnosti in procesi preneseni. Kot rečeno, teoretični vidik teh determinant obravnavam v tretjem poglavju, medtem ko v petem poglavju sledi predstavitev in obravnava rezultatov raziskovanja determinant prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge slovenskih podjetij ter preverjanje na podlagi teoretičnih ugotovitev postavljenih hipotez, povezanih z determinantami prenosa na mednarodne trge.

3 DETERMINANTE PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE

V tretjem poglavju so predstavljene determinante odločitve podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge. Sprva so obravnavane značilnosti podjetij, ki se odločajo za prenos na mednarodne trge, motivi, vrste aktivnosti in procesi, mednarodni trgi in ovire, na koncu pa so podrobneje obravnavani učinki prenosa na mednarodne trge.

3.1 ZNAČILNOSTI PODJETIJ, KI PRENAŠAJO POSLOVNE AKTIVNOSTI IN PROCESE NA MEDNARODNE TRGE

Podjetja, ki se odločijo za prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge oziroma za vključitev v mednarodne trgovinske tokove, se ločijo od podjetij, ki delujejo izključno na domačem trgu. Že Helpman (2006, str. 1) je ugotavljal, da se za vključitev v mednarodne trgovinske tokove in neposredne tuje investicije odloča majhen delež podjetij, in je nadalje menil, da so izvozna podjetja produktivnejša od podjetij, ki ne izvažajo, multinacionalke produktivnejše od izvoznih podjetij, produktivnost podjetij pa se po dejavnostih razlikuje. Podjetja, ki prenašajo aktivnosti in procese na mednarodne trge, se od drugih podjetij ne ločijo le po produktivnosti, temveč tudi po drugih značilnosti in podjetniško specifičnih lastnosti.

Odločitev za prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge je odvisna od **velikosti** podjetja, saj imajo velika podjetja boljši izhodiščni položaj in nižje stroške iskanja izvajalcev (Görg, Hanley, 2004, str. 4); za prenos se je odločila polovica največjih evropskih podjetij (UNCTAD in Roland Berger, 2004, str. 1). Pri opazovanju japonskih podjetij predelovalne dejavnosti Tomiura (2004, str. 1) ugotavlja, da so podjetja, ki prenašajo aktivnosti ali procese, bolj produktivna in večinoma prenašajo izdelavo delovno intenzivnih proizvodov, ter dodaja, da so ta podjetja v povprečju velika ter vodstveno in tehnološko zelo zmogljiva. Velikost podjetja pomembno določa odločitev za prenos, zato bo preverjena v prvi raziskovalni hipotezi o prenosu aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge.

Na odločitev podjetja za prenos na mednarodne trge pomembno vpliva **pripadnost podjetja dejavnosti** (Görg in Hanley, 2004, str. 5). Značilnosti le-teh namreč določajo obnašanje podjetij, tako so npr. nekatere dejavnosti močno odvisne od domačih dobaviteljev (OECD, 2007, str. 27). Večina empiričnih preverjanj prenosa temelji na podjetjih iz predelovalnih dejavnosti (Biemans in van Leeuwen, 2004, str. 20; Tomiura, 2004, str. 1), a kljub prevladujočemu pomenu predelovalnih dejavnosti, pomen storitvenih dejavnosti v celotni ekonomski aktivnosti skozi čas narašča. Na odločitev za prenos na mednarodne trge pomembno vpliva tudi **pripadnost podjetja skupini podjetij**, saj se za prenos večinoma odločajo podjetja, ki pripadajo skupini podjetij, oziroma multinacionalna podjetja (Heshmati in Pietola, 2007, str. 79). Pomembne so tudi izkušnje podjetja s poslovanjem na mednarodnih trgih (Tomiura, 2004, str. 1) oziroma **stopnja internacionalizacije** ter druge izkušnje podjetja

pri prenosu na domačem trgu (Ge, Konan in Tanriverdi, 2004, str. 34). Odločitev za prenos je odvisna tudi od **drugih značilnosti podjetij**, kot so dodana vrednost, starost, pravna oblika in poreklo kapitala, vse te značilnosti podjetij, ki se odločajo za prenos aktivnosti in procesov, so obravnavane v nadaljevanju in preverjene na slovenskih podjetjih. Na odločitev za prenos na mednarodne trge vplivajo tudi druge značilnosti podjetij, kot so občutljivost podatkov, tehnološka naprednost, upoštevanje regulativ, varnost, kadri, vodstvo, inovativnost in druge lastnosti. Görzig in Stephan (2002, str. 13) ugotavljata, da so podjetniško specifične značilnosti, kot so tehnološko znanje, znanje trženja ali vodenja, pomemben dejavnik za uspešnost podjetja, ter pomembnejši kot dejavnost podjetja ali mednarodni trg. Kot meni tudi Tomiura, je večja vodstvena in tehnološka zmogljivost pomembna lastnost podjetij, ki se odločajo za prenos.

Kot sem omenila že v prejšnjem poglavju, temeljijo meritve razširjenosti prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge predvsem na analizah na ravni panog in redkeje na ravni podjetij. Ocene o razširjenosti prenosa na ravni panog temeljijo predvsem na posrednih ocenah na podlagi podatkov iz input-output tabel in zunanjetrgovinskih statistik. V zadnjih letih je bilo tako narejenih več raziskav in analiz različnih avtorjev, organizacij in svetovalnih hiš, ki so poskusile oceniti razširjenost pojava. V Tabeli 3.1 sledi pregled.

Tabela 3.1: Pregled raziskav o razširjenosti prenosa aktivnosti podjetij na mednarodne trge in značilnosti podjetij, ki so prenesla aktivnostiin procese na mednarodne trge

Avtor	Predmet opazovanja	Ocena razširjenosti prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge in značilnosti podjetij, ki so aktivnosti prenesla
WTO (2008)	V svetu kot celoti (input-output tabele)	V letu 2000 je bil odstotek uvoženih inputov glede na celoten input blaga 22 % in storitev 3,4 % (v primerjavi z letom 1995, ko je bilo 18.8 % blaga ter 3,4 % storitev) oziroma skupaj 11,8 %.
Roland Berger in UNCTAD (2004)	Evropa (največja podjetja)	Več kot 40 odstotkov podjetij je že preneslo storitve na mednarodne trge v preteklosti, skoraj polovica pa načrtuje nadaljnji prenos v naslednji letih. Podjetja, ki so prenesla aktivnosti v preteklosti so bila večinoma tista, ki načrtujejo prenos na mednarodne trge tudi v prihodnosti. Skoraj 50 odstotkov podjetij ni preneslo nobenih aktivnosti na mednarodne trge in prenos tudi ne načrtujejo.
Berenschot (2004)	Nizozemska (podjetja z več kot 20-imi Zaposlenimi)	Več kot 80 odstotkov podjetij ni nikoli preneslo ali načrtovalo prenos celotnega ali le dela svojega proizvodnega procesa na mednarodne trge. 6 odstotkov podjetij je načrtovalo prenos v naslednjem letu, 14 odstotkov podjetij pa je že preneslo aktivnosti ali procese na mednarodne trge.
Biermans, van Leeuwen (2004)	Nizozemska (100 največjih podjetij)	Prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge je najbolj prisoten v predelovalnih dejavnostih in sicer predvsem v tekstilni, oblačilni in obutveni dejavnosti.
Tomiura (2003)	Japonska - predelovalne dejavnosti	Za prenos se je odločilo manj kot 3 odstotke podjetij, a skupni obseg tega prenosa ni zanemarljiv, saj so podjetja, ki prenašajo aktivnosti ali procese v povprečju velika.
OECD (2007)	Države OECD	Najpogostejši je prenos proizvodnje blaga podjetij v predelovalnih dejavnostih, zatem v storitvenih dejavnosti ter nato prenos storitvenih dejavnosti podjetij v predelovalnih dejavnostih in storitvenih dejavnostih.

3.2 MOTIVI PODJETIJ ZA PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI NA MEDNARODNE TRGE

Rezultati raziskav kažejo, da se za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge odloča majhen delež podjetij, vendar se razširjenost prenosa skozi leta povečuje. Dejavniki, ki pospešujejo prenos so številni, npr. razvoj informacijske tehnologije oziroma tehnološki razvoj na splošno (Bartel, Lach in Sicherman, 2005, str. 1), razvoj širokopasovnih povezav (Stare, 2006, str. 203; Click in Duening, 2004, str. 25), ekonomska globalizacija, demografija, novi porabnik, naravni viri in okolje, regulacija in aktivizem (Laudicina, 2005, str. 55) ter višja raven izobrazbe, večja zmogljivost shranjevanja podatkov, razvoj programskih orodij za analizo podatkov, večja varnost pri poslovanju prek interneta in specializacija poslovnih aktivnosti in procesov (Click in Duening, 2004, str. 25). Amiti in Wei (2006, str. 2) ugotavljata, da je ob večji stopnji tehnoloških sprememb razširjenost prenosa večja, saj podjetjem omogoča, da uporabljajo storitve, zasnovane za vodilnih naprednih tehnologijah brez nujnih fiksnih stroškov privzemanja teh novih tehnologij. Številni dejavnikov spodbujajo podjetja k odločitvi za prenos; v nadaljevanju bodo predstavljeni ključni motivi podjetij za prenos na mednarodne trge, ki jih zasledimo v teoretični literaturi.

V odločitvenem procesu za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge morajo podjetja najprej opredeliti motive za prenos. Eden izmed pomembnejših motivov, ki ga pri proučevanju prenosa na mednarodne trge obravnava večina znanstvene in strokovne literature (Svetličič, 2006, str. 115; A. T. Kearney in CAPS Research, 2005, str. 22; Chorafas, 1998, str. 44; Dragonetti, et al., 2003, str. 5; Biermans in van Leeuwen, 2004, str. 31; Görg in Hanley, 2003, str. 2; Pujals, 2005, str. 9; PricewaterhouseCoopers, 2006, str. 6-11), so **nižji stroški proizvodnje na mednarodnih trgih,** s poudarkom na nižjih stroških delovne sile. Kot pomembnejši motiv za prenos na mednarodne trge izpostavljajo avtorji (Chorafas, 1998, str. 44, Quinn, 1999, str. 12, Dragonetti, et al., 2003, str. 5, A. T. Kearney, CAPS Research, 2005, str. 22, Click, Duening, 2004, str. 5, Gorp in Jagersma, 2006, str. 7, Pujals, 2005, str. 9) tudi **osredotočenje na strateške aktivnosti in procese** podjetja.

V znanstveni in strokovni literaturi pa zasledimo tudi **druge pomembne motive** za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, to so: dostop do novih trgov, sledenje konkurentom ali porabnikom, izboljšanje kakovosti izdelkov in storitev, izvedba logistike, pomanjkanje ustreznih kadrov v podjetju, pomanjkanje znanja v podjetju, povečanje in/ali ohranitev konkurenčnosti, kultura podjetja, dostop do specializiranih znanj ali tehnologij, davčni in drugi finančni motivi, bolj prožno poslovno okolje na mednarodnih trgih, značilnosti dejavnosti, značilnosti okolja in trgov, dobaviteljska veriga, tržni položaj podjetja ter odvisnost od strateških odločitev nadrejene družbe. V Tabeli 3.2 sledi pregled motivov podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, pri čemer je najprej naveden posamezen motiv, zatem avtorji, ki motiv raziskujejo, na koncu pa so opredeljeni cilji podjetij, ki posamezen motiv za prenos na mednarodne trge spremljajo.

Tabela 3.2: Pregled motivov podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

MOTIV	AVTORJI	CILJI
Stroški dela in drugi stroški	Görg, Hanley (2003) UNCTAD, Roland Berger (2004) Click, Duening (2004) OECD (2007) Chorafas (1998) Svetličič (2006) A.T. Kearney, CAPS (2005) Dragonetti et al. (2003) Abraham, Taylor (1996) Biermans in van Leeuwen (2004) A.T. Kearney, CAPS (2005) Chen et al (2006)	Znižanje stroškov Znižanje stroškov Prednosti z vidika stroškov Znižanje stroškov dela in drugi stroškov Znižanje stroškov Znižanje stroškov dela in drugi stroškov Znižanje stroškov dela in drugi stroškov Znižanje stroškov dela in drugi stroškov Cenejša delovna sila v državah v razvoju Znižanje stroškov, nižji stroški surovin Izboljšanje nekonkurenčnih stroškovnih struktur Nove tehn. omogočajo dostop do cenejše del. sile
Novi trgi	Hennssey, Jeannet (2004) Chorafas (1998) A.T. Kearney, CAPS (2005) OECD (2007) NAPA (2006) A.T. Kearney, CAPS (2005) Gorp, Jagersma (2006) PricewaterhouseCoopers (2006)	Dostop do novih trgov Hitrejši dostop do trgov Dostop do mednarodnih trgov Dostop do novih trgov Dostop do novih trgov Vzpostavljanje bodočega prodajnega trga Dostop do novih trgov Dostop do novih porabnikov
Sledenje konkurentom ali porabnikom	A.T. Kearney, CAPS (2005) Ge, Konan in Tanriverdi (2004) PricewaterhouseCoopers (2006) Gorp, Jagersma (2006) Biermans in van Leeuwen (2004) Narasimhan, Jayaram (1998) Kumar et al. (2007)	Sledenje konkurentom Posnemanje oz. sledenje konkurentom Servisiranje obstoječih porabnikov Sledenje porabnikom, dobaviteljem, konkurentom Bližina porabnikom - hitrejše zagotavljanj proizv. in storitev, boljše predvid. sprememb vzorcev porabe Prenos z namenom, da zadovolji potrebe porabnikov Sledenje konkurentom
Izdelki in/ali storitve	Chorafas (1998) Gorp, Jagersma (2006) NAPA (2006) UNCTAD, Roland Berger (2004) UNCTAD (2004) Pujals (2005)	Izboljšanje izvedbe/kakovosti izdelkov in storitev Izboljšanje kakovosti izdelkov in storitev Zagotavljanje novih izdelkov in storitev ter povečanje kakovosti izdelkov in storitev Izboljšanje kakovosti izdelkov in storitev Izboljšanje kakovosti izdelkov in storitev Izboljšanje kakovosti storitev
Osredotočanje na strateške aktivnosti	UNCTAD, Roland Berger (2004) Chorafas (1998) Quinn (1999) Dragonetti et al. (2003) A.T. Kearney, CAPS (2005) Click, Duening (2004) Gorp, Jagersma (2006) Görg, Hanley (2003) Datar (2005) Brown, Scott. (2005)	Osredotočanje na strateške aktivnosti Osredotočanje na ključne aktivnosti Osredotočanje na ključne aktivnosti Osredotočanje na strateške aktivnosti Osredotočanje na strateške aktivnosti Osredotočanje na strateške aktivnosti Osredotočanje na strateške aktivnosti Osredotočanje na strateške aktivnosti Osredotočanje na strateške aktivnosti Osredotočanje na strateške aktivnosti
Izvedba logistike	Waters (2007) Rushton, Walker (2007)	Naraščajoč pomen zanesljivih in hitrih logističnih aktivnosti Vse večje spremembe v strukturi in organizacija logistike
Pomanjkanje ustreznih kadrov v podjetju	UNCTAD, Roland Berger (2004) Gorp, Jagersma (2006) PricewaterhouseCoopers (2006)	Odziv na pomanjkanje kadrov v podjetju Kakovost delovne sile Dostop do visoko kvalificirane delovne sile

se nadaljuje

nadaljevanje

MOTIV	AVTORJI	CILJI
Pomanjkanje znanja v podjetju	Görg in Hanley (2003) UNCTAD, Roland Berger (2004) NAPA (2006) Dragonetti et al. (2003) Amiti in Wei (2006) Antras et al (2007)	Dostop do tehničnih znanj, ki jih ni v podjetju Odziv na pomanjkanje znanja v podjetju Pospešitev nastanka inovativnih proizvodov in storitev z uporabo drugih tehnologij Pridobivanje znanja v podjetje Nove tehnologije omogočajo dostop do drugač. znanj Pomembno org. znanje sr. managem. na mednarodnem trgu
Povečanje in/ali ohranitev konkurenčnosti	Click, Duening (2004) Svetličič et al. (2000) Gorp, Jagersma (2006) Falk in Wolfmayr (2005) UNCTAD (2004) Kumar et al. (2007)	Prednosti z vidika konkurenčnosti Ohranjanje/povečanje konkurenčnosti in KP Povečanje konkurenčnosti Povečanje konkurenčnosti Izboljš konk., prehod na akt. z višjo dodano vred. Ohranjanja konkurenčnih prednosti
Kultura podjetja	A.T. Kearney, CAPS (2005) Biermans in van Leeuwen (2004)	Kultura podjetja vpliva na prenos Razlike v kulturah vplivajo na učinke od prenosa
Dostop do specializiranih znanj ali tehnologij	Dragonetti et al. (2003) UNCTAD (2004) NAPA (2006) Hennssey, Jeannet (2004) A.T. Kearney, CAPS (2005) Chorafas (1998) Pujals (2005) Gorp, Jagersma (2006) Oberoi, Khamba (2006)	Dostop do specializiranih znanj/tehnologij Dostop do specifičnih znanj ali trgov Pospešitev nastanka inovativnih proizvodov in storitev z uporabo drugih tehnologij in str. struktur Izraba komplementarne tehnologije ter zmanjšanje potrebnega časa za razvoj inovacij Dostop do novih tehnologij Dostop do novih tehnologij Dostop do novih tehnologij Dostop do novih tehnologij Dostop do komplementarnih znanj
Davčni in drugi finančni motivi	Shapiro (2004) Carr, Pearson (2002)	Zmanjšanje vpliva nihanj deviznega tečaja pri MNP Pozitiven vpliv na finančno stanje podjetja
Bolj prožno poslovno okolje na medn. trgih	Gorp, Jagersma (2006) Pujals (2005) Oberoi (2006)	Povečanje prožnosti Večja prožnost Večja prožnost
Značilnost dejavnosti	OECD (2007)	Odvisnost prenosa od dejavnosti podjetja
Značilnosti okolja in trgov	Biermans in van Leeuwen (2004) Rushton, Walker (2007)	Potreba po bližini rastočemu trgu Na odločitev o prenosu vpliva značilnost trgov (velikost, razširjenost, zgoščenost)
Dobaviteljska veriga	Oberoi, Khamba (2006) Chen et al (2006)	Izboljšanje dobaviteljske verige Podjetje preferira široko mrežo dobaviteljev ali izbere dobavitelje zato, da vzpostavijo strateške zveze pri svojih namerah za vstop na trge v razvoju
Tržni položaj podjetja	Falk in Wolfmayr (2005) Kotabe in Swan (1994) Svetličič (2006) OECD (2007) Tan et al. (2002)	Boljši tržni položaj podjetja Večji globalni tržni delež Instrument ohranjanja pridobljenega tržnega položaja v svetu v primerjavi s konkurenti Boljši tržni položaj (večji tržni delež) Boljši tržni položaj (večji tržni delež)
Drugi motivi	Greaver (1999, str. 12) UNCTAD, Roland Berger (2004) Chen et al (2006) A.T. Kearney, CAPS (2005) Gorp, Jagersma (2006) Abraham in Taylor (1996) PricewaterhouseCoopers (2006)	Prenos kot orodje za prestrukturiranje podjetja Odziv na povečano povpraševanje po pr. in storitvah Znižanje stroškov nabave blaga Spodbujanje inovacij, zmanjšanje neproduk. aktivn., preprečevanje izgube kapitala, ekonomije obsega Zakonske prednosti Sezonski vplivi panog in cikličnost zmanjšajo spodbude za prenos Povečanje zmogljivosti

Iz Tabele 3.1 je razvidno, da so motivi podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge številni, pomembnost le-teh pa se med podjetji razlikuje. Kot rečeno, mnogi avtorji, npr. Chorafas (1998, str. 44), navajajo kot najpomembnejše motive pri prenosu znižanje stroškov in osredotočenje na strateške aktivnosti. Görg in Hanley (2004) in A. T. Kearney (2003) ugotavljajo, da je najpomembnejši motiv znižanje stroškov, a A. T. Kearney (2003) kot drugi najpomembnejši motiv navede bližino do porabnikov. Tudi Kumar et al. (2007, str. 323) navedejo kot glavni motiv za prenos znižanje stroškov dela in ohranjanje konkurenčnih prednosti. Ugotovitve drugih raziskav kažejo tudi, da znižanje stroškov in osredotočenje na strateške aktivnosti ni nujno najpomembnejši motiv za prenos aktivnosti, in navajajo druge motive, kot je sledenje porabnikom in dobaviteljem, dostop do novih trgov in izboljšanje konkurenčnosti (Gorp in Jagersma, 2006, str. 19-20), dostop do novih porabnikov in servisiranje obstoječih porabnikov ter šele zatem sledi znižanje stroškov, povečanje zmogljivosti in dostop do visokokvalificirane delovne sile (PricewaterhouseCoopers, 2006, str. 6-11). Nižji stroški na mednarodnih trgi niso vedno najpomembnejši motiv pri odločitvi podjetij za prenos, kar bo vidno tudi pri rezultatih raziskovanja prenosa aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge.

Motivi podjetij pri prenosu na mednarodne trge se razlikujejo glede na obdobje in obliko prenosa. Najpogostejši kratkoročni cilji so povečanje produktivnosti in znižanje zalog ter skrajšanje časa proizvodnega ciklusa, medtem ko so dolgoročnejši strateški cilji povečanje zadovoljstva porabnikov, tržnega deleža ter dobičkonosnosti podjetja (Tan et al., 2002, str. 615). Pomembno je tudi razumevanje raznolikosti motivov glede na značilnosti podjetja, načina prenosa (v okviru skupine podjetij ali izven skupine podjetij), izbranih aktivnosti in mednarodnih trgov. Motivi podjetij pri prenosu izven skupine podjetij so predvsem osredotočenje na strateške aktivnosti, dostop do komplementarnih znanj, ugodnejša stroškovna struktura in večja prožnost, medtem ko so najpogostejši motivi za prenos znotraj skupine podjetij predvsem medsebojna izmenjava znanja in optimizacija verige vrednosti (Oberoi, Khamba, 2005, str. 277). Vsi predstavljeni motivi za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, ki jih navajajo avtorji in organizacije in lahko pomembno prispevanju k razumevanju zakonitosti prenašanja aktivnosti in s tem k doseganju namena in ciljev disertacije, so v delu preverjeni na vzorcu slovenskih podjetij in so podrobneje predstavljeni v petem poglavju o rezultatih raziskovanja. V rezultatih raziskovanja predstavljam ključne motive, ki vodijo slovenska podjetja pri prenosu aktivnosti in procesov na mednarodne trge, hkrati pa predstavljam pomen posameznih motivov glede na obliko prenosa ter drugih determinant pri prenosu na mednarodne trge.

3.3 VRSTA POSLOVNE AKTIVNOSTI IN PROCESA, PRENESENE NA MEDNARODNE TRGE

Ena izmed ključnih odločitev podjetja pri prenosu je odločitev o vrsti poslovne aktivnosti in procesa v verigi vrednosti podjetja, ki je primerna za prenos na mednarodne trge. Podjetje lahko prenese na mednarodne trge **strateške oziroma glavne poslovne aktivnosti** ali podporne aktivnosti. Ge, Konan in Tanriverdi (2004, str. 15-16) opredelijo strateške procese kot tiste, ki podjetju predstavljajo določeno vrednost, so redki, težko posnemljivi in težko nadomestljivi ter so pogosto globoko vpeti v organizacijske in socialne okvirje podjetja. V literaturi s področja managementa je pogosto navedeno pravilo, naj se aktivnosti, ki niso del strateških, ključnih kompetenc podjetja, prenesejo na druga podjetja (Hamel in Prahalad, 1990, 1994; Venkatesan, 1992; Quinn in Hilmer, 1994), podjetje pa naj se osredotoči na proizvode svojih ključnih kompetenc, pri katerih ima koristi zaradi stroškovnih ali monopolističnih prednosti (Fòrst in Melumad, 1999, str. 1). Do svojih strateških procesov so podjetja pogosto zaščitniška, saj želijo preprečiti posnemanje konkurence in je zato verjetneje, da jih ne bodo prenesla na druga podjetja. Tako se podjetja tudi pri zrelem poslovnem procesu odločijo, da bodo proces obdržala znotraj podjetja in s tem zadržala nadzor (Ge, Konan in Tanriverdi, 2004, str. 15-16). Tudi druge raziskave izpostavljajo pomen strateških aktivnosti (A. T. Kearney in CAPS Research, 2005, str. 44).

Tabela 3.3: Vrste in opredelitev poslovnih aktivnosti in procesov podjetja

AKTIVNOST	OPREDELITEV
Strateške (ključne) poslovne aktivnosti	Proizvodnja končnega blaga in/ali storitev, namenjena za trg ali tretje osebe, ki jo je izvedlo podjetje in prinaša dohodek. Strateške (ključne) poslovne aktivnosti so večinoma primarne aktivnosti v podjetju in lahko vključujejo tudi druge (sekundarne) aktivnosti, če so le-te del strateških aktivnosti.
Podporne poslovne aktivnosti	Podporne poslovne aktivnosti se v podjetju izvajajo z namenom, da se zagotovi proizvodnja blaga in/ali storitev, namenjena za trg ali tretje osebe. Rezultat podpornih poslovnih aktivnosti ni namenjen neposredno za trg ali tretje osebe.
Distribucija in logistika	Transportne aktivnosti, skladiščenje in obdelava naročil.
Trženje, prodaja, poprodajne storitve (pomoč uporabnikom, klicni centri)	Trženjske raziskave, oglaševanje, storitve neposrednega trženja (telemarketing), razstave, sejmi in druge trženjske ter prodajne storitve, storitve klicnih centrov, pomoč uporabnikom (help-desk) in druge storitve za podporo uporabnikom.
Informacijsko komunikacijske storitve (IKT)	Storitve informacijske tehnologije in telekomunikacij. Storitve IT vključujejo svetovanje glede strojne in programske opreme, programske opreme, prilagojene za obdelavo podatkov, storitve s področja podatkovnih baz, vzdrževanje in popravila, spletno gostovanje in druge storitve s področja računalništva ter informacijskih storitev. Izvzeta je standardizirana programska oprema.
Administrativne in vodstvene aktivnosti	Pravne storitve, storitve računovodstva, knjigovodstva in revizije, menedžment in svetovanje, vodenje človeških virov (npr. usposabljanje in izobraževanje, zaposlovanje kadrov), storitve s področja zdravstva, finančne in zavarovalniške storitve podjetja. Vključene so tudi aktivnosti nabave.
Inženirstvo in sorodne tehnične storitve	Svetovalne storitve s področja inženirstva in sorodnih tehničnih storitev, testiranje, analize in certifikacija, storitve s področja industrijskega oblikovanja.
Raziskave in razvoj	Raziskave in razvoj

Vir: Eurostat: Statistical Development Project "International sourcing", 2007

Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge se poleg prenosa proizvodnih procesov oziroma strateških aktivnosti nanaša tudi na prenos **podpornih storitvenih aktivnosti,** kot so distribucija in logistika, trženje, prodaja in poprodajne storitve, storitve, ki se nanašajo na pomoč uporabnikom in klicni centri, storitve s področja informacijsko-komunikacijskih tehnologij, administrativne in vodstvene aktivnosti, inženirstvo in sorodne tehnične storitve, raziskave in razvoj in druge aktivnosti. Strateške in podporne aktivnosti so predstavljene v Tabeli 3.3, navedena razvrstitev je bila uporabljena tudi pri raziskovanju prenosa aktivnosti in procesov slovenskih podjetjih na mednarodne trge.

Podjetja in organizacije se danes odločajo za prenos različnih podpornih aktivnosti. V zadnjih letih vse bolj narašča pomen prenosa poslovnih storitev in storitev s področja informacijsko-komunikacijskih tehnologij, kot opažata Görg in Hanley (2004, str. 2), je pri prenosu storitev na mednarodne trge 68 odstotkov podjetij preneslo vsaj eno vrsto storitev. Stare (1999, str. 121) meni, da je potrebno eksternalizacijo storitev, ki je prispevala k dinamični rasti storitev v Sloveniji v začetku devetdesetih let, razumeti kot pozitiven proces, saj je prispeval k temu, da se podjetja v vse večji meri odločajo za osredotočenje na strateške aktivnosti, medtem ko tiste storitve, ki niso ključne za njihovo poslovanje, kupujejo od specializiranih ponudnikov.

V Tabeli 3.4 sledi pregled podpornih storitvenih aktivnosti, ki jih v znanstveni in strokovni literaturi zasledimo kot **najprimernejše oziroma najpogostejše podporne aktivnosti** za prenos na mednarodne trge.

Tabela 3.4: Pregled podpornih storitvenih aktivnosti, ki so primerne za prenos na mednarodne trge

Avtor	**Podporne storitvene aktivnosti, ki so najprimernejše ali najpogostejše pri prenosu na mednarodne trge**
A.T. Kearney, CAPS Research (2005)	Storitve informacijsko -komunikacijske tehnologije, distribucija, pravo, proizvodni procesi, inženirstvo, dizajn in klicni centri
OECD (2005)	Računovodstvo, pravo, inženirstvo in sorodne tehnične storitve, raziskave in razvoj
Stare (2006)	Poslovne storitve (klicni centri, elektronsko založništvo), računalništvo in informacijske storitve, profesionalne storitve, izobraževanje in usposabljanje, finančne storitve, storitve, povezane z zdravjem.
Gorp, Jagersma (2006)	Storitve informacijsko-komunikacijske tehnologije in programske opreme ter poslovnih storitev
Amiti in Wei (2004)	»Druge poslovne aktivnosti« (računovodstvo, svetovanje, klicni centri, implementacije programske opreme, procesiranje podatkov) ter računalniške in informacijske storitve
Baden-Fuller, et al. (2000), Kimzey, Kurokawa (2002)	Pomoč uporabnikom, raziskave in razvoj, proizvodni procesi, logistika
EUCD (2005)	Storitve informacijsko-komunikacijske tehnologije
Carr, et al. (2001)	Raziskave in razvoj, vodstvene ali svetovalne storitve (specializirane aktivnosti)

Primernost določenih strateških ali podpornih aktivnosti za prenos na mednarodne trge je odvisna od mnogih dejavnikov. V znanstvenih in strokovnih prispevkih zasledimo različne **determinante prenosljivosti**, ki se nanašajo na značilnost proizvodov oziroma storitev, in sicer: standardiziranost oziroma personaliziranost storitev ter kompleksnost poslovnih procesov (Karmakar, 2004, str. 3), kompleksnost proizvoda oziroma storitev (verjetneje je, da bodo kompleksnejši proizvodi nabavljeni znotraj podjetja, enostavnejši pa na trgu (Tadelis, 2002, str. 433)), kompleksnost tehnologije, zrelost proizvoda in velikost transportnih stroškov (DuBois et al. 1993; Moxon 1973; Swamidass in Kotabe 1993), radikalnost tehnologije in velikost oddelka za raziskave in razvoj v podjetju (Davidson in McFetridge, 1984, 1985), cikličnost aktivnosti (podjetja v večji meri prenašajo ciklične aktivnosti (Abraham in Taylor, 1996)). Carr et al. (2001, str. 693–708) opažajo, da bodo specializirane aktivnosti, kot so raziskave in razvoj, vodstvene ali svetovalne storitve prenesene na mednarodni ravni in ne na domačem trgu, saj so to aktivnosti, ki so pogosteje razdrobljene prek nacionalnih meja. Amiti in Wei (2004, str. 5) pa menita, da so se morala v preteklosti podjetja z relokacijo aktivnosti odreči bližine trgu, a je mogoče danes z novimi tehnologijami te povezave obdržati in hkrati pridobiti dostop do izkušene in cenejše delovne sile. Tehnološke spremembe, povzročene s prenosom raziskav in razvoja na mednarodne trge, so pomembna determinanta, saj intenzivnost raziskav in razvoja vpliva na povečanje povpraševanja po izkušeni delovni sili (Hijzen, Görg in Hine, 2004, str. 1). Vrste aktivnosti in procesov slovenskih podjetjih pri prenosu na mednarodne trge bodo preverjene drugi raziskovalni hipotezi in obravnavane v petem poglavju o rezultatih raziskovanja.

3.4 MEDNARODNI TRGI PRI PRENOSU AKTIVNOSTI IN PROCESOV

Odločitev o aktivnosti in procesu pri prenosu na mednarodne trge spremlja tudi odločitev o izbiri **mednarodnega trga** oziroma lokaciji, kamor bo podjetje aktivnost preneslo. Dejavniki, ki lahko pomembno prispevajo k transakcijskim stroškom in vplivajo na odločitev o izboru mednarodnega trga, so raznovrstni, npr. primerjalne prednosti v stroških dela, privlačnost potencialnega trga, razpoložljivost delovne sile, državne spodbude in tveganja zaradi varnosti in stabilnosti države, negotovosti novega okolja, kot so razdalja, izvedba logistike, kulturno in pravno okolje ter politični sistem (Ge, Konan in Tanriverdi, 2004, str. 21). Pri prenosu na mednarodne trge lahko podjetja pričakujejo tudi večje razlike v znanju in razlike v cenah proizvodnih dejavnikov v teh mednarodnih okvirjih kot v domačem okolju.

Privlačnost posameznih trgov za prenos se skozi čas močno razlikuje in spreminja. Kumar et al. (2007, str. 326) povzemajo trge, ki so primerne za prenos, in sicer v Evropi (Irska, Madžarska, Romunija, Bolgarija, Češka republika, Poljska, Ukrajina, Rusija, Litva in Slovenija), v Severni in Južni Ameriki (ZDA, Kanada, Mehika, Brazilija in Argentina), v Aziji (Indija, Kitajska, Malezija, Filipini, Vietnam in Tajska) ter Srednji vzhod (Izrael, Egipt, Jordanija). V zadnjih letih narašča zanimanje za prenos v **države v razvoju**. Izmed vseh prenesenih storitvenih aktivnosti (razvoj programske opreme in storitev s področja

informacijskih tehnologij) v letu 2001 jih je bilo več kot 70 odstotkov prenesenih na Irsko, v Indijo, Kanado in Izrael, leta 2002 je bilo 37 odstotkov storitvenih aktivnosti prenesenih v države v razvoju, leta 2003 pa je bilo v države v razvoju prenesenih že 51 odstotkov storitvenih aktivnosti. Primernost azijskih držav za prenos aktivnosti je predvsem v stroškovnih ugodnostih in rasti trga (UNCTAD, 2004) ter v tem, da zagotavljajo zadovoljivo kombinacijo stroškovnih ugodnosti, dosegljivih znanj in infrastrukture (UNCTAD in Roland Berger, 2004, str. 3). Razloge za naraščajoče zanimanje za prenos v države v razvoju vidijo Ge et al. (2004, str. 20-21) tudi v tem, da te države pogosto omogočajo tujim naložbam spodbude, kot so subvencije, vladna podpora, omejevanje regulacij, kar zmanjša stroške poslovanja na teh trgih, ter tako povečajo interes podjetij za poslovanje na njih.

V raziskavi PricewaterhouseCoopers (2006, str. 13) o globalizaciji podjetij so direktorji podjetij navedli trge, primerne za prenos proizvodnih aktivnosti in podpornih storitev, kot so Kitajska, Indija, Brazilija in Rusija, PricewaterhouseCoopers pa izpostavlja, da so poleg teh trgov primerni tudi **trgi Vzhodne Evrope**, ki so pogosto spregledani. Trgi Vzhodne Evrope so z globalnega vidika danes majhni za prenašanje storitev s področja informacijskih tehnologij in poslovnih procesov (angl. *Business process services (BPO)*), a njihova privlačnost se bo skozi čas povečala. Storitvena podjetja Vzhodne Evrope omogočajo geografsko bližino in manjše kulturne ter jezikovne razlike, trgi bodo ostali konkurenčni zaradi nizke inflacije dela in velikega števila izobražene delovne sile, z razvojem zmogljivosti storitvenih podjetij pa bodo le-ta deležna večjega tržnega deleža pri prenosu storitev s področja informacijskih tehnologij in poslovnih procesov. OECD (2003) tako ugotavlja, da sta se v zadnjih letih pojavili dve vidnejši spremembi pri načinu internacionalizacije podjetij, in sicer sprememba v naklonjenosti posameznim mednarodnim trgom in izbiri strategij. Medtem ko so bila v preteklosti storitvena podjetja bolj naklonjena razvitejšim trgom, se danes pogosteje odločajo za širitev na trge v razvoju in vzhodnoevropske trge. Internacionalizacija storitvenih panog se torej širi v nastajajoče države, vzrok pa je predvsem v lastniško in lokacijsko specifičnih prednostih. Druga značilnost današnjega procesa internacionalizacije je ta, da se strategije močno ločijo pri širitvi na razvite trge in trge v razvoju.

Görg in Hanley (2003, str. 3) trdita, da prenos na mednarodne trge omogoča podjetju, da izkoristi prednosti, ki nastanejo zaradi razlik v mednarodnih trgih v primerjavi z domačim trgom. Prenos na mednarodne trge je tudi bolj strateško naravnan kot prenos na domačih trgih, saj je slednji razmeroma enostavnejši. Primerjava med stroški dela na domačem in mednarodnih trgih lahko hitro vodi v odločitev za prenos aktivnosti v države z nižjimi stroški delovne sile (Ge, Konan in Tanriverdi, 2004, str. 10-29), a potrebno je upoštevati tudi druge dejavnike, ki lahko pomembno vplivajo na končno odločitev podjetja. Ti dejavniki oziroma ovire pri prenosu na mednarodne trge so obravnavani v nadaljevanju. V Tabeli 3.5 sledi pregled mednarodnih trgov, ki so v literaturi navedeni kot najprimernejši in najpogostejši pri prenosu aktivnosti in procesov v današnjem času, preverjeni pa bod tudi v raziskovanju prenosa aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge.

Tabela 3.5: Mednarodni trgi, primerni za prenos poslovnih aktivnosti in procesov

Avtorji	Vrste aktivnosti	Mednarodni trgi, primerni za prenos
Jaklič (2006)	Storitvene aktivnosti	Kitajska, Rusija, Indija, Brazilija
Svetličič (2006)	Storitvene aktivnosti	Kitajska, Rusija, Indija, Brazilija
Stare (2006) Stare in Rubalcaba (2005)	Storitvene aktivnosti	Nove članice EU, azijske države, še posebej Indija
Click in Duening (2004)	Proizvodni procesi in storitvene aktivnosti	Indija, Kitajska, Mehika, Filipini, ZDA
UNCTAD (2006)	Proizvodni procesi in storitvene aktivnosti	Razširjenost prenosa aktivnosti in procesov se bo povečala, predvsem v Aziji in vzhodni Evropi
OECD (2003)	Storitvene aktivnosti	V preteklosti so bila storitvena podjetja bolj naklonjena razvitejšim trgom, danes pa se pogosteje odločajo za širitev na trge v razvoju in vzhodnoevropske trge. Internacionalizacija storitvenih dejavnosti se širi v države v razvoju zaradi lastniško in lokacijsko specifičnih prednostih.
OECD (2007)	Proizvodni procesi in storitvene aktivnosti	Podjetja v predelovalnih dejavnosti najpogosteje prenašajo v Belgijo, Nizozemsko, Avstrijo in na Dansko. Najmanj prenašajo na Japonskem.
WTO (2008)	Proizvodni procesi in storitvene aktivnosti	Proizvodne procese najpogosteje prenašajo podjetja na Irskem, Madžarski, Belgiji, Slovaški, in Avstriji; ter storitvene aktivnosti: na Irskem, Belgiji, Madžarski, Norveški, Češki Republiki.
Gorp, Jagersma (2006)	Proizvodni procesi in storitvene aktivnosti	Med lokacijami za prenos s skoraj več kot polovico vseh prenosov v svetu danes prevladujejo države v razvoju in vzhodnoevropske države
PricewaterhouseCoopers (2006) - »*Global CEO Survey*« o globalizaciji podjetij so direktorji podjetij	Proizvodni procesi in storitvene aktivnosti	Pri prenosu znotraj povezanih podjetij Kitajska (33 %), Indija (28 %), Brazilija (15 %) ter Rusija (13 %), pri prenosu na neodvisno podjetje Kitajska (34 %), Indija (30 %), Brazilija (19 %) ter Rusija (17 %)
Ge, Konan in Tanriverdi (2004)	Proizvodni procesi in storitvene aktivnosti	Trgi, kjer je infrastruktura, kakovost delovne sile, tveganja države, stabilnost države in lokalne spodbude ugodnejša na mednarodnem trgu kot na domačem
Overby (2006) Raziskava »2006 Global Outsourcing Guide«	Proizvodni procesi in storitvene aktivnosti	Evropa (Irska, Madžarska, Romunija, Bolgarija, Češka republika, Poljska, Ukrajina, Rusija, Litva in Slovenija), S. in J. Amerika (ZDA, Kanada, Mehika, Brazilija in Argentina), Azija (Indija, Kitajska, Malezija, Filipini, Vietnam in Tajska), sr. Vzhod (Izrael, Egipt, Jordanija), Afrika (Ghana, J. Afrika)
Minevich, Richter v *Global Outsourcing Report* (2005)	Proizvodni procesi in storitvene aktivnosti	Primerne lokacije za *Nearshoring* so bližnji trgi: Češka, Madžarska, Poljska, Bolgarija, Irska (za evropska podjetja), Kanada, Mehika (za podjetja v ZDA)

3.5 OVIRE PRI PRENOSU POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE

V odločitvenem procesu za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge igrajo pomembno vlogo tveganja in ovire. V literaturi zasledimo raznovrstne ovire, npr. zakonodajne ali administrativne ovire, davčne ovire, trgovinske tarife, negotovost mednarodnih standardov, jezikovne in kulturne ovire, možnost kršitve patentov in/ali pravic z naslova intelektualne lastnine, zaskrbljenost zaposlenih, družbene vrednote podjetja, oddaljenost in izbor podjetij na mednarodnih trgih, nujnost bližine kupcev, razpoložljivost kadrov, razpoložljivost znanja, stroške prenosa in tveganost prenosa ter druge ovire.

Helpman (2006, str. 21) kot eno izmed ovir navaja zakonodajne ovire in pravno okolje, saj zaradi nemirnega regulatornega okolja, ki ustvarja negotovost, podjetja pogosto prestavijo prenos na ugodnejši čas ali prenašajo na domačem trgu. Tudi Stare (2006, str. 218) poudarja pomen stroškov, povezanih s poslovnim in pravnim okoljem, zato se morajo podjetja hitro prilagoditi uredbam in zakonodajnim predpisom (UNCTAD, 2004). Pravno in politično okolje, tveganja države in stabilnost oziroma tveganja glede infrastrukture, kot je politična, institucionalna in pravna, pomembno vplivajo na odločitev za prenos (Ge et al., 2004, str. 21). V raziskavi PricewaterhouseCoopers (2006, str. 8-9) o globalizaciji poslovanja podjetij direktorji kot največjo oviro pri globalizaciji navajajo pretirano regulacijo, protekcionizem in trgovinske ovire ter v manjši meri tudi v politične nestabilnosti ter socialne ovire. Marjit in Mukherjee (2005, str. 1) menita, da je potrebno uravnati pogodbe, ki bi onemogočale prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge zaradi strahu pred izgubo delovnih mest. Pomembno je izboljšati mednarodne institucije in komunikacijo ter kakovost sklepanja pogodb (Antràs, 2005; Grossman in Helpman, 2005; Levchenko, 2004; Nunn, 2005).

Davki in davčna politika so eden izmed elementov investicijske klime pri neposrednih tujih investicijah, zato predstavljajo tudi eno od determinant privlačnosti države kot lokacije za te investicije. Nižja davčna stopnja spodbuja domače in tuje investicije, ker več ustvarjenega pripade podjetju, in posledično pomeni večjo motivacijo in več sredstev za investiranje (Kostevc, et al., 2007, str. 17). Pomembna determinanta pri drobljenju proizvodnega procesa so tudi trgovinske ovire. Znižanje carin in necarinskih trgovinskih ovir bi v primeru mednarodne fragmentacije proizvodnje znatno spodbudilo mednarodno trgovanje v delih in komponentah, bolj kot trgovanje s končnimi dobrinami, saj je v primeru delov in komponent proizvodni proces povezan s precejšnjimi prestopi državnih meja (Götz in Zeddies, 2007, str. 9). V primeru znižanja nominalnih trgovinskih carin za en odstotek bi se stroški proizvodnje blaga, proizvedenega v N zaporednih stopnjah, z vsako fazo v drugi državi, znižali za več kot en odstotek, saj med vsako proizvodno fazo blago prečka mejo, kjer je predmet nižje carine (stroški proizvodnje blaga, ki je proizvedeno samo v eni državi in nato izvoženo, so nižji le za en odstotek). Zaradi znižanja carin je tako učinkoviteje, če se blago, ki je bilo prej proizvedeno v eni državi, sedaj proizvaja v okviru vertikalne specializacije, kar pa posledično vpliva na povečanje mednarodne trgovine (Yi, 2003, str. 2; WTO, 2008, str. 82). Yi tudi

ugotavlja, da je znižanje trgovinskih carin povzročilo več kot 50-odstotno rast svetovne menjave v ZDA, v letih med 1962 in 1999. Stopnja carinskih ali necarinskih trgovinskih ovir je tako bistvena za stopnjo drobljenja proizvodnje. Antras in Helpman (2007, str. 42) raziskujeta povezavo med trgovinskimi sporazumi in odločitvijo podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge in pri tem ugotavljata, da imajo značilnosti prenosa aktivnosti na mednarodne trge, vključno s specifičnimi investicijami, zasnovanimi na odnosih, in nepopolnimi pogodbami, ki spremljajo prenos aktivnosti na mednarodne trge, pomembno vlogo pri naravi in namenu trgovinskega sporazuma. V empirični literaturi zasledimo tudi raziskave o vplivu znižanja trgovinskih carin na produktivnost (Fernandes, 2003; Amiti in Konings, 2005). Kljub vse večji globalizaciji na kulturnem področju pa pri prenosu še vedno obstajajo jezikovne ovire (Svetličič, 2006, str. 105; Ge, Konan in Tanriverdi, 2004, str. 21) in kulturne ovire (Stare, 2006, str. 218, Ge, Konan in Tanriverdi, 2004, str. 21), pri prenosu pa je zelo pomembna zaščita inovacij in intelektualne lastnine, ki je pogosto neučinkovita (Bojnec, 2005, str. 112; A. T. Kearney in CAPS Research, 2005, str. 22), zato se podjetje izpostavlja tveganjem, povezanim s posedovanjem pravic iz intelektualne lastnine in znanja, pridobljenih med prenosom (OECD, 2007, str. 39; Datar, 2005, str. 2-10).

Raziskave kažejo, da podjetja pogosto precenijo koristi in podcenijo stroške prenosa (Lacity et al., 1996; Dritna, 1994), kot so npr. transportni stroški, stroški nadzora nad kakovostjo izvedbe del, spremembe deviznega tečaja, nove regulacije, porast stroškov dela (OECD, 2007, str. 39), in ne upoštevajo dodatnih stroškov prenosa, kot je manjša prožnost in možna izguba konkurenčnosti v ključnih tehnologijah (Morgan in Sayer, 1988, str. 7, Curtin, 1987; Davis, 1992; McClenahen, 1990). Pri odločitvi podjetja za prenos je pomembno, da podjetje pravilno oceni stroške izvedbe aktivnosti znotraj podjetja in stroške prenosa aktivnosti na drugo podjetje. Pri prvem je pomembna specifičnost sredstev, saj velja, da je, ko podjetje poseduje vire, specifične za določeno aktivnost, manj verjetno, da se bo odločilo za prenos, saj lahko proizvod proizvede z nižjimi stroški kot ga proizvede potencialni poslovni partner. Pri oceni stroškov prenosa na drugo podjetje pa se lahko podjetje sooča s stroški vodenja ali agencijskimi stroški, pogodbenimi in pogajalskimi stroški ter stroški nadzora med samim procesom, stroški iskanja primernih poslovnih partnerjev ali pogodbenih izvajalcev, stroški odkritja pomembnih informacij o podjetju (to je še posebej pomembno pri prenosu raziskav in razvoja, saj je teže zavarovati pravice z naslova intelektualne lastnine pri prenosu izven skupin podjetij kot pri procesih znotraj podjetja), s stroški pri sporih zaradi nespoštovanja pogodbe in dogovorov glede rezidualnih pravic ter s stroški, povezanimi s problemi agenta oziroma moralnega hazarda. Tudi pri poslovanju znotraj podjetij stroški upravljanja in agencijski stroški ne izostanejo (Adams in Marcu, 2004, str. 28). Drobljenje proizvodnega procesa je tako povezano tudi z iskanjem primernih poslovnih partnerjev na mednarodnih trgih, zato je pri pojasnjevanju odločitve podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge pomembno razumeti tudi koncept t. i. 'iskanja in zadeteka' (angl. *Search and matching*). Pomen iskanja izhaja iz dejstva, da morajo podjetja, ki ne pripadajo skupini podjeti, najti primernega dobavitelja blaga za svojo proizvodnjo. Grossman in Helpman (2005) menita, da bi se morala podjetja osredotočiti na iskanje dobaviteljev na ožjih trgih

(angl. *Thicker markets*), saj je verjetneje, da bodo tam našla poslovnega partnerja s primernim znanjem za proizvodnjo komponent ali storitev. Grossman in Helpman (2002, str. 22) trdita tudi, da pri tem obstajajo nepopolne informacije, ko izvajalci ne morejo enostavno signalizirati svoje kakovosti, s čimer je povezana tudi možnost zastojev in težav.

Pri prenosu na mednarodne trge se lahko podjetja soočijo tudi z izgubo nadzora nad procesom izvajanja aktivnosti (A. T. Kearney in CAPS Research, 2005, str. 22; Datar, 2005, str. 2-10; Pujals, 2005, str. 4), pomembna ovira pa je tudi fizična razdalja, kajti izboljšave v transportu in komunikacijskih tehnologijah so sicer znižale ovire v povezavi z razdaljo, a v mnogih aktivnostih je še vedno ključnega pomena osebni stik (Morgan in Sayer, 1988, str. 7). Razdalja do mednarodnega trga je obravnavana kot negativna lokacijsko specifična sredstva (Dunning, 1980, str. 28), razdalja med kupcem in ponudnikom je tudi ključni element pogodbenih odnosov med strankami, vpletenimi v prenos na mednarodne trge (Feenstra in Spencer, 2005, str. 44). Pomen razdalje v mednarodni menjavi so avtorji (Ge, Konan in Tanriverdi, 2004, str. 21) že podrobno raziskovali in ugotovili, da poleg obsega menjave razdalja lahko vpliv tudi na organizacijo menjave in proizvodnje. Pomembna so tudi tveganja, povezana z delitvijo zaupnih informacij z zunanjim dobaviteljem in uspešnostjo integracije tehnologije in poslovne kulture med podjetjema (Datar, 2005, str. 2-10). Pri prenosu so podjetja pogosto soočena tudi s pomanjkanjem znanja in šibkimi spodbudami za takšno internacionalizacijo (Svetličič, 2006, str. 102) ter težavami z izbiro primernega podjetja na mednarodnih trgih (Pujals, 2005, str. 10). Pričakujemo, da bodo imeli izvozniki in multinacionalna podjetja v tuji lasti nižje stroške, povezane z iskanjem primernega podjetja na mednarodnih trgih, kot v primeru podjetij na domačem trgu, ki ne izvažajo, saj so vključena v mednarodna proizvodna omrežja in imajo več stikov s podjetji v tujini kot podjetja, ki poslujejo izključno na domačem trgu (Görg et al., 2005, str. 7). Prenos lahko vpliva tudi na znižanje morale zaposlenih in povzroči odpor sindikatov (Ge et al., 2004, str. 10-29). Biermans in Leeuwen (2006, str. 3) sicer menita, da si na Nizozemskem sindikati ne prizadevajo, da bi delovna mesta obdržali v državi, saj naj bi se zavedali priložnosti, ki jih nudi prenos, Knabe in Koebel (2006, str. 171) pa ugotavljata, da prenos omeji moč sindikatov, saj se morajo le-ti v novih pogojih pogajati z dvema ločenima podjetjema oziroma zato, ker so lahko aktivnosti prenesene na podjetje, ki sindikata nima.

V teoretični literaturi so obravnavana tudi druga tveganja in ovire podjetij pri prenosu. A. T. Kearney in CAPS Research (2005) poudarijo družbene vrednosti podjetja, odvisnost od dobaviteljev ter že omenjeno zaskrbljenost zaposlenih in skupnosti. Ge et. al (2004, str. 15-21) obravnavajo možnost izgube organizacijskega znanja (zaposleni, premeščeni skupaj s prenosom aktivnosti, imajo pri drugem podjetju manjše spodbude, da investirajo v podjetju lastne sposobnosti in znanja, ker so plačani s strani podjetja, na katerega so bile aktivnosti prenesene) in izpostavijo druga tveganja in ovire, kot so nerazvita fizična in komunikacijska infrastruktura, pomanjkljiva razpoložljivost kakovostne delovne sile ter močna integriranost poslovnih procesov in storitev, ki lahko onemogoči podjetju, da prenese nekatere aktivnosti na druga podjetja. Ge et al. (2004, str. 15-17) tudi menijo, da imajo lahko podjetja pri prenosu

večji nadzor nad podjetju lastnimi intelektualnimi sredstvi, vpetimi v poslovni proces, oziroma nad viri, razvitimi na podjetju lasten način, saj lahko za določena intelektualna sredstva podjetje pridobi pravno varstvo oziroma v pogodbo o prenosu vključi klavzule o intelektualni lastnini, ki preprečuje izvajalcu, na katerega so bile aktivnosti prenesene, da bi uporabil podjetju lastna znanja o procesu v svojo korist. Druga ključna tveganja in ovire, ki jih izpostavlja OECD (2007, str. 39), so nezadovoljiva kakovost prenesenega blaga ali storitev, nedoseganje izvedbenih časovnih rokov, tehnološke spremembe ter težave z vodstvenimi kadri v smislu jezikovnih, kulturnih in komunikacijskih ovir. Markides in Berg (1988) ocenjujeta, da prenos ne le povečuje stroške zalog, transporta in administracije, temveč vodi v izgubo ekonomij obsega, nižjo kakovost in zastoje v razvoju tehnologije. Lacity in Willcocks (2006, str. 1) pa pravita, da so hitra, učinkovita in stroškovno ugodna globalna omrežja prenosa aktivnosti in procesov sicer mogoča, a je za doseganje takšnih omrežjih potrebno veliko vodstvenih naporov.

Podjetja se pri prenosu na mednarodne trge soočajo s številnimi tveganji. Datar (2005, str. 2-10) izpostavlja tveganja, povezana z delitvijo zaupnih informacij z zunanjim izvajalcem, možno izgubo nadzora pri prenosu na neodvisna podjetja, uspešnostjo integracije tehnologije in poslovne kulture med podjetjema ter lastništvom pravic z naslova intelektualne lastnine in znanja, pridobljenega s prenosom. Ge, Konan in Tanriverdi (2004, str. 10) pa poudarjajo tveganja, ki nastopijo s prenosom strateških kompetenc, predajo strateških organizacijskih znanj konkurentom, oportunističnem obnašanjem drugih podjetij, povečanjem koordinacijskih stroškov, varovanjem intelektualne lastnine ter tveganjem v zvezi s politično in socialno stabilnostjo države.

V Tabeli 3.6 so povzete ovire in tveganja pri prenosu aktivnosti in procesov na mednarodne trge. Kot vidimo, so lahko ovire pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov številne. In tako kot so druge determinante odvisne od značilnosti podjetij, so tudi ovire, s katerimi se bo podjetje pri prenosu soočalo, pogosto odvisne tudi od značilnosti podjetja. Podjetja se namreč razlikujejo v izkušnjah in znanju glede poslovanja na mednarodnih trgih. In prav izkušnje oblikujejo njihove odločitve. Če je podjetje že prisotno na mednarodnem trgu in pozna poslovno okolje, ima že vzpostavljene poslovne stike s podjetji na tem trgu, pozna in razume lokalno kulturo, znanje in sposobnosti delovne sile ter je z njimi zadovoljno, bo imelo pozitiven predpogoj pri odločanju za prenos poslovnih procesov in aktivnost na tisti trg. Pomanjkanje znanja in izkušenj pa predstavlja pomembno oviro pri sprejemanju te odločitve. Podjetje se mora naučiti in razviti lastna oziroma specifična znanja, da bo lahko prenos uspešno izvedla (Ge, Konan in Tanriverdi, 2004, str. 15). Vse navedene ovire podjetij pri prenosu na mednarodne trge bodo preverjene tudi na slovenskih podjetjih in predstavljene v rezultatih empiričnega raziskovanja v petem poglavju.

Tabela 3.6: Pregled ovir podjetij pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

OVIRE	AVTORJI	OVIRE
Zakonodajne ali administrativne ovire	Helpman (2006) Stare (2006) Ge,Konan,Tanriverdi (2004) NAPA (2006)	Zakonodajne ovire, pravno okolje Stroški, povezani s pravnim okoljem Pravno in politično okolje Znižanje regulatornih in drugih tržnih ovir
Davčni razlogi	Kostevc, Redek, Rojec (2007)	Davek na dobiček so determinanta vhodnih neposrednih tujih investicij
Carine in drugi zunanje-trgovinski instrumenti	Deardorff (1998) WTO (2008) Yi (2003)	Carine so determinanta fragmentacije proizvodnje Znižanje carin ima večji vpliv pri proizvodnji v več fazah v različnih državah Znižanje carin ima večji vpliv pri proizvodnji v več fazah v različnih državah
Negotovost mednarodnih standardov	Eurostat (2007)	Negativen vpliv negotovosti v mednarodnih standardih
Jezikovne in kulturne ovire	OECD (2007) Svetličič (2006) Stare (2006) Ge,Konan,Tanriverdi (2004)	Jezikovne, kulturne, komunikacijske ovire Jezikovne ovire Kulturne ovire Jezikovne in kulturne ovire
Kršitev patentov in/ali pravic z naslova intelektualne lastnine	OECD (2007) Bojnec (2005) A.T.Kearney,CAPS (2005) Datar (2005)	Kršitev pravic iz intelektualne lastnine Pomen zaščite intelektualne lastnine Pomen zaščite intelektualne lastnine Podjetje se izpostavlja tveganjem pri zaščiti IL
Zaskrbljenost zaposlenih (vključno s sindikati)	Ge,Konan,Tanriverdi (2004) AT Kearney, CAPS (2005) Knabe, Koebel (2006)	Znižanje morale zaposlenih, odpor sindikatov Zaskrbljenost zaposlenih in skupnosti Prenos lahko omeji moč sindikatov
Družbene vrednote podjetja	AT Kearney, CAPS Research (2005)	Družbene vrednote podjetja
Oddaljenost podjetij na mednarodnih trgih	Ge,Konan,Tanriverdi (2004) Feenstra, Spencer (2005) Morgan, Sayer (1988)	Pomemben vpliv razdalje na prenos Pomemben vpliv razdalje na prenos Pomemben vpliv razdalje na prenos
Izbira podjetja na mednarodnih trgih	Görg, Hanley, Strobl (2005) Pujals	Izvozniki in MNP lažje izbirajo podjetja Težave z izbiro primernega ponudnika
Nujna bližina kupcev	Feenstra, Spencer (2005) Arora, Forman (2007)	Raziskujeta vpliv bližine med podjetjem in kupci v primeru različnih načinov prenosa Pri prenosu IKT ima bližina pomemben vpliv
Razpoložljivost kadrov	Kendler (2004) Weiss, Melamut (2005)	Razpoložljivost kadrov s primernimi znanji Pomanjkanje kadrov
Razpoložljivost znanja	Earl (1996) Svetličič (2006)	Pomanjkanje znanja pri izvajanju aktivnosti Pomanjkanje znanja pri prenosu
Stroški prenosa	Morgan, Sayer (1988) OECD (2007)	Nastanek dodatnih stroškov prenosa Nastanek višjih stroškov od pričakovanih
Tveganost prenosa	Aubert, Rivart, Patry (2001) Tucker, Alvarez, Niebuhr (2005) Brunelli (2004)	Mnogo različni vrst tveganj pri prenosu Različna tveganja v zvezi s časom, stroški in kakovostjo izvedbe, strateška tveganja, tveganja izgube nadzora Trženjska in zakonodajna tveganja, tveganja vezana na značilnosti posamezne aktivnosti
Druge ovire	OECD (2007) Datar (2005), Pujals	Nezadovoljiva kakovost, nedoseganje rokov, višji stroških od pričakovanih Izguba nadzora

3.6 UČINKI PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE

V teoretični in empirični literaturi so najpogosteje obravnavani učinki prenosa poslovnih aktivnosti na mednarodne trge na delovna mesta, produktivnost, znižanje stroškov ter konkurenčnost podjetja. V nadaljevanju bodo obravnavani učinki prenosa na delovna mesta in produktivnost z vidika gospodarstva ter z vidika podjetja, učinki prenosa na konkurenčnost ter drugi vidiki, pomembni za doseganje ciljev disertacije.

3.6.1 Učinki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge na delovna mesta v domačem gospodarstvu

Eden izmed pomembnih vidikov pri obravnavi prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge je vpliv prenosa na delovna mesta. V razvitih državah je namreč prisotna skrb, da bi prenos na mednarodne trge zmanjšal povpraševanje po nižje in tudi višje kvalificirani delovni sili ter s tem povzročil znižanje plač in zmanjšanje števila delovnih mest. Države, kot sta Kitajska in Indija, ki namreč lahko, zahvaljujoč cenejši delovni sili in drugim prednostim s prevzemanjem izvedbe aktivnosti iz razvitih držav in rasti izvoza, negativno vplivali na položaj nekaterih dejavnosti, število delovnih mest itn. v razvitih državah. Zmanjševanje zaposlenosti v predelovalnih dejavnostih in trgovanje z državami s cenejšo delovno silo je v zadnjih letih pogosto predmet strokovnih in znanstvenih raziskav. Iz Eurostatove baze (http://epp.eurostat.ec.europa.eu) statističnih podatkov je razvidno, da se je zaposlenost v predelovalnih dejavnostih držav EU25 leta 2001 začela zmanjševati, in sicer z 38,224 mio zaposlenih v predelovalnih dejavnostih v letu 2001 na 36,792 mio zaposlenih v letu 2007, pri čemer se je vrednost od leta 2001 zmanjševala, z letom 2005 pa je le pričela rahlo naraščati. Tudi WTO (2006, str. 16-17) ocenjuje, da se je zaposlenost v tekstilni, oblačilni in tudi obutveni dejavnosti v ZDA in EU v zadnjih desetih letih nenehno počasi zmanjševala. Podatki tudi kažejo, da je položaj v tekstilnih dejavnostih v ZDA in EU sicer boljši kot v oblačilnih dejavnostih, saj so tekstilne dejavnosti bolj kapitalno intenzivne (prisotne so manjše prednosti lokacij s cenejšo delovno silo), namenjene so za trge z večjim povpraševanjem, hkrati pa so različni trgovinski dogovori sestavljeni tudi v podporo tekstilni dejavnosti. WTO (2007, str. 230) povzema, da se zaposlenost v tekstilni in oblačilni dejavnosti umirjeno zmanjšuje prav zaradi povečane uvozne konkurence in velikih napredkov produktivnosti zaradi tehnoloških sprememb.

Kot rečeno, zmanjševanje povpraševanja po delovni sili v razvitejših gospodarstvih avtorji in organizacije pogosto pripisujejo prenosu na mednarodne trge ter povečanju uvozne konkurence, predvsem iz držav s cenejšo delovno silo. Avtorji (Schaf, J., 2004, str.1, Zhihao Yu, 2006, str. 1; Falk in Wolfmayr, 2005, str. 1) menijo, da je eden izmed razlogov za povečanje uvoza iz srednje- in vzhodnoevropskih držav ter držav vzhodne Azije vse večji obseg prenosa aktivnosti in procesov evropskih podjetij v predelovalnih panogah. S prenosom izvedbe nižje kvalificiranih del proizvodnega procesa na mednarodne trge podjetja izkoriščajo

prednosti nižjih stroškov delovne sile, proizvedeno blago pa nato uvozijo nazaj kot proizvode za vmesno rabo, kar vpliva na zmanjšanje zaposlenosti v domačem gospodarstvu. Ti avtorji menijo, da prenos na mednarodne trge in globalizacija na splošno zmanjšuje število delovnih mest v razvitih gospodarstvih. Tudi rezultati nekaterih empiričnih preverjanj to potrjujejo. Analize vpliva uvozne konkurence ali uvoza proizvodov za vmesno rabo na povpraševanje po delu v ZDA in VB kažejo, da obstaja negativna povezava med rastjo zaposlenosti in spremembo v količinah uvoza (Sachs in Shatz, 1994; Greenaway, Hine in Wright, 1999) ali spremembo v uvoznih cenah (Revenga, 1992). Greenaway, Hine in Wright (1999) za VB ugotavljajo, da ima uvozna penetracija negativen vpliv na zaposlenost, a je vpliv večji pri trgovanju med razvitimi državami. Sachs in Shatz (1994) menita nasprotno, in sicer da se zaposlenost zmanjšuje bolj zaradi uvoza iz držav v razvoju kot uvoza iz razvitih držav. Tudi Revenga (1992) meni, da je povečana uvozna konkurenca glavni dejavnik pri zmanjševanju zaposlenosti v predelovalnih panogah v ZDA. Za države OECD najdeta Freeman in Revenga (1999) le majhne učinke uvozne konkurence na zaposlenost, pri čemer tudi menita, da so učinki trgovanja znotraj OECD na zaposlenost večji kot učinki trgovanja izven OECD. Landesmann, Stehrer in Leitner (2001) pa za države OECD najdejo negativni vpliv uvozne konkurence iz držav južne Evrope in azijskih tigrov na rast zaposlenosti v obdobju 1982-1988, a ta vpliv izgine v letu 1990. Tudi Falk in Wolfmayr (2005, str. 1) proučujeta učinke prenosa na neodvisna podjetja na zaposlenost v predelovalnih dejavnostih v državah EU, in sicer v obdobju 1995-2000, in ocenjujeta, da je imel uvoz proizvodov za vmesno rabo iz držav s cenejšo delovno silo negativen vpliv na zaposlenost in sicer na zmanjšanje zaposlenosti za 0,25-odstotne točke na leto (Falk, Wolfmayr, 2005, str. 1-2). Raziskave o učinkih prenosa na ravni dejavnosti oziroma gospodarstva v celoti imajo tudi omejitve, kot so omejeni podatkovni viri, dostopni s časovnim zamikom; neupoštevanje nekaterih determinant povpraševanja po delovni sili, kot so tehnološke inovacije; pomembno je tudi ločevanje vplivov na nižje in višje kvalificirana delovna mesta, kar pri raziskavah ni vedno prisotno.

Pri raziskovanju učinkov prenosa na zaposlenost so avtorji deljenih mnenj. Marjit in Mukherjee (2005, str. 5) ter Drezner (2004, str.1) menijo, da je razlog za zmanjšanje števila delovnih mest v ZDA v zadnjih letih predvsem v tehnološkem prestrukturiranju, ne tudi v prenosu na mednarodne trge, ki naj bi prinesel celo več koristi kot izgub, tako na kratkoročni kot na dolgoročni ravni. Organizacija EMCC (http://www.eurofound.europa.eu) ugotavlja, da je prenos neposredno odgovoren le za majhen delež izgubljenih delovnih mest, tudi Schultze (2004) trdi, da so izgube delovnih mest zaradi prenosa storitvenih aktivnosti zelo majhne, svetovalna hiša *McKinsey Global Institute* (2003) pa napoveduje zelo majhne izgube delovnih mest zaradi prenosa aktivnosti v primerjavi z vsemi izgubami delovnih mest v prihodnosti. Mann (2004, str. 1) ocenjuje, da prenos aktivnosti s področja informacijsko-komunikacijskih tehnologij v ZDA ni imel negativnega vpliva na zaposlenost v teh dejavnostih, temveč je vplival celo na znižanje cen informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Tako kritiki kot sta Falk in Wolfmayr (2005, str. 1) hkrati menijo, da lahko pripišemo vplive na zmanjševanje zaposlenosti tudi novim tehnologijam. Amiti in Wei (2006, str. 5) ugotavljata, da je prenos na mednarodne trge v manjši meri negativno vplival na zaposlenost v dezintegriranih

predelovalnih dejavnostih v ZDA, a na bolj agregirani ravni tega učinka ni več opaziti. Amiti in Wei (2005, str. 20) tako ugotavljata, da prenos storitvenih aktivnosti ne povzroča padca agregatne zaposlenosti, temveč lahko celo vpliva na večjo učinkovitost podjetij ali dejavnosti, s čimer omogočijo ustvarjanje zadostnega števila delovnih mest v istih dejavnostih, da nadomestijo izgubljena delovna mesta zaradi prenosa. Tako menita, da je skrb pred izgubo delovnih mest in znižanjem rasti zaposlenosti v razvitejših gospodarstvih pretirana, saj bodo delovna mesta v določenih panogah nadomeščena z ustvarjenimi delovnimi mesti v drugih rastočih panogah. Kirkegaard (2003, str. 17) raziskuje razloge za zmanjšanje števila delovnih mest v ZDA in ugotavlja, da je večina izgubljenih delovnih mest v ZDA v obdobju 2000-2002 nastala v predelovalnih dejavnostih, delovna mesta so bila izgubljena neenako po državah, gospodarstvo ZDA pa vsako četrtletje ustvari več delovnih mest, kot je napovedanih, da bodo izgubljena zaradi prenosa poslovnih aktivnosti na mednarodne trge v naslednjih desetletjih, delovna mesta, ki naj bi bila prenesena, pa bodo v srednjeročnem obdobju najverjetneje ukinjena zaradi tehnoloških sprememb ne glede na to, ali bodo prenesena ali ne.

Pri analizi učinkov prenosa na mednarodne trge na zaposlenost avtorji raziskujejo tudi spremembe v **strukturi delovne sile**. Pri analizi usposobljenosti delovne sile Falk in Wolfmayr (2005, str. 1) ugotovita, da je uvoz proizvodov za vmesno rabo iz držav s cenejšo delovno silo vplival na zaposlenost v dejavnostih z nižje kvalificirano delovno silo, a ne tudi v dejavnostih z višje kvalificirano delovno silo. Landesmann, Stehrer in Leitner (2001) ugotavljajo, da so učinki prenosa večji v dejavnostih, intenzivnejših z višje kvalificirano delovno silo, kot v dejavnostih, intenzivnejšh z nižje kvalificirano delovno silo. Hijzen, Görg in Hine (2004, str. 1) empirično preverjajo povezavo med prenosom na mednarodne trge in strukturo povpraševanja po delovni sili glede na kvalificiranost delovnih mest v Veliki Britaniji. Preverba temelji na uvoznih podatkih iz input-output tabel za predelovalne panoge v obdobju od 1982 do 1996. Rezultati kažejo, da je imel prenos močan negativen vpliv na povpraševanje po nižje kvalificirani delovni sili, kar pomeni, da je prenos pomembno prispeval k pojasnjevanju sprememb v strukturi povpraševanja po delovni sili v predelovalnih dejavnostih v Veliki Britaniji. Kirkegaard (2003, str. 17) ugotavlja, da je bila večina izgubljenih delovnih mest na vodstvenih, visoko plačanih mestih, število delovnih mest določenih IT aktivnostih se je zmanjšalo, a predvsem v nižje kvalificiranih IT delovnih mestih, ustvarjenih pa je bilo več IT delovnih mest, kot jih je bilo ukinjenih. Falk in Koebel (2001) naredita podobno analizo za Nemčijo, Strauss-Kahn (2003) za Francijo, Feenstra in Hanson (1996, 1999) pa ocenjujeta vpliv prenosa na plače v ZDA. Hijzen, Görg in Hine (2004, str. 1) ugotavljajo, da je intenzivnost raziskav in razvoja vplivala na povečanje povpraševanja po izkušeni delovni sili (podobno ugotavljata tudi Machin in Van Reenen (1998) ter Haskel in Heden (1999)), zato so prenos na mednarodne trge in tehnološke spremembe, povzročene prek R&R, pomembne komponente pri pojasnjevanju sprememb v strukturi delovne sile v predelovalnih dejavnostih v VB. Poleg navedenih negativnih vplivov prenosa OECD (2007, str. 37-38) izpostavi padec realnih plač nekaterih kategorij zaposlenih, a hkrati tudi meni, da bodo vsi ti učinki posledično vplivali tudi na ustvarjanje delovnih mest

v državi. V Tabeli 3.7 predstavljam ugotovitve avtorjev pri raziskovanju učinkov prenosa na mednarodne trge na zaposlenost.

Tabela 3.7: Učinki prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge na delovna mesta

Avtorji	Država	Panoga	Obdobje	Vpliv prenosa na delovna mesta
Greenaway, Hine in Wright (1999)	VB	Predelov. panoge	1979 - 1991	Uvozna penetracija ima negativen vpliv na zaposlenost
Sachs in Shatz (1994)	ZDA	Predelov. panoge	/	Zaposlenost se zmanjšuje bolj zaradi uvoza iz držav v razvoju kot uvoza iz razvitih držav.
Revenga (1992)	ZDA	Predelov. panoge	1977 - 1987	Povečana uvozna konkurenca glavni dejavnik pri zmanjševanju zaposlenosti
Freeman in Revenga (1999)	OECD	Predelov. panoge	/	Majhni učinki uvozne konkurence na zaposlenost
Anderton in Breton (1999)	Združ. Kralj.	Predelov. panoge	1970 - 1986	33% povečanje št. visokokvalificiranih DM zaradi uvoza iz držav z nižjimi stroški delovne sile
Landesmann, Stehrer in Leitner (2001)	OECD	Predelov. panoge	1982 - 1990	Uvozna konkurenca iz j.Evrope in azijskih tigrov je imela pomemben negativni vpliv na rast zaposlenosti v obdobju 1982-1988, a ta vpliv izgine v 1990.
Morrison-Paul in Siegel (2001)	ZDA	Predelov. panoge	1958 -1989	Mednarodna menjava in prenos v manjši meri znižujeta povpraševanje po nizkokvalif. DM
Marjit in Mukherjee (2005), Drezner (2004)	ZDA	Predelov. panoge	2000 - 2003	Zmanjšanja števila delovnih mest zaradi tehnološkega prestrukturiranja
Falk in Wolfmayr (2005)	EU	Predelov. panoge	1995 - 2000	Uvoz proizvodov za vmesno rabo je imel negativen vpliv na zaposlenost
Shultze (2004)	ZDA	Predel. in stor. pan.	2002 - 2003	Izgube delovnih mest zaradi prenašanja storitvenih aktivnosti zelo majhne
McKinsey Global Institute (2003)	ZDA	Predel. in storitvene panoge	/	Napoveduje zelo majhne izgube delovnih mest zaradi prenašanja aktivnosti v primerjavi s vsemi izgubami delovnih mest v prihodnosti.
Yan (2004)	Kanada	Predelov. panoge	1981 - 1986	Povečanje uvoza za 1%, poveča zaposlenost na visokokv. DM za 4,2 %. Učinki so večji v panoga z nižjekvalif DM kot z višjekvalif.DM
Amiti in Wei (2006)	ZDA	Predelov. panoge	1992 - 2000	Prenos storitvenih aktivnosti ne povzroča padec agregatne zaposlenosti, temveč lahko vpliva na to, da postanejo podjetja ali panoge bolj učinkovite
Kirkegaard (2003)	ZDA	Predelov. panoge	2000 - 2002	ZDA vsako četrtletje ustvari več delovnih mest kot je predvidenih, da bodo izgubljena zaradi prenosa v naslednjih desetletjih

Merjenje učinkov prenosa na delovna mesta je zelo občutljivo področje, saj je, kot ugotavljata Biermans in Leeuwen (2006, str. 3), ocenjevanje neposrednih sprememb v številu delovnih mest težko. Učinki prenosa na zaposlenost so odvisni predvsem od strategije podjetja in makroekonomskega okolja; če domače povpraševanje narašča, bo podjetje spodbujeno k investiranju in večji proizvodnji in bo s tem posredno ustvarilo nova delovna mesta, če je domače povpraševanje šibko, izvozni trgi pa se širijo, pa bo podjetje odvisno od odločitve, ali izvažati ali ustvariti novo proizvodno enoto na mednarodnih trgih. Prenos tako vpliva na izboljšanje produktivnosti, čeprav ni nujno, da bo to izboljšanje produktivnosti imelo takojšen vpliv na zaposlenost, spodbuja investicije v nove tehnologije in posredno vpliva na ustvarjanje višje kvalificiranih delovnih mest (OECD, 2007, str. 37).

3.6.2 Učinki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge na produktivnost

Prispevek prenosa poslovnih aktivnosti in procesov k produktivnosti podjetij obravnavajo številne študije in pri tem pogosto navajajo empirične dokaze v prid prenosa na mednarodne trge za večjo produktivnost podjetij. Prenos poslovnih aktivnosti in procesov podjetja na mednarodne trge lahko izboljša produktivnost podjetja na različne načine, npr. z racionalizacijo proizvodnega procesa, prestrukturiranjem aktivnosti ali z ustvarjanjem tokov znanja iz odvisnih ali neodvisnih podjetij k podjetju na domačem trgu. Racionalizacija proizvodnega procesa podjetju omogoča, da spodbudi produktivnost in utrdi aktivnosti, pri katerih je učinkovito. Ob prenosu nekaterih aktivnosti se lahko podjetje prestrukturira tako, da se znebi nedobičkonosnih aktivnosti, pridobi velike koristi od ekonomij obsega, investira v aktivnosti z večjim deležem tehnologije ter nadgradi svoje proizvode in storitve, ki jih prodaja tako na domačem kot mednarodnem trgu. Podjetje pridobi prednosti z izkoriščanjem intelektualne lastnine (npr. patenti), ki so jo razvila odvisna podjetja, ali uporabi tehnološke inovacije poslovnih partnerjev na mednarodnih trgih in s tem poveča produktivnost (OECD, 2007, str. 105). Amiti in Wei (2006, str. 7) menita, da prenos na mednarodne trge vpliva na produktivnost prek koristi od večje učinkovitosti, prestrukturiranja, učenja ter drugih vplivov.

V študijah so avtorji raziskovali učinke prenosa na mednarodne trge na produktivnost na ravni panog in na ravni podjetij, pri čemer so uporabili različne mere produktivnosti, npr. raven nizkokvalificirane delovne sile, rast dela, rast skupne faktorske produktivnosti, donos na zaposlenega itn., ter pri tem sprejeli različne ugotovitve. V okviru študij **na ravni panog** Amiti in Wei (2006, str. 3) analizirata učinke prenosa na mednarodne trge na produktivnost v predelovalnih panogah v ZDA med letoma 1992-2000 in ocenita, da je prenos storitev pozitivno prispeval med 11 in 13 odstotkov k rasti produktivnosti, medtem ko je prenos blaga prispeval k rasti produktivnosti sicer pozitivno, a v manjši meri; med 3 in 6 odstotkov (Amiti in Wei, 2005, str. 1). Egger in Egger (2001, str. 1) ugotovita, da obstaja negativna povezava med prenosom proizvodnje blaga in produktivnostjo nižje kvalificiranih kadrov na kratki rok, a pozitivna na dolgi rok. Ugotovita, da je prenos proizvodnje blaga prispeval 3,3 odstotke realne dodane vrednosti na nižje kvalificiranega delavca v EU v obdobju 1993-1997, negativni kratkoročni vpliv pa pripišeta nepopolnostim trga dela v EU in trga blaga.

V okviru študij **na ravni podjetij** sta Görg in Hanley (2003, str. 16) na primeru Irske izmerila učinke prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na produktivnost dela na ravni podjetij v predelovalnih in storitvenih panogah, in sicer s podpodročij, ki se nanašajo na elektronske in komunikacijske naprave. Pri tem ugotovita, da je imel prenos storitvenih aktivnosti velik pozitiven vpliv na produktivnost v teh panogah med leti 1990-1995, pri čemer so bila podjetja z aktivnostmi, naravnanim bliže končnim porabnikom (angl. *Downstream activities*), deležna največjega povečanja koristi. Vpliv je tako pozitiven za leta 1990-1995, a izgine, če analizo razširimo na vse predelovalne dejavnosti na Irskem in na daljše obdobje 1990-1998. Girma in Görg (2004) ter Criscuolo in Leaver (2005) trdita, da obstaja pozitivna povezanost med

prenosom in rastjo produktivnosti podjetij v Veliki Britaniji (Girma in Gorg ne ločita med prenosom na domače in mednarodne trge), pri čemer ima prenos storitvenih aktivnosti pozitivne učinke le v storitvenih dejavnostih in ne tudi v predelovalnih dejavnostih. Podobno menita tudi Griffith (2005) za Nizozemsko in Jensey (2006) za Dansko, Davari, Iommi in Jona-Lasimio pa so za Italijo ugotovili, da pozitivno povezanost z rastjo produktivnosti kaže le prenos proizvodnje blaga za vmesno porabo, medtem ko druge oblike prenosa ne kažejo nobene povezanosti z rastjo produktivnosti (OECD, 2007, str. 105). V Tabeli 3.8 so povzete nekatere ključne empirične raziskave o povezavi med prenosom aktivnosti in procesov na mednarodne trge in produktivnostjo.

Tabela 3.8: Pregled raziskav o prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge in produktivnostjo

Avtorji	Država	Panoga	Obdobje	Vpliv prenosa na produktivnost
Na ravni panog				
Egger, Egger (2001)	EU-12	Predelovalne dejavnosti	1992-1997	Negativen vpliv prenosa proizvodnje blaga na produktivnost nižje kvalificiranih kadrov na kratek rok, a pozitiven vpliv na dolgi rok
Amity, Wei (2006a)	ZDA	Predelovalne dejavnosti	1992-2000	K rasti produktivnosti je pozitivno prispeval prenos storitev, tudi prenos proizvodnje blaga je prispeval pozitivno, a v manjši meri
Amity, Wei (2004)	ZDA	Predelovalne dejavnosti	1992-2001	Prenos storitvenih aktivnosti ima pozitiven vpliv na produktivnost
Egger et al. (2001)	Avstrija	Predelovalne dejavnosti	1990-1998	Prenos proizvodnje blaga ima pozitiven vpliv na produktivnost
Na ravni podjetja				
Görzig, Stephan (2002)	Nemčija	Predelovalne dejavnosti	1992-2000	Prenos proizvodnje blaga ima pozitiven vpliv na produktivnost, koristi od prenosa storitev so precenjene, a pri obeh poveča učinkovitost.
Görg, Hanley (2003)	Irska	Predelovalne dej. in storitve	1990-1995	Prenos storitvenih aktivnosti ima velik pozitiven vpliv na produktivnost
Görg, Hanley (2005)	Irska	Predelovalne dej. in storitve	1990-1995	Prenos proizvodnje blaga ima pozitiven vpliv na produktivnost
Görg et al. (2004)	Irska	Predelovalne dejavnosti	1990-1998	Prenos proizvodnje blaga ima pozitiven vpliv na produktivnost
Criscuolo, Leaver (2005)	Združ. kralj.	Predelovalne dej. in storitve	2000-2003	Prenos storitvenih aktivnosti ima pozitiven vpliv na produktivnost
Girma, Görg (2004)	Združ. Kralj.	Predelovalne dejavnosti	1980-1992	Prenos proizvodnje blaga in storitvenih aktivnosti ima pozitiven vpliv na produktivnost

Görg, Hanley in Strobl (2005, str. 16) analizirajo učinke prenosa na produktivnost na ravni podjetij za predelovalne dejavnosti na Irskem in pri tem ločijo med prenosom proizvodnih in storitvenih aktivnosti. Avtorji raziskujejo vpliv prenosa na produktivnost glede na pripadnost skupini podjetij oziroma ali se vpliv prenosa razlikuje, če je podjetje bolj vpeto v mednarodne trge prek izvoza ali je del multinacionalnih organizacij. Rezultati kažejo, da koristi od večje produktivnosti nastanejo le pri odvisnih podjetjih v okviru multinacionalnih podjetij v tuji lasti in izvoznikih. Pri izvoznih podjetjih v tuji lasti je povečan prenos materiala in storitev na mednarodne trge povezan z večjo produktivnostjo, medtem ko obstaja ta povezava pri domačih izvoznikih le takrat, ko prenašajo material, ne pa tudi storitve. Razlog vidijo v tem,

da podjetja, ki so del mednarodnih proizvodnih omrežij, posedujejo dovolj znanja za nabavo inputov po konkurenčnih cenah in se s tem soočajo z nižjimi stroški iskanja potencialnega dobavitelja na mednarodnem trgu. Drugi razlog, ki ga avtorji navedejo, so ekonomije obsega, ki omogočajo nižje stroške na enoto nabave blaga za vmesno rabo. Avtorji ugotavljajo, da je heterogenost podjetij pomemben dejavnik za razumevanje učinkov prenosa na produktivnost, saj se učinki razlikujejo pri podjetjih, ki so osredotočena le na domači trg, izvoznih podjetjih in odvisnih podjetij v tuji lasti v državi gostiteljici. Kot je razvidno iz tabele 3.3, ugotovitve raziskav kažejo, da so v podjetjih iz predelovalnih dejavnosti učinki prenosa poslovnih procesov oziroma proizvodnje blaga na produktivnost majhni in nepomembni, medtem ko so učinki prenosa storitvenih aktivnosti na produktivnost vidni oziroma pomembni, a večinoma le takrat, ko so storitve prenesene s strani storitvenih podjetij in ne podjetij iz predelovalnih dejavnosti. Hkrati tudi velja, da so učinki prenosa na produktivnost veliko večji, če je podjetje že močno mednarodno delujoče.

3.6.3 Učinki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge na konkurenčne prednosti podjetja

V današnjem negotovem globalnem poslovnem okolju podjetja vse teže pridobivajo in ohranjajo konkurenčnost in konkurenčne prednosti. Kot konkurenčne prednosti evropskih podjetij navaja Evropsko ekonomski socialni odbor (2004, str. 5-12) predvsem velik enotni trg in monetarno unijo, med konkurenčnimi slabostmi pa izpostavlja nezadostno podporo podjetniškemu duhu (preveč zapletena zakonodaja, prevelike davčne in socialne dajatve, težave z iskanjem virov financiranja), tehnične in druge ovire, manjkajočo ekonomsko unijo in pomanjkanje strukturnih sprememb. V raziskavi globalizacijskih procesov PricewaterhouseCoopers (2006, str. 9) opaža, da direktorji večinoma menijo, da je Evropa na meji, da bo izgubila svojo konkurenčnost. Evropska podjetja si vkljub mednarodni konkurenci prizadevajo, da bi ohranila konkurenčnost v izvozu, tako da povečujejo produktivnost, optimizirajo stroške, zagotavljajo kakovost izdelkov in storitev, se poskušajo približati porabnikom ter se zavedajo pomembnosti inovacij. Eden izmed načinov za doseganje prizadevanj za povečanje konkurenčnosti je tudi prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge. Avtorji v ekonomski in poslovni literaturi pogosto izpostavljajo možnost izgradnje, ohranjanja in celo povečanja konkurenčnih prednosti podjetja prav zaradi prenosa nekaterih manj ključnih in učinkovitih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, pri katerih lahko podjetje izkorišča razlike med državami in druge prednosti, ki jih nudijo posamezni trgi.

Svetličič et al. (2000, str. 627) poudarijo ugodne učinke prenosa za ohranjanje in povečanje konkurenčnosti ter konkurenčnih prednosti, saj lahko prenos omogoči prestrukturiranje v smeri dejavnosti z višjo dodano vrednostjo. Tudi drugi avtorji izpostavljajo ugodne učinke prenosa na mednarodne trge na konkurenčnost podjetij (Click, Duening, 2004, str. 5; Kotabe, 1989, 1990; NAPA, 2006, str. 10-13; Oberoi, Khamba, 2006, str. 276, UNCTAD, 2004, str. 117, McKinsey Global Institute, 2003, str. 17) ter ugodne učinke prenosa na konkurenčne prednosti podjetja (Kumar et al., 2007, str. 323, Pearson in Gritzmacher, 1990, str. 92;

Simpson et al., 2002, str. 30). Danes namreč obstaja vse več podjetij, ki lahko prevzamejo izvedbo aktivnosti in procesa v verigi vrednosti drugih podjetij na takšen način, da s tem prispevajo k diferenciacijskim prednostim podjetja oziroma izboljšajo njihovo stroškovno strukturo. Prenos na mednarodne trge je tako lahko strateško orožje podjetij v času recesij ali v močno konkurenčnih poslovnih okoljih (Kumar et al., 2007, str. 323).

Danes lahko v literaturi zasledimo mnenja, da je konkurenca pravzaprav omrežje sodelujočih podjetij, ki na trgu konkurirajo z drugimi podjetji pri celotni verigi vrednosti. Podjetja zato preusmerjajo napore v vodenje teh omrežij in verig vrednosti, kar lahko v pogojih naraščajoče globalne konkurence poveča vzdržljive konkurenčne prednosti podjetij (Oberoi, Khamba, 2006, str. 276). Odločitev za strategije prenosa aktivnosti in procesov ter izbira primernih poslovnih partnerjev oziroma izvajalcev je tako ključna odločitev pri upravljanju z verigo vrednosti, ki pomembno vpliva na uspešnost podjetij. V literaturi pogosto zasledimo tudi trditve, da lahko podjetje poveča konkurenčne prednosti tako, da se **osredotoči na strateške aktivnosti** v svoji verigi vrednosti. Večina literature navaja osredotočenje na strateške aktivnosti tudi kot drugi najpomembnejši motiv podjetij za prenos na mednarodne trge, takoj za znižanjem stroškov. Venkatesan (1992, str. 2) trdi, da prenos neključnih proizvodnih procesov omogoča podjetju, da osredotoči vire na tiste faze proizvodnega procesa, ki so ključne za njihov konkurenčni uspeh. Tudi Fòrst in Melumad (1999, str. 23) menita, da je prenos proizvodnje nestrateških kompetenc pravzaprav naraven odziv na rivalske odnose med podjetji, pri čemer predlagajo, naj podjetje sicer prenaša nestrateške aktivnosti in procese, a včasih naj prenese tudi strateške aktivnosti, pri katerih uživa stroškovne prednosti proizvodnje in ima monopolni položaj. Görg, Hanley in Strobl (2005, str. 7) ugotavljajo, da lahko prenos nizkointenzivnega dela proizvodnega procesa vodi k specializaciji v aktivnosti z višjo dodano vrednostjo. S prenosom podjetje zagotovi večjo prožnost proizvodnih procesov, ki je ključni element pri doseganju konkurenčnih prednosti (Oberoi, Khamba, Kiran, 2008, str 1). Waters (2007, str. 410) meni, da je zaradi pritiskov po zmanjšanju stroškov in povečanju dobičkov mnogo podjetij omejilo svoje aktivnosti na strateške in s tem doseglo konkurenčne prednosti. Tudi Arndt (1997, 1999) ugotavlja, da lahko podjetja s prenosom dela proizvodnega procesa znižajo stroške, s čimer razširijo proizvodnjo ter povečajo konkurenčnost in konkurenčne prednosti na svetovnem trgu.

Strateške odločitve o prenosu na mednarodne trge zagotavljajo ključni doprinos k uspešnosti podjetja in prispevajo h konkurenčnosti podjetja v smislu doseganja nižjih stroškov, visoke kakovosti, zanesljive dostave, prilagodljivosti in hitrega odzivnega časa, kar so hkrati tudi ključni elementi zadovoljstva porabnikov (Oberoi, Khamba, 2006, str. 280). S prenosom aktivnosti in procesov na mednarodne trge si lahko podjetje zagotovi prednosti pri porabnikih, ki so pomembna konkurenčna prednost podjetij. Zadovoljstvo porabnikov kot ena izmed ključnih prednosti se nanaša na prepletenost med zaznano kakovostjo izdelkov ali storitev, zaznano vrednostjo ter pričakovanji porabnikov, ki nadalje vplivajo tudi na zvestobo porabnikov (Anderson in Sullivan, 1993, str. 125; Anderson in Fornell, 2000, str. 869). Whitaker, Krishnan in Fornell (2008, str. 1) proučujejo odnos med prenosom aktivnosti in

procesov na mednarodne trge in zadovoljstvom porabnikov ter ugotavljajo, da prenos prodaje, trženja, klicnih centrov in sorodnih aktivnosti (angl. *Front office functions*) negativno vpliva na zadovoljstvo porabnikov, medtem ko prenos informacijskih tehnologij in vodenja človeških virov (angl. *Back office functions*) zadovoljstva porabnikov ne spremeni, a poveča porabnikovo zvestobo. Avtorji ugotavljajo tudi, da je stopnja zadovoljstva porabnikov povezana z večjo dobičkonosnostjo in uspešnostjo podjetja (Whitaker, Krishnan in Fornell, 2008, str. 1). Učinki prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge na zadovoljstvo porabnikov ter druge prednosti pri porabnikih, kot so večja bližina kupcem in zadovoljevanje njihovih posebnih potreb, ki lahko predstavljajo konkurenčno prednost podjetja, bodo preverjeni tudi na slovenskih podjetjih in obravnavani v četrti raziskovalni hipotezi.

V času vse intenzivnejšega preno poslovnih aktivnosti in procesov, postaja možnost nadzora nad poslovnim procesom in vodenje odnosov z drugimi podjetji eden izmed najpomembnejših virov konkurenčnih prednosti, menijo Ge, Konan in Tanriverdi (2004, str. 19). Podjetja se morajo osredotočiti na vzpostavljanje, vodenje in nenehno nadgrajevanje poslovnih procesov, medtem ko razvijajo odnose z drugimi podjetji. Pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge je tako pomembno, da razumemo in upoštevamo konkurenčne prednosti podjetij, saj morajo podjetja poiskati ravnotežje v želji za doseganje stroškovnih prednosti ali prednostih pri proizvodu oziroma storitvi. Vpetost strategije doseganja konkurenčnih prednosti podjetja v odločanje o strategiji prenosa na mednarodne trge ima velik vpliv na določanje ciljev in zahtev prenosa ter na odločitev o najprimernejšem načinu prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge.

3.6.4 Učinki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge na dobičkonosnost podjetja

Rezultati večine obstoječih empiričnih preverjanj o učinkih prenosa na mednarodne trge na dobičkonosnost podjetja kažejo, da podjetja s prenosom dosegajo višje dobičke in dohodke kot tista podjetja, ki poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge ne prenašajo. Rojec (1994, str. 32–34) meni, da internacionalizacija proizvodnje z NTI pomeni stremljenje k višjim profitnim meram, predvsem zaradi globalnejše kombinacije proizvodnih dejavnikov in možnosti, da se multinacionalna podjetja obnašajo drugače kot podjetja, ki nimajo proizvodnje v več državah. Pomen učinkov prenosa na mednarodne trge na povečanje dobičkov poudarjajo tudi drugi avtorji in organizacije (NAPA, 2006, str. 9-19; Kotabe in Swan, 1994, str. 115, Lyons in Sekkat, 1991, str. 577; OECD, 2007, str. 8). S prenosom na mednarodne trge oziroma NTI kot načinom izhodne internacionalizacije dejavnosti podjetja izkoristijo in unovčijo svoje podjetniško specifične prednosti, saj so osnovni vir dobičkov podjetja (Svetličič et al., 2000, str. 625). Prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge ter NTI na splošno pa so lahko tudi sredstvo za zniževanje dobičkov.

Raziskave, v katerih avtorji sicer ločijo med prenosom izdelave blaga in prenosom storitev, ne pa tudi med prenosom na domačem in prenosom na mednarodnem trgu, kažejo, da ima prenos dela proizvodnega procesa oziroma izdelave blaga za vmesno rabo pozitiven vpliv na dobičkonosnost podjetij, medtem ko ne odkrijejo pozitivnih vplivov pri prenosu storitev. Görzig in Stephan (2002, str. 13), ki proučujeta podjetja v Nemčiji, tako opažata pozitivno povezavo med prenosom izdelave blaga za vmesno rabo in učinkovitostjo, a hkrati ugotovita, da obstaja negativna povezava med dobičkonosnostjo in prenosom storitev, ter menita, da podjetja precenjujejo možne pozitivne učinke prenosa storitvenih aktivnosti. Görg in Hanley (2004, str. 16), ki proučujeta podjetja na Irskem, pa ugotavljata, da prenos proizvodnih in storitvenih aktivnosti znižuje dobičke v majhnih proizvodnih obratih, medtem ko poveča dobičke v večjih obratih.

Rezultati drugih raziskav kažejo nasprotno, in sicer da prenos ne vpliva vedno pozitivno na dobičke podjetja. Kimura (2001, str. 17) ne najde dokazov, da je prenos vplival na povečanje dobičkonosnosti japonskih predelovalnih podjetij, Marjit in Mukherjee (2005, str. 8) pa ugotavljata, da lahko prenos proizvodnje blaga na mednarodne trge vpliva na dobičkonosnost celo negativno. Antras et al (2007, str. 1) trdijo, da je prenos posameznih stopenj proizvodnega procesa na mednarodne trg dobičkonosen le, če je proizvodna enota na mednarodnem trgu sestavljena iz dveh delov, in sicer iz zaposlenih, ki so specializirani v proizvodnjo, in srednjega managementa, ki proces nadzoruje.

3.6.5 Učinki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge na inovativnost podjetja

Kot rečeno, ima lahko prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge različne učinke na podjetje, saj omogoča osredotočenje na strateške aktivnosti, pridobivanje tehnološkega znanja in specializiranih znanj in tehnologij ter druge učinke, ki lahko prispevajo tudi k inovativnosti podjetja. Gao (2004, str. 2) meni, da se podjetja odločajo za prenos predvsem zaradi nižjih stroškov trgovanja med državami, kar posledično spremeni obseg virov v podjetju, ki so namenjeni za inovacije, in s tem vpliva celo na rast gospodarstva. Avtor tako trdi, da prenos vpliva na povečanje stopnje inovacij v razvitih državah. Kotabe in Swan (1994, str. 115) pri opazovanju NTI ameriških multinacionalnih podjetij in njihovih raziskav in razvoja ter strategij prenosa na mednarodne trge v obdobju 1977-1989 ugotavljata, da so ameriške multinacionalke kljub naraščajoči konkurenčnosti na domačem in mednarodnih trgih, ki je povzročila, da se je njihov globalni tržni delež v tistem obdobju razmeroma poslabšal, svojo globalno dobičkonosnost obdržale oziroma jo celo povečale prav zaradi prenosa in transferja tehnologije. Spoznavata tudi, da je prenos na mednarodne trge pozitivno povezan z globalnim tržnim deležem in nagnjenostjo k inoviranju. Pozitiven prispevek prenosa na spodbujanje inovacij v podjetju poudarjajo tudi drugi avtorji (Chorafas, 1998; Oberoi, Khamba, 2006, str. 280).

Damijan P., Jaklič in Rojec (2006, str. 51-52) pri analizi vpliva zunanjega prelivanja znanj na inovativnost in produktivnost slovenskih podjetij ugotovijo, da lastni R&R izdatki podjetij in zunanja prelivanja znanja, to so domače in mednarodne R&R subvencije, tuje lastništvo in intrapanožna prelivanja inovacij, krepijo inovacijsko sposobnost podjetij. Znanje se tako preliva od zunaj, v obliki neposrednega prenosa tehnologije (skozi NTI, licenčne sporazume, uvoz kapitalnih dobrin in vmesnih proizvodov itd.), z učinki učenja (prelivanje inovacij in učenje z izvažanjem) ter tudi v obliki javnega subvencioniranja dejavnosti R&R. Mednarodni tokovi znanja so tako pomembna determinanta razvoja in širjenja inovacij. OECD (2007, str. 37) pa trdi, da lahko prenos raziskav in razvoja, do katerega pride predvsem pri notranjem prestrukturiranju organizacije in podjetjih v tuji lasti, povzroči celo zmanjšanje sposobnosti podjetja za inoviranje. Učinki prenosa na mednarodne trge so tako pogojeni tudi z vrsto prenesene aktivnosti, saj so posamezne aktivnosti različno primerne za prenos na mednarodne trge in povzročajo različne učinke.

3.6.6 Drugi učinki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Raziskave kažejo, da je ključni motiv in učinek prenosa na mednarodne trge znižanje stroškov dela in drugih stroškov. V raziskavi UNCTAD in RBSC (2004) je kar 60 do 70 odstotkov podjetij ocenilo znižanje stroškov kot največjo korist od prenosa aktivnosti. Porter (1998) meni, da so zunanji izvajalci oziroma neodvisna podjetja pogosto bolj stroškovno učinkovita in tudi bolj odzivna kot enote znotraj podjetja, vertikalna integracija pa zavzema pozornost vodstva, ki bi jo lahko bolje uporabili drugje. Tomiura (2004, str. 2-3) pri analizi japonskih predelovalnih podjetij ugotavlja, da je prenos na mednarodne trge motiviran s prihranki pri stroških delovne sile, učinki pa se kažejo v nadgradnji znanja. Tomiura tako ugotavlja, da so velikost podjetja, produktivnost, intenzivnost R&R-ja, uporaba IKT-ja, pozitivno povezana s prenosom tako na mednarodnih kot domačih trgih. Drugi pomembni učinki so učinki na izvedbo logistike, dostop do novih trgov, učinki na izdelke in storitve, tehnološko znanje, specializirana znanja in tehnologije ter drugi učinki. Görg, Hanley in Strobl (2005, str. 7) menijo, da večja specializacija, ki nastane s prenosom, za gospodarstvo koristna, saj omogoči takšno realokacijo virov, ki bo zagotovila najučinkovitejšo rabo. V Tabeli 3.8 sledi pregled učinkov prenosa na mednarodne trge ter avtorjev, ki so učinke raziskovali.

Tabela 3.9: Pregled učinkov prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na podjetje

VRSTA UČINKA	AVTORJI	UČINKI PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV
Stroški dela in drugi stroški	Görg, Hanley (2003)	Znižanje stroškov
	UNCTAD, Roland Berger (2004)	Znižanje stroškov
	Click, Duening (2004)	Prednosti z vidika stroškov
	Stare (2006)	Nižji stroški dela
	NAPA (2006)	Sprememba v številu in strukturi delovnih mest
	Datar (2005)	Boljši pregled nad stroški, strošk. učinkovitost
	Lacity in Willcocks (2006)	Stroškovne prednosti
	Görg, Hanley in Strobl (2005)	Nakup proizv. za vmesno porabo pri nižjih str.
	McKinsey Global Instit. (2003)	Znižanje stroškov
	Cheon, Grover, Teng (1995)	Nižji proizvodni stroški

se nadaljuje

nadaljevanje

VRSTA UČINKA	AVTORJI	UČINKI PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV
Izvedba logistike	Waters (2007)	Izboljšanje z večjo prožnostjo in odzivnostjo
Dostop do novih trgov	Stare (2006) Datar (2005)	Rast trga, bližina strank in trgov Dostop do novih trgov
Izdelki in/ali storitve	UNCTAD, Roland Berger (2004) NAPA (2006) Datar (2005) Görg, Hanley in Strobl (2005)	Izboljšanje kakovosti in vrst storitev Večja kakovost proizvodov in storitev Večja kakovost poslovnih procesov Nakup kakovostnejših proizv. za vmesno porabo
Konkurenčnost in konkurenčne prednosti	Click, Duening (2004) Svetličič et al. (2000) Waters (2007) NAPA (2006) Falk in Wolfmayr (2005) Oberoi, Khamba (2008) Pearson in Gritzmacher (1990) Simpson et al. (2002) Kumar et al. (2007) McKinsey Global Instit. (2003) Arndt (1997, 1999)	Prednosti z vidika konkurenčnosti Ohranjanje/povečanje konk. in konk. prednosti Povečanje konkurenčnih prednosti Večja konkurenčnost podjetij Večja konkurenčnost in boljši tržni položaj Večje konkurenčnih prednosti zaradi zmogljivosti oz. večje prožnosti proizv. procesov Prenos kot vir konkurenčnih prednosti Prenos kot vir konkurenčnih prednosti Ugodni učinki prenosa na konkurenčne prednosti Izboljšanje konkurenčnosti Povečanje konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti zaradi znižanja stroškov proizvodnje
Tehnološko znanje	Görg, Hanley (2003) Datar (2005)	Dostop do tehnoloških znanj, ki jih ni v podjetju Nove storitve, omogočene z novimi tehn. brez velikih začetnih investicij v razvoj tehnologije
Specializirana znanja in tehnologije	UNCTAD, Roland Berger (2004) Lacity in Willcocks (2006)	Dostop do boljših tehnologij in/ali infrastrukture Prenos zunanje energije in znanj
Produktivnost	OECD (2007) Amiti, Wei (2006) Girma, Görg (2004)	Izboljšanje produktivnosti Pozitiven vpliv na produktivnost Pozitivna povezanost z rastjo produktivnosti
Inovativnost	Chorafas (1998) Gao (2004) Kotabe in Swan (1994) Oberoi, Khamba (2006)	Spodbuja inovacije Večji obseg virov poveča stopnjo inovacij Pozitiven vpliv na nagnjenost k inoviranju Povečanje zmožnosti za inoviranje v podjetju
Dobičkonosnost	Görg, Hanley (2003) Antras et al (2007) Marjit in Mukherjee (2005) NAPA (2006) Svetličič et al (2000)	Višji dobički in dohodki Dobičkonosnost odvisna od organiz. delovne sile Prenos lahko zmanjša dobičkonosnost podjetja Prenos ima pozitiven vpliv na dobičke Izhodna internalizacija omogoča izkoriščanje podj. specifičnih prednosti, ki so vir dobičkov
Drugi učinki	Biermans, Van Leeuwen (200?) Gao (2004) NAPA (2006) Stare (2006) UNCTAD, Roland Berger (2004) Datar (2005) Kogut (1985), Flaherty (1986) OECD (2007) Cheon, Grover, Teng (1995)	Vpliv na plačilno bilanco zaradi uvoza blaga Učinki na rast gospodarstva Večja učinkovitost podjetij, možnosti za rast, spremembe v dohodku, sprememba cen prenesenih proizvodov in storitev, vpliv na plače Razpoložljivost usposobljene delovne sile, izboljšanje prožnosti organizacije in prestrukturiranje poslovanja, ekonomije obsega, poslovanju prijazno institucionalno okolje Pospešitev proizv. cikla, ojačanje odv. podjetij Dostop do dobrih poslovnih praks Mednarodni, tesno integriran proizvodni sistem omogoča podjetju tudi fleksibilnost Porast dohodka porabnikov, rast izvoza, nadzor nad inflacijo, boljši donosi na kapital, poslabšanje pogojev menjave, izguba davčnih prihodkov, negativni regionalni vplivi Višji transakcijski stroški zaradi pogajanj, nadzora in sklepanja pogodb

Na tem mestu obravnavam predvsem pozitivne učinke prenosa na mednarodne trge, a učinki prenosa se ne le spreminjajo skozi čas, temveč so lahko tudi negativni. Rezultati raziskave *Deloitte Consulting* (2005), ki je vključevala 25 velikih podjetij v ZDA, kažejo, da je imel prenos negativne učinke pri kar 70 odstotkov podjetij. Podobno ugotavlja organizacija *Eurofound* pri analizi prenosa informacijsko-komunikacijskih in podobnih storitev evropskih podjetij (NAPA, 2006). Tudi Görg in Hanley (2004, str. 2) ugotavljata podobno, in sicer da je imel v VB prenos aktivnosti s področja informacijskih tehnologij v več kot polovici primerov negativne učinke na kakovost izvedene aktivnosti, s čimer je postala vrednost prenosa kot dolgoročne in tudi kratkoročne strategije za znižanje stroškov vprašljiva. Če podjetje s prenosom ne doseže pričakovanih učinkov ali nastopi na izbranem trgu poslabšanje pogojev za prenos oziroma nastopijo boljši pogoji za izvajanje prenesene aktivnosti ali procesa znotraj podjetja, se podjetje lahko odloči, da bo aktivnosti ali proces zopet izvajalo znotraj podjetja. OECD (2007, str. 21) ugotavlja, da si države pogosto prizadevajo, da bi podjetja, ki so na mednarodne trge prenesla aktivnosti, ki ustvarjajo delovna mesta, te aktivnosti prenesla zopet nazaj v matično državo.

Raziskave so pokazale tudi, da učinki prenosa niso vedno enaki, najpogosteje pa so odvisni od **značilnosti podjetja** in panoge. Značilnost velikih podjetij je, da imajo boljši izhodiščni položaj pri doseganju večje pogajalske moči in s tem lahko posledično od prenosa tudi večje koristi. Velika podjetja imajo tudi nižje stroške iskanja izvajalcev, saj so na trgu bolj uveljavljena in hkrati posedujejo več znanja o konkurentih in izvajalcih kot manjša podjetja. Prav tako je verjetneje, da bo podjetje uporabljalo strategije prenosa v večji meri, če obstaja v panogi več potencialnih izvajalcev, če je pogajalska moč na strani podjetij ali je raven konkurence med izvajalci visoka (Görg, Hanley, 2004, str. 4). Grossman in Helpman (2002, str. 25) povezujeta uspeh prenosa z razporeditvijo pogajalske moči med obema stranema, stopnjo konkurence na trgu in s številom potencialnih partnerjev na trgu. Prav tako velja, da so izvozniki in multinacionalna podjetja v tuji lasti bolj produktivna, večja in bolj intenzivna z visokokvalificirano delovno silo kot povsem domača podjetja, zatorej bodo lahko imela od prenosa večje koristi (Görg, Hanley in Strobl, 2005, str. 7). Tomiura (2004, str. 15), ki tudi proučuje povezavo med značilnostmi podjetja in odločitvijo za prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge, ugotavlja, da je velikost podjetja, produktivnost, razvitost aktivnosti R&R in izkušenost delovne sile pozitivno povezana s prenosom na mednarodne trge.

Učinki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge se razlikujejo tudi glede na vrsto oziroma **značilnosti panoge**. Značilnosti panoge, kot so večje število potencialnih poslovnih partnerjev, nagibanje pogajalske moči k proizvajalcu končnega proizvoda ali visoka stopnja konkurence, vplivajo na to, da bodo proizvajalci končnega proizvoda pozitivno sprejeli strategije prenosa (Görg in Hanley, 2004, str. 5). OECD (2007, str. 36) v raziskavi o prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge ugotavlja, da je struktura gospodarstva tista, ki določa učinke prenosa. Od značilnosti panoge pa so odvisni tudi učinki prenosa na možne izgube oziroma ustvarjanje delovnih mest.

Učinki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge so odvisni tudi od **vrste prenesene aktivnosti**. Pri prenosu gre lahko za relokacijo celotnega poslovnega procesa, dela procesa ali poslovno aktivnost, te spremembe pa lahko vplivajo na zaposlenost, plače, cene, produktivnost, dobičkonosnost, učinkovitost in vplive na ekonomsko rast (NAPA, 2006, str. 11). Medtem ko prenos proizvodnje blaga za vmesno porabo pomeni tehnološko izboljšavo, omogoča prihranke in posledično poveča produktivnost, prenos izdelave končnega blaga, namenjenega končnemu porabniku, s posledično nižjo ceno vpliva na povečanje realnega dohodka porabnikov. V literaturi prevladujejo empirična preverjanja učinkov prenosa proizvodnega procesa, preverjanj učinkov prenosa storitvenih aktivnosti pa je manj. Razumevanje raznolikosti učinkov glede na vrsto aktivnosti ali **lokacijo prenosa** je zelo pomembno, preverjanje učinkov prenosa glede na vrsto prenesene aktivnosti slovenskih podjetjih, ki so sodelovala v raziskovanju, pa bo predstavljeno v petem poglavju. V Tabeli 3.9 je prikazan pregled raziskav o determinantah odločitve podjetij za prenos na mednarodne trge.

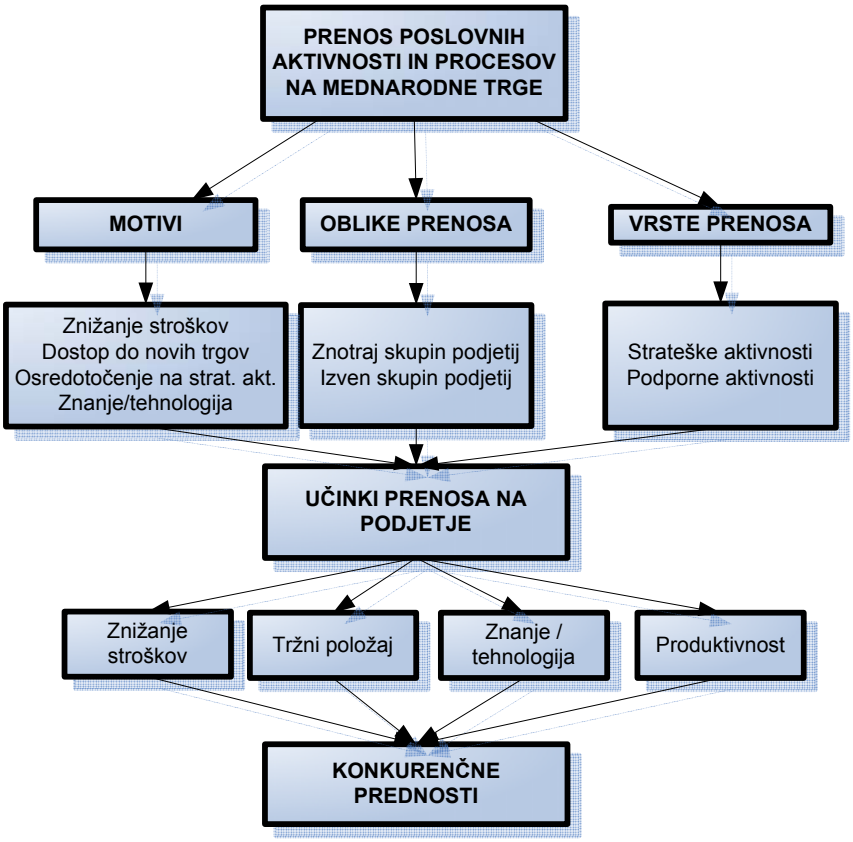
Tabela 3.10: Pregled raziskav o determinantah prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Aktivnosti (po vrstem redu)	**Načini prenosa** (po vrstem redu)	**Motivi** (po vrstnem redu)	**Mednarodni trgi** (po vr. redu)	**Ovire** (po vrstnem redu)
Avtor: Gorp in Jagersma (2006), Nizozemska (storitvena podjetja)				
Prodajne akt. Razvoj tehnologije	Znotraj skupin podjetij (52,6%) Izven skupin podjetij (20,7%) Kombinacija (26,7%)	Sledenje porabnikom/dobaviteljem prihranki pri stroških, dostop do novih trgov, izboljšanje konk., kakovostna delovna sila, povečanje kakovosti storitev in prožnosti, stroški dela na Nizozemskem, zakonske prednosti	Z. Evropa Sr. Evropa J.,V. Azija S. Amerika	Zakonodajne ovire Kulturne razlike Težave pri vodenju Pomanjkanje kako-vostne delovne sile Kakovost dela
Avtor: Price waterhouse Coopers (2006), na globalni ravni				
Ni predmet raziskave	*Ni predmet raziskave*	Dostop do novih porabnikov Servisiranje obstoječih porabnikov Povečanje zmogljivosti Dostop do visoko kvalificirane delovne sile	Kitajska Indija Brazilija Rusija	Pretirana regulacija, protekcionizem in trgovinske ovire, politična nestabilnost, izguba intelektualnega kapitala
Avtor: AT Kearney, CAPS Research (2005) , na globalni ravni (osredotočanje na prenos izven skupin podjetij)				
Informacijske tehnologije Distribucija Pravne storitve Proizvodnja blaga	*Ni predmet raziskave*	Znižanje stroškov, osredotočenje na strateške aktivnosti, dostop do znanj, ki jih ni v podjetju, povečanje prožnosti, dostop do znanj, hitrejši dostop do trga	Kitajska Indija Brazilija Rusija, Irska Češka Rep.	Izguba nadzora, aktiv-nosti, ki niso prenesene so strateške, zaščita IL, družbene vrednote, odvisnost od dobaviteljev

3.6.7 Vzročno-posledična zveza med prenosom poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge ter konkurenčnimi prednostmi podjetja

V teoretični in empirični literaturi zasledimo avtorje (Svetličič et al., 2000, str. 627, Kumar et al., 2007, str. 323, Pearson in Gritzmacher, 1990, str. 92; Simpson et al., 2002, str. 30), ki menijo, da lahko prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge pozitivno prispeva h konkurenčnim prednostim podjetja. Tudi temeljna hipoteza disertacije je, da predstavlja prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge vir konkurenčnih prednosti mednarodno delujočega podjetja, za proučevanje te vzročno-posledične zveze pa je pomembno, da razlikujemo med različnimi motivi, oblikami in vrstami prenosa ter med različnimi načini doseganja konkurenčnih prednosti podjetja (Slika 3.1).

Slika 3.1: Prenos na mednarodne trge in konkurenčne prednosti podjetja



Pri proučevanju vzročno-posledične zveze med prenosom poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge in konkurenčnimi prednostmi podjetja moramo razlikovati med prenosom **znotraj ali izven skupine podjetij**, saj imata ti dve obliki prenosa različne učinke na konkurenčne prednosti podjetja. V teoretični literaturi je pogosto obravnavana odločitev za prenos glede na to, ali je prenos izveden znotraj ali izven skupin podjetij (glej poglavje 2.4). Odločitev za eno ali drugo obliko podjetjem zagotavlja različne prednosti in hkrati prinaša različne negotovosti. Prenos izven skupin podjetij povzroča večje transkacijske stroške zaradi iskanja novih poslovnih partnerjev, morebitna nesoglasija zaradi sklepanja nepopolnih

pogodb (Grossman in Helpman, 2002) in druge stroške, medtem so lahko proizvodni procesi v povezanih podjetjih manj učinkoviti. Prenos znotraj skupin povezanih podjetij zagotavlja dobro opredeljene lastninske pravice, kar lahko predstavlja prednost za integracijo pred prenosom na neodvisna podjetja (Antras, 2003). Tako je prisoten trade-off med koristmi od lastninskih prednosti pri vertikalni integraciji in koristmi od boljših spodbud neodvisnega dobavitelja, kar pomembno vpliva na izbor organizacijske oblike prenosa (Antras in Helpman, 2003). Prenos na neodvisno podjetje lahko z združevanjem zmogljivosti v proizvodnji diferenciranega blaga ali storitve zagotovi podjetju vzdržljive konkurenčne prednosti. Kot rečeno, poseduje podjetje vzdržljive konkurenčne prednosti takrat, ko njihovih strategij ne zmorejo hkrati implementirati sedanji ali bodoči konkurenti in ko konkurenti niso sposobni duplicirati koristi od strategije podjetja Barney (1991, p. 102). Po drugi strani pa se lahko na dolgoročna zmožnost podjetja, da samo proizvaja blago ali storitve po konkurenčnih stroških, zmanjša, s čimer lahko ogrozi svojo konkurenčnost na svetovnem trgu. Pri proučevanju zveze med prenosom in konkurenčnimi prednostmi podjetja moramo tako razlikovati med prenosom znotraj in izven skupine podjetij, saj imata ti dve obliki prenosa različne učinke na dolgoročno konkurenčnost (Kotabe in Murray, 2004, str. 9-10).

Pri proučevanju zveze med prenosom in konkurenčnimi prednostmi podjetja je pomembno razlikovati tudi med vrstami prenesenih aktivnosti, to je med **strateškimi in podpornimi aktivnostmi** (glej poglavje 3.3). V literaturi pogosto zasledimo mnenja, da podjetje poveča konkurenčne prednosti tako, da se osredotoči na strateške aktivnosti v svoji verigi vrednosti, medtem ko podporne aktivnosti prenese na drugo podjetje (Dragonetti et al., 2003; Görg in Hanley, 2003; Gorp in Jagersma, 2006). Strateške aktivnosti so namreč ključne aktivnosti podjetja, ki predstavljajo vir vzdržljivih konkurenčnih prednosti (Bharadwaj et al., 1993, str. 83), zato se mora podjetje zavedati tveganj pri prenosu strateških kompetenc (Ge et al., 2004, str. 10). Podjetje lahko doseže ugodne učinke prenosa podpornih aktivnosti, kot so npr. storitve IKT (A. T. Kearney in CAPS Research, 2005; EUCD, 2005) ali poslovne storitve (Stare, 2006), saj se lahko z osredotočenjem na strateške aktivnosti usmeri na posamezne ožje tržne segmente in s tem krepi svoje konkurenčne prednosti (Porter, 1980). Učinki prenosa na mednarodne trge oziroma doseganje konkurenčnih prednosti je tako odvisno tudi od vrste prenesene aktivnosti. Kot že rečeno, potrebno je upoštevati tudi, da je ločevanje med strateškimi in podpornimi aktivnosti podjetniško specifično.

Poznavanje **motivov podjetja** za prenos na mednarodne trge omogoča boljše razumevanje zveze med prenosom in konkurenčnimi prednostmi (glej poglavje 3.2). Med najpogostejše motive za prenos avtorji in organizacije (Dragonetti et al., 2003; UNCTAD, Roland Berger, 2004; Gorp, Jagersma, 2006; Oberoi, Khamba, 2006; Görg, Hanley, 2003; Svetličič, 2006) prištevajo znižanje stroškov dela in drugih stroškov, osredotočenje na strateške aktivnosti, dostop do tujih trgov in dostop do novih znanj in tehnologij. Kot rečeno, je pomembno tudi razumevanje motivov glede na obliko prenosa (znotraj ali izven skupine podjetij) in izbrane aktivnosti. Motivi pri prenosu izven skupine podjetij so predvsem osredotočenje na strateške aktivnosti, dostop do komplementarnih znanj, ugodnejša stroškovna struktura in večja

prožnost, najpogostejši motivi za prenos znotraj skupine podjetij pa so predvsem medsebojna izmenjava znanja in optimizacija verige vrednosti (Oberoi in Khamba, 2005, str. 277).

Podjetja morajo v svojem konkurenčnem boju nenehno ustvarjati in nadgrajevati svoje zmogljivosti, da bi dosegla vzdržljive **konkurenčne prednosti**. S prenosom aktivnosti na mednarodne trge lahko podjetje izkorišča lokacijske prednosti trgov in s tem gradi konkurenčne prednosti. Načini za doseganje konkurenčnih prednosti s prenosom aktivnosti in procesov na mednarodne trge pa so lahko naslednji: znižanje stroškov, izboljšanje položaja na trgu, dostop do znanja in tehnologije ter izboljšanje produktivnosti. Na tem mestu jih podrobneje predstavljam.

Mednarodno delujoča podjetja lahko s prenosom dosežejo, ohranijo in povečajo konkurenčne prednosti z **znižanjem stroškov** dela in drugih stroškov, kar poudarjajo tudi različni avtorji in organizacije (Görg in Hanley, 2003; OECD, 2007; Svetličič, 2006; A. T. Kearney in CAPS research, 2005; Oberoi in Khamba, 2006, str. 280). Doseganje konkurenčnih prednosti z znižanjem stroškov pa je odvisno tudi od oblike in vrste prenosa na mednarodne trge. Podjetja, ki stremijo le k zniževanju stroškov, se večinoma odločajo za prenos na neodvisna podjetja (Pujals, 2005), podjetja lahko s prenosom strateških aktivnosti znižajo stroške, razširijo proizvodne procese in dosežejo konkurenčne prednosti na svetovnem trgu (Arndt, 1997, 1999). Kot rečeno, lahko podjetje ob nižjih stroških strateških aktivnosti proizvodnje blaga in storitev dosega večje dobičke ali tržni delež (Porter, 1980). Zaradi konkurenčnih pritiskov za zmanjšanje stroškov je bilo mnogo podjetij prisiljeno omejiti svoje aktivnosti na strateške, s čimer pa so dosegla konkurenčne prednosti (Waters, 2007, str. 410).

Podjetje lahko doseže konkurenčne prednosti tudi z razvojem svojih trženjskih sposobnosti in kompetenc. Konkurenčne prednosti **z vidika položaja na trgu** lahko zagotovi prav prenos poslovnih na mednarodne trge, saj je instrument ohranjanja pridobljenega tržnega položaja v svetu v primerjavi s konkurenti (Svetličič, 2006), omogoča doseganje boljšega položaja na mednarodnem trgu oziroma večjega tržnega deleža (Falk in Wolfmayr, 2005; Kotabe in Swan, 1994; Tan et al., 2002) in zagotavlja dostop do novih trgov (A. T. Kearney, CAPS, 2005; OECD, 2007; Gorp in Jagersma, 2006). Učinki prenosa (in s tem zmožnost doseganja konkurenčnih prednosti) so nedvomno odvisni od vrste prenesenih aktivnosti. Predvidevamo, da ima prenos proizvodnih procesov ugodne učinke na znižanje stroškov proizvodnje (zaradi nižjih stroškov delovne sile, je le-ta eden izmed najpomembnejših motivov za prenos; glej poglavje 3.2) in bo s tem prispeval h konkurenčnim prednostim z vidika stroškov, medtem ko bo imel prenos podpornih aktivnosti prodaje in trženja ugodne učinke na zmožnost dostopanja do novih trgov oziroma večje prodaje na mednarodnih trgih in razvoja trženjskih kompetenc, kar lahko prispeva k doseganju konkurenčnih prednosti z vidika trgov. Pomebno je razlikovati tudi med prenosom znotraj ali izven skupin podjetij, saj lahko v empirični literaturi najdemo pozitivno povezavo med globalnim tržnim deležem in prenosom znotraj skupin povezanih podjetij (Kotabe in Swan, 1994, str. 115).

Konkurenčne prednosti podjetje doseže tudi z razvojem svojih tehnoloških kompetenc ter nadgradnjo ali povečanim dostopom do novega **znanja in tehnologije,** ki jih omogoča prenos na mednarodne trge (Tomiura, 2004, str. 2-3; Görg in Hanley, 2003, UNCTAD in Roland Berger, 2004). Kljub vsemu pa podjetje izključno z inovacijami in razvojem novih izdelkov ne more doseči vzdržljivih konkurenčnih prednosti, temveč jih mora dopolniti s proizvodnimi in trženjskimi sposobnostmi (Kotabe in Murray, 2004, str. 7). Čim bolje razvije podjetje tehnološke, trženjske in komplementarne kompetence (ujemanje tehnoloških in trženjskih kompetenc), tem bolje se umesti v konkurenci, konkurenčne prednosti pa tako dosega na račun kompetenc in celo kroji razmere v globalni panogi (Prašnikar, et al., 2007, str. 54). Razumevanje zakonitosti različnih oblik in vrst prenosa pomembno vpliva na poznavanje učinkov in s tem prispevkov h konkurenčnim prednostim podjetja. Prenos na neodvisna podjetja omogoča uvedbo novih storitev, podprtih z novimi tehnologijami, brez velikih začetnih investicij v razvoj tehnologije (Datar, 2005). Pozitivni učinki prenosa na neodvisna podjetja bodo večji v primeru manj kompleksnih in standardiziranih aktivnostih in procesih (Karmarkar, 2004, str. 3), internacionalizacija poslovanja bo redkejša, ko je tehnologijo mogoče natančno opredeliti in je manj kompleksna (Kogut in Zander, 1993). Prenos med povezanimi podjetji na mednarodnih trgih pa je pozitivno povezan z nagnjenostjo k inoviranju (Kotabe in Swan, 1994, str. 115). Če je tehnologija zelo specifična ali predstavlja na trgu novost, so učinki prenosa ugodnejši pri prenosu v okviru skupine povezanih podjetij. Prednost prenosa v skupini povezanih podjetij je predvsem v tem, da ostane pridobljeno znanje in tehnologija v okviru meja podjetja. Proizvodnja blaga in storitev v okviru povezanih podjetij pomogoča večji nadzor in poznavanje dejanskih stroškov ter kakovosti (Kotabe in Murray, 2004, str. 10-12). S prenosom izven skupine podjetij želijo podjetja dostopati do komplementarnih znanj, s prenosom znotraj skupine podjetij pa podjetja stremijo predvsem k medsebojni izmenjavi znanja (Oberoi in Khamba, 2005, str. 277). Pozitivne učinke prenosa na spodbujanje stopnje inovacij in zmožnosti za inoviranje v podjetju poudarjajo tudi drugi avtorji (Chorafas, 1998; Oberoi in Khamba, 2006, str. 280). Damijan P. et al. (2006, str. 51-52) pa menijo, da se znanje preliva od zunaj v obliki neposrednega prenosa tehnologije (skozi NTI, licenčne sporazume, uvoz kapitalnih dobrin in vmesnih proizvodov itd.) in z učinki učenja (prelivanje inovacij in učenje z izvažanjem).

Prenos na mednarodne trge lahko poveča **produktivnost** (Tan et al., 2002, str. 615; NAPA, 2006, str. 11) in je lahko pomembno orodje za doseganje konkurenčnih prednosti (Helms, 1996, str. 5; Hörnell, 1992, str. 1). Podobno kot pri drugih načinih doseganja konkurenčnih prednosti je tudi pri proučevanju učinkov prenosa na produktivnost podjetja pomembno ločevati med različnimi oblikami in vrstami, saj npr. prenos proizvodnje blaga za vmesno porabo pomeni tehnološko izboljšavo, omogoča prihranke in posledično poveča produktivnost (NAPA, 2006, str. 11). Obravnavana **vzročno-posledična zveza med različnimi načini in vrstami prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge** (znotraj in/ali izven skupin podjetij, strateške in/ali podporne aktivnosti) **ter konkurenčnimi prednostmi podjetja** (konkurenčnimi prednostmi z vidika stroškov, dostopa do novih trgov, znanja in tehnologij ter produktivnosti) bo preverjena v okviru pete hipoteze.

4 NAČRT EMPIRIČNEGA RAZISKOVANJA PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE

V četrtem poglavju predstavljam namen raziskovanja, raziskovalne hipoteze ter metodologijo raziskovanja z metodo vzorčenja, potekom raziskovanja, stopnjo odgovora, zanesljivostjo merjenja, vprašalnikom in pri raziskovanju uporabljenimi podatkovnimi viri ter metodami statistične analize prenosa poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge.

4.1 NAMEN EMPIRIČNEGA RAZISKOVANJA

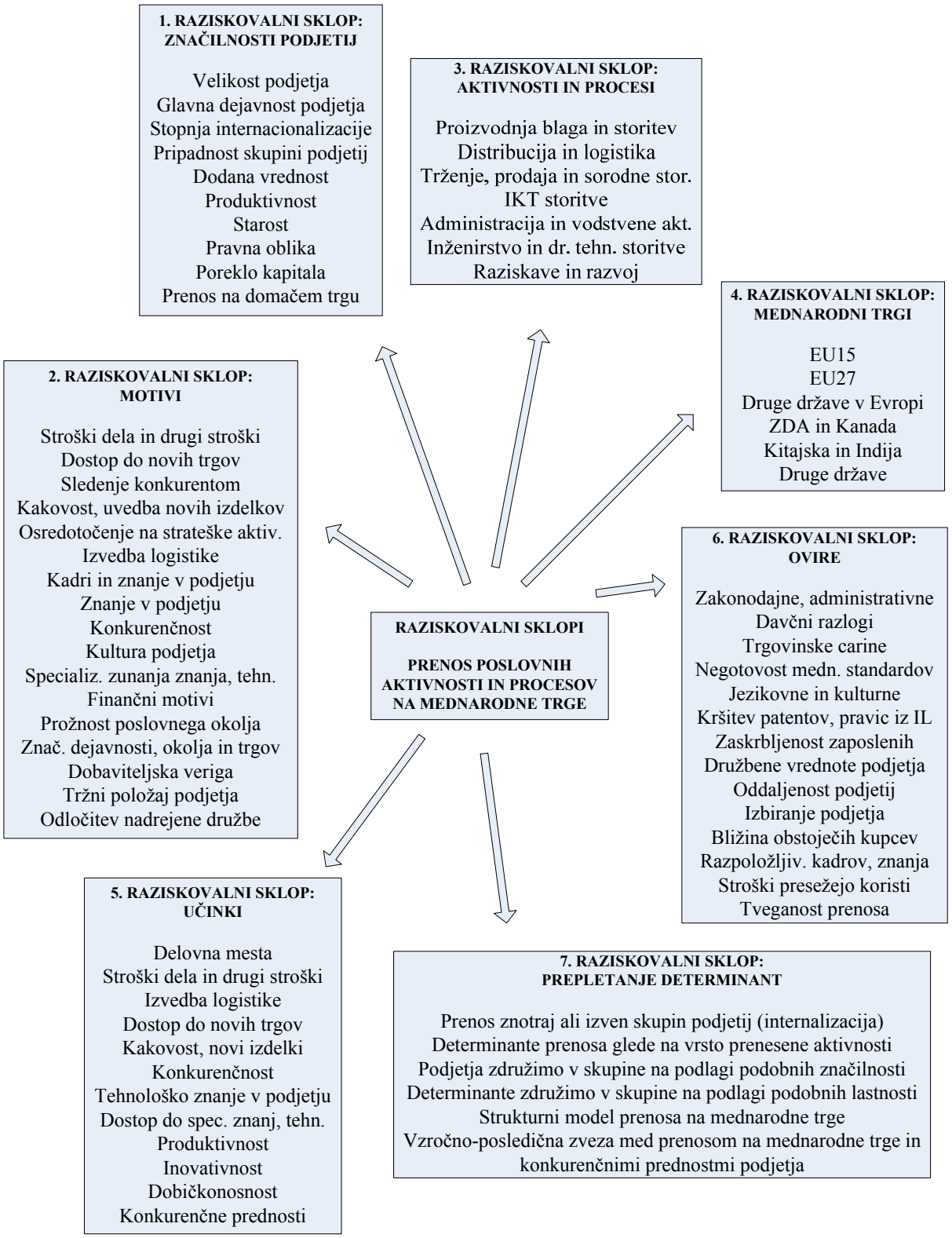
Namen raziskovanja je ugotoviti in empirično preveriti razširjenost prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge slovenskih podjetij, značilnosti podjetij, ki se odločajo za prenos, ključne motive, aktivnosti, trge, ovire in učinke pri prenosu, tako v obliki prenosa znotraj kot izven skupin podjetij. Namen raziskovanja je tudi ugotoviti, ali prenos aktivnosti na mednarodne trge prispeva k izgradnji konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij delujočih v mednarodnem poslovnem okolju. Pri proučevanju determinant prenosa poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge, bodo preverjene tiste značilnosti podjetij, motivi, aktivnosti, trgi, ovire in učinki ter oblike, ki jih avtorji in organizacije v teoretični in empirični literaturi navajajo kot ključne za razumevanje zakonitosti prenosa poslovnih aktivnosti in procesov podjetij na mednarodne trge.

4.2 RAZISKOVALNI SKLOPI IN HIPOTEZE

V disertaciji sem na podlagi obstoječih teoretičnih in empiričnih dognanj s področja prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, predstavljenih v drugem in tretjem poglavju, oblikovala sedem raziskovalnih sklopov in hipotez. Na Sliki 4.1 prikazujem sedem raziskovalne sklope, v okviru katerih obravnavam determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge, ki jih predstavljam v petem poglavju o rezultatih empiričnega raziskovanja:

- 1. sklop: Značilnosti podjetij, ki so prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge
- 2. sklop: Motivi podjetij pri prenosu aktivnosti in procesov na mednarodne trge
- 3. sklop: Vrste aktivnosti in procesov, ki so jih podjetja prenesla na mednarodne trge
- 4. sklop: Mednarodni trgi, na katera so podjetja prenesla aktivnosti in procese
- 5. sklop: Ovire pri prenosu aktivnosti in procesov na mednarodne trge
- 6. sklop: Učinki prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge
- 7. sklop: Prepletanje determinant prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge.

Slika 4.1: Pregled raziskovalnih sklopov v empiričnem raziskovanju prenosa poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge



Temeljna raziskovalna hipoteza dela je, da *prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge predstavlja vir konkurenčnih prednosti slovenskih, mednarodno delujočih podjetij*. Temeljni hipotezi dodajam pet parcialnih raziskovalnih hipotez in podhipotez, ki jih predstavljam v nadaljevanju, hkrati pa obravnavam ugotovitve iz teoretične in empirične literature, ki so pripeljale do postavitve teh hipotez.

H1: Podjetja, ki prenašajo poslovne aktivnosti in procese na mednarodne trge, se razlikujejo od podjetij, ki poslovnih aktivnosti in procesov ne prenašajo na mednarodne trge.

H1a: Na odločitev podjetja za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge pozitivno vpliva velikost podjetja.

H1b: Na odločitev podjetja za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge pozitivno vpliva pripadnost predelovalnim dejavnostim.

H1c: Na odločitev podjetja za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge pozitivno vpliva stopnja internacionaliziranosti podjetja.

H1d: Na odločitev podjetja za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge pozitivno vpliva pripadnost k skupini povezanih podjetij.

H1e: Na odločitev podjetja za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge pozitivno vpliva ustvarjena dodana vrednost.

H1f: Na odločitev podjetja za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge pozitivno vpliva produktivnost podjetja.

V teoretični in empirični literaturi so raziskovalni napori pogosto usmerjeni v proučevanje zakonitosti prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge na podlagi značilnosti podjetja. Dunning (1994, str. 81) izpostavi pomen lastniško specifičnih prednosti v okviru OLI paradigme, ki se nanašajo na zmožnost zniževanja stroškov znotraj podjetja ali znotraj skupin podjetij, pravice z naslova intelektualne lastnine ali neoprijemljivih sredstev, inovacije v proizvodnji, organizacijsko in trženjsko znanje, tehnologijo v proizvodnji, prednosti zaradi multinacionalne narave podjetja, vodstvene in druge organizacijske prednosti, ki lahko predstavljajo prednost enega podjetja pred drugimi ter mu omogočajo tržno moč ali stroškovno prednost na mednarodnem trgu. V kolikšni meri vpliva posedovanje pravic z naslova intelektualne lastnine na podjetja pri prenosu, v kolikšni meri so podjetja pri prenosu zmožna zniževati stroške, v kolikšni meri lahko prenos učinkuje na znanje in inovativnost podjetja in drugi vidiki so obravnavani v različnih raziskovalnih sklopih.

Pri postavitvi in preverjanju prve hipoteze in podhipotez je poudarek predvsem na značilnostih podjetij, to je velikost podjetja, pripadnost skupini podjetij, pripadnost dejavnosti, stopnja internacionalizacije, ustvarjena dodana vrednost, starost, pravna oblika, poreklo kapitala in izkušnje podjetja. Preverjanje prve hipoteze in njenih podhipotez omogoča razumevanje heterogenosti oziroma raznolikosti med podjetji, ki se odločijo za prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge, in podjetji, ki se za prenos ne odločijo. Na to odločitev pomembno vpliva velikost podjetja, saj imajo velika podjetja boljši izhodiščni položaj in nižje stroške iskanja izvajalcev (Görg in Hanley, 2004, str. 4) ter druge prednosti,

zato velja, da so podjetja, ki prenašajo aktivnosti ali procese na mednarodne trge, v povprečju velika (Tomiura, 2004, str. 3), za prenos pa se je odločila že polovica največjih evropskih podjetij (UNCTAD in Roland Berger, 2004, str.1). Odločitev se nadalje razlikuje glede na pripadnost podjetja k dejavnosti in s tem od značilnosti dejavnosti (Görg in Hanley, 2004, str. 5), saj so nekatere dejavnosti močno odvisne od domačih dobaviteljev (OECD, 2007, str. 27), empirična preverjanja prenosa na mednarodne trge pa večinoma temeljijo na podjetjih iz predelovalnih dejavnosti (Biemans in van Leeuwen, 2004, str. 20, Tomiura, 2004, str. 2). Za razumevanje smernic v svetovnem gospodarstvu avtorji in organizacije pogosto proučujejo delovanje multinacionalnih podjetij, saj se vse večji del mednarodne menjave odvija med odvisnimi podjetji, tudi prenos na mednarodne trge je obsežnejši znotraj skupin podjetij kot izven le-teh (Amiti in Wei, 2006, str. 2). V empirični literaturi zasledimo tudi druge značilnosti podjetij, ki vplivajo na odločitev za prenos na mednarodne trge; le-te so predstavljene v druge in tretjem poglavju. Obravnavane značilnosti podjetij bodo v okviru prve raziskovalne hipoteze in podhipotez preverjene na slovenskih podjetjih.

H2: Pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge se podjetja soočajo z različnimi motivi, vrstami aktivnostmi in procesov ter mednarodnimi trgi.

H2a: Za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge se podjetja odločajo predvsem za doseganje večje konkurenčnosti.

H2a: Pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge se podjetja odločajo predvsem za prenos podpornih aktivnosti.

H2b: Pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge se podjetja odločajo predvsem za geografsko in kulturno bližnje trge.

Postavitev druge hipoteze in podhipotez, podobno kot pri prvi hipotezi, temelji na teoriji mednarodne proizvodnje oziroma neposrednih tujih investicij in s tem na konceptu lastniško specifičnih in lokacijsko specifičnih prednosti (Dunning, 1980, str. 9). Znanje podjetja o trgih, viri, vodstvene, organizacijske in druge zmožnosti podjetja ter značilnosti mednarodnih trgov pomembno vplivajo na odločitev podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge. Pri sprejemanju te odločitve vstopa podjetje v odločitveni proces (glej poglavje 2.7), v katerem je soočeno z odločitvami o motivih, aktivnostih in procesih ter mednarodnih trgih, primernih za prenos.

V literaturi s področja managementa pogosto zasledimo priporočilo, naj se podjetje osredotoči na proizvode in storitve svojih ključnih sposobnosti, pri katerih je deležno koristi zaradi stroškovnih ali monopolističnih prednosti, medtem ko naj aktivnosti, ki niso del strateških, ključnih sposobnosti, prenese na druga podjetja (Fòrst in Melumad, 1999, str. 1). Pregled raziskav o vrstah aktivnosti in procesov pri prenosu podajam v poglavju 3.2. V odločitvenem procesu se poleg izbire aktivnosti in procesa podjetje odloča tudi o izboru mednarodnega trga. Posamezni trgi imajo namreč različne prednosti in slabosti, na podlagi katerih se podjetje odloči, kateri trg in kdaj je le-ta primeren za prenos. V poglavju 3.3. obravnavam mednarodne trge, ki jih avtorji in organizacije (Jaklič, 2006, str. 99; Svetličič, 2006, str. 15; Stare, 2006,

str. 207; OECD, 2007, str. 63; WTO, 2008, str. 103) navajajo kot najpogostejše ali najprimernejše za prenos. Pri prenosu proizvodnih procesov in storitvenih aktivnosti prevladujejo države v razvoju in vzhodnoevropske države (Gorp in Jagersma, 2006, str. 10), polovica velikih evropskij podjetij je prenesla aktivnosti in procese na evropske trge, medtem ko so štirje od desetih projektov preneseni v Azijo (UNCTAD in Roland Berger, 2004, str. 3). Pri prenosu storitvenih aktivnosti prevladujejo nove članice EU in azijske države, še posebej Indija (Stare, 2006, str. 207). V preteklosti so bila storitvena podjetja pri prenosu aktivnosti bolj naklonjena razvitejšim trgom, danes pa se pogosteje odločajo za širitev na trge v razvoju in vzhodnoevropske trge (OECD, 2003). Raziskovalci izpostavljajo tudi primernost bližnjih trgov za prenos proizvodnih procesov in storitvenih aktivnosti (Minevich in Richter, 2005, str. 24-45), kot so Češka, Madžarska, Poljska, Bolgarija in Irska za evropska podjetja ter Kanada in Mehika za podjetja v ZDA.

Prvi korak v odločitvenem procesu za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge predstavlja opredelitev motivov za prenos. Avtorji in organizacije pogosto izpostavljajo motive znižanja stroškov izvajanja aktivnosti (Svetličič, 2006, str. 115, A. T. Kearney in CAPS Research, 2005, str. 22; Görg in Hanley, 2003, str. 2), osredotočenja na strateške aktivnosti (Dragonetti, et al., 2003, str. 5, Click in Duening, 2004, str. 5, Gorp in Jagersma, 2006, str. 7) ter povečanja oziroma ohranitve konkurenčnosti (Svetličič et al., 2000; str. 627; Ge, et al., 2004, str. 19; Kumar et al., 2007, str. 323, Gorp in Jagersma, 2006, str. 19-20). Ugotovitve raziskovalcev, ki proučujejo motive za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, predstavljam v poglavju 3.1., v Tabeli 3.1. Odločitve podjetij glede na motive, izbor aktivnosti in procesov in mednarodnih trgov, ki so primerni za prenos, bodo v okviru druge hipoteze in podhipotez preverjene na slovenskih podjetjih.

H3: Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge ima ugodne učinke na podjetje.
H3a: Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge omogoča znižanje stroškov
H3b: Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge omogoča dostop do novih trgov.
H3c: Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge povečuje konkurenčnost in konkurenčne prednosti pri porabnikih.
H3d: Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge povečuje produktivnost.
H3e: Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge povečuje dobičkonosnost.

Pri raziskovanju učinkov prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge so v teoretični in empirični literaturi najpogosteje obravnavani učinki prenosa na delovna mesta, produktivnost, znižanje stroškov ter konkurenčnost in konkurenčne prednosti podjetja. Avtorji (Schaf, 2004, str. 1; Zhihao, 2006, str. 1; Marjit in Mukherjee, 2005, str. 5; Drezner, 2004, str. 1; Amiti in Wei, 2006, str. 5) proučujejo učinke prenosa z vidika sprememb v številu in strukturi delovnih mest v gospodarstvu in so si v svojih ugotovitvah pogosto nasprotujoči. Za doseganje namena in ciljev disertacije je pomembno razumevanje učinkov prenosa na znižanje stroškov dela in drugih stroškov, ki je v literaturi pogosto obravnavano (UNCTAD, Roland Berger, 2004; Click, Duening, 2004; Stare, 2006; Lacity, Willcocks, 2006; McKinsey

Global Institute Report, 2003; Görg in Hanley, 2003) in dostop do novih trgov (Jeannet et al., 2004; A.T. Kearney in CAPS Research, 2005; OECD 2007; NAPA, 2006; Gorp in Jagersma, 2006; PricewaterhouseCoopers, 2006).

V disertaciji je poseben poudarek namenjen tudi učinkom na konkurenčnost in konkurenčne prednosti podjetja, ki predstavlja osrednjo raziskovalno hipotezo disertacije in je pogosto predmet raziskovanj v teoretični in empirični literaturi (Click in Duening, 2004; Svetličič et al., 2000; Waters, 2007; NAPA, 2006; Falk in Wolfmayr, 2005; Oberoi in Khamba, 2006; Kumar et al., 2007), hkrati pa avtorji proučujejo tudi prednosti pri porabnikih (Narasimhan in Jayaram, 1998; Biermans in van Leeuwen, 2004; PricewaterhouseCoopers, 2006). Avtorji (Egger in Egger, 2001, str. 1; Amity in Wei, 2006, str. 7; Görg, Hanley, 2003, str. 16; Falk in Wolfmayr, 2005, str. 1; OECD, 2007, str. 105) raziskujejo tudi učinke prenosa na produktivnosti na ravni dejavnosti in podjetij ter povezanost med odločitvijo podjetij za prenos na mednarodne trge in dobičkonosnostjo podjetij (NAPA, 2006, str. 9-19; Kotabe in Swan, 1994, str. 115, Lyons in Sekkat, 1991, str. 577). V okviru tretje raziskovalne hipoteze in podhipotez so ti vidiki preverjeni na slovenskih podjetjih in predstavljeni v petem poglavju o rezultatih empiričnega raziskovanja prenosa aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge.

H4: Determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge znotraj skupin podjetij se razlikujejo od determinant prenosa izven skupine podjetij.

H4a: Na odločitev za prenos poslovnih aktivnosti in procesov znotraj ali izven skupin podjetij vplivajo značilnosti podjetja.

H4b: Na odločitev za prenos poslovnih aktivnosti in procesov znotraj ali izven skupin podjetij vplivajo motivi podjetja.

H4c: Na odločitev za prenos poslovnih aktivnosti in procesov znotraj ali izven skupin podjetij vplivajo aktivnosti in procesi.

H4d: Na odločitev za prenos poslovnih aktivnosti in procesov znotraj ali izven skupin podjetij vplivajo izbrani mednarodni trgi.

H4e: Pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov znotraj ali izven skupin podjetij podjetja srečujejo več ovir.

H4f: Odločitev za prenos poslovnih aktivnosti in procesov znotraj ali izven skupin podjetij vpliva na učinke prenosa.

Četrta raziskovalna hipoteza je pri obravnavi prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge zelo pomembna, saj omogoča proučevanje ključnih determinant prenosa glede na to, ali podjetje prenaša aktivnosti in procese v okviru skupine podjetij ali izven skupine podjetij. Odločitev podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na odvisna podjetja v skupini povezanih podjetij ali neodvisna podjetja izven skupine podjetij na mednarodnih trgih je v znanstveni in strokovni literaturi pogosto obravnavana (OECD, 2007, str. 27; Heshmati in Pietola, 2007, str. 79). Raziskovalna hipoteza ima osnovo predvsem v teorijah podjetja (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985; Grossman in Hart, 1986; Hart in

Moore, 1990; Klein, Crawford in Alchian, 1978; Holmstrom in Milgrom, 1991; Holmstrom, 1999) in odločitvi podjetja med 'narediti in kupiti', ki je ključno vprašanje v teoriji podjetja. Ena izmed najvidnejših teorij v okviru teorij o mejah podjetja je teorija o transakcijskih stroških, ki pojasnjuje to odločitev s primerjavo transakcijskih stroškov, ki nastanejo s proizvodnjo v podjetju, in transakcijskih stroškov, ki nastanejo z nakupom blaga ali storitve od zunanjega dobavitelja na trgu. Teorija transakcijskih stroškov in druge teorije v okviru teorij podjetja lahko v določeni meri pojasnijo odločitve podjetij za prenos v okviru skupine podjetij ali izven in so obravnavane v drugem poglavju disertacije.

Avtorji proučujejo odločitev za prenos znotraj ali izven skupine podjetij z več različnih vidikov, kot so produktivnost podjetja (Grossman in Helpman, 2004, str. 35; Antras, 2003, str. 1375; Antras in Helpman, 2003, str. 24), kjer vključujejo koncepte iz teorij podjetja (nepopolne pogodbe, lastninske pravice podjetja, podjetja kot sistema spodbud itn.) ter značilnosti podjetja, kot je pripadnost skupini podjetij, saj imajo podjetja v skupini podjetij prednost, da lahko spremenijo organizacijsko obliko in uporabijo vodstveni kader z različnimi talenti, kar je pomemben dejavnik pri odločitvi za prenos proizvodnega procesa na mednarodne trge (Antras et al., 2007, str. 23). Drugi vidiki so standardiziranost aktivnosti, konkurenčnost trgov, nadzor, občutljivost informacij itn. Pregled teoretičnih pristopov za razumevanje odločitve za prenos znotraj ali izven skupin podjetij predstavlja Tabela 2.5.

V literaturi je osrednji poudarek pri proučevanju odločitve med prenosom znotraj ali izven skupine podjetij namenjen tudi motivom, vrstam aktivnosti in procesov, mednarodnim trgom, oviram in učinkom prenosa pri eni ali drugi obliki. Avtorji ugotavljajo, da so motivi podjetij pri prenosu izven skupine podjetij predvsem osredotočenje na strateške aktivnosti, dostop do komplementarnih znanj, ugodnejša stroškovna struktura in večja prožnost, medtem ko so najpogostejši motivi za prenos znotraj skupine podjetij predvsem medsebojna izmenjava znanja in optimizacija verige vrednosti (Oberoi in Khamba, 2006, str. 277). Avtorji obravnavajo tudi druge razlike in ugotavljajo, da se podjetja, ki se osredotočijo le na zniževanje stroškov, v večji meri odločajo za prenos na neodvisna podjetja (Pujals, 2005, str. 4), da so na večjih trgih pogostejši nakupi podjetij, na srednje velikih trgih prevladuje izvoz, na majhnih trgih pa neposredne tuje investicije oziroma podjetja nanje sploh ne vstopijo (Eicher in Kang, 2005, str. 1). Prenos novega in nestandardiziranega blaga ter mlajše tehnologije bo potekal v okviru skupine povezanih podjetij (Antras, 2005, str. 29), kompleksni proizvodi bodo nabavljeni znotraj podjetja, medtem ko bodo enostavni proizvodi nabavljeni na trgu (Tadelis, 2002, str. 433). Obsežnejši pregled razlik je podrobneje obravnavan v poglavju 2.4. V okviru četrte raziskovalne hipoteze in pripadajočih podhipotez so preverjene različne determinante prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij glede na prenos znotraj ali izven skupin podjetij.

H5: Determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge so med seboj prepletene.

H5a: Vrsta poslovne aktivnosti in procesa pri prenosu na mednarodne trge vpliva na dosežene učinke.

H5b: Pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge združimo podjetja na podlagi podobnih determinant prenosa.

H5c: Motivi pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge vplivajo na dosežene učinke.

H5d: Prenos poslovnih aktivnosti in procesov v določenih primerih poveča konkurenčne prednosti podjetja

Pri pregledu in obravnavi teoretične in empirične literature v drugem in tretjem poglavju so bile predstavljene determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, hkrati pa je bila izpostavljena tudi soodvisnost teh determinant, ki opredeljujejo odločitev podjetja za prenos. Omenjena je bila Dunningova eklektična paradigma in dejstvo, da je povezanost lastniško in lokacijsko specifičnih prednosti ter tudi prednosti internalizacije zelo kompleksna in pomembna, saj so lastniške prednosti podjetja močno odvisne od lokacije, na kateri podjetje posluje (Dunning, 1980, str. 10). Primernost mednarodnih trgov za prenos aktivnosti in procesov se med seboj močno razlikuje, na odločitev za posamezen trg pa vpliva tudi vrsta aktivnosti oziroma proces, ki ga podjetje želi prenesti (UNCTAD, 2004), podjetniško specifične značilnosti, kot so tehnološko znanje, znanje trženja ali vodenja, pa so pomemben dejavnik za uspešnost podjetja, celo pomembnejši kot pripadnost dejavnosti ali izbor mednarodnega trga (Görzig in Stephan, 2002, str. 13). Dejstvo, ali bo podjetju uspelo razviti lastna oziroma specifična znanja, pomembno vpliva na uspešnost prenosa aktivnosti na mednarodne trge z vidika premagovanja ovir in doseganja želenih učinkov.

Kot rečeno, avtorji pogosto izpostavljajo motiv osredotočenja na strateške aktivnosti in izboljšanja tržnega položaja, hkrati pa je v literaturi pogosto obravnavana povezanost med odločitvijo podjetij za prenos aktivnosti na mednarodne trge in produktivnostjo podjetij, dobičkonosnostjo ter tudi konkurenčnimi prednostmi, ki predstavljajo osrednjo hipotezo disertacije. Kot je opisano v drugem in tretjem poglavju, obstaja močna prepletenost med motivi in učinki prenosa na mednarodne trge ter med drugimi determinantami prenosa, ki so v določenih lastnostih nekaterim skupinam podjetij skupna. V peti raziskovalni hipotezi in pripadajočih podhipotezah poučujem in preverjam te medsebojno prepletene povezave med determinantami prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge na slovenskih podjetjih. Rezultate preverjanja petih hipotez in podhipotez predstavljam v petem poglavju o rezultatih raziskovanja, kjer jih obravnavam tudi z vidika ugotovitev, sprejetih na podlagi proučevanja teoretične in empirične literature.

4.3 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

V poglavju o metodologiji raziskovanja prenosa poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge predstavljam vzorčni okvir in vzorec podjetij, potek raziskovanja, stopnjo odgovora, zanesljivost merjenja, vprašalnik in druge podatkovne vire ter uporabljene metode statistične analize.

4.3.1 Vzorčni okvir in vzorec podjetij v raziskovanju

Ugotovitve iz teoretične in empirične literature kažejo, da so značilnosti podjetij pomembna determinanta pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge. Ena izmed pomembnih značilnosti je velikost podjetja, saj se za prenos odločajo večinoma velika podjetja (Tomiura, 2004, str. 1; Roland Berger in UNCTAD, 2004, str. 1), pomembna pa je tudi pripadnosti podjetja k dejavnosti (Görg in Hanley, 2004, str. 5; Biemans in van Leeuwen, 2004, str. 20; Tomiura, 2004, str. 1). Velikost podjetja in pripadnost k dejavnosti sta bili ključni značilnosti podjetij pri določitvi vzorčnega okvirja pri raziskovanju prenosa aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge.

V vzorčni okvir raziskovanja so bila vključena velika (250 zaposlenih in več) in srednje velika (od 50 do 250 zaposlenih) podjetja iz naslednjih dejavnosti, opredeljenih na podlagi Standardne klasifikacije dejavnosti SKD 2002: rudarstvo (C), predelovalne dejavnosti (D), oskrba z električno energijo, plinom in vodo (E), gradbeništvo (F), trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe (G), gostinstvo (H), promet, skladiščenje in zveze (I) in poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve (K). Vzorčni okvir je temeljil na podatkih iz Poslovnega registra Slovenije (PRS) za referenčno leto 2006 (stanje na dan 31. 12. 2006) in je obsegal 1.478 podjetij. Vzorčni okvir je bil stratificiran, saj stratifikacija izboljšuje natančnost ocen (zmanjšuje interval zaupanja), če so enote znotraj stratuma homogene glede na opazovani pojav, med stratumi pa nehomogene. Stratifikacijske spremenljivke so bile dejavnost podjetja in velikostni razred, pri čemer so bila velika podjetja izbrana z gotovostjo, za srednje velika podjetja pa sem uporabila proporcionalno alokacijo, ki zagotavlja uravnotežen vzorec in enostavni slučajni vzorec oziroma vzorec SRS (angl. *Simple random sampling*).

Velikost vzorca sem želela določiti tako, da 95-odstotni interval zaupanja ne preseže štiri odstotke, kar pomeni, da standardna napaka (*se*) ocene deleža ne sme biti večja od enega odstotka. Potrebno velikost vzorca sem izračunala s pomočjo formule za izračun standardne napake deleža vzorca SRS:

$$se = \sqrt{(1 - \frac{n}{N})\frac{p \cdot q}{n}},$$

kjer je p ocenjen delež, $q = 1-p$, n velikost vzorca in N velikost populacije ter predpostavke, da je ocena deleža $p = 0{,}5$. Ker deleža p nisem poznala vnaprej, se izbrala $p = 0{,}5$, saj pri tem

deležu dobimo največjo standardno napako in s tem zelo konservativno oceno velikosti vzorca. Če iz zgornje formule izrazim velikost vzorca:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q}{N \cdot se^2 + p \cdot q}$$

in vstavim podatke, dobim $n = 915$.

Ker je bil vzorčni načrt stratificiran, sem pri izračunu potrebne velikosti vzorca uporabila še vzorčni učinek *Deff*, ki je razmerje med varianco vzorca SRS in varianco startificiranega vzorca. Pri predpostavki, da je *Deff* = 0,95, kar je običajno, saj s startifikacijo dosežemo večjo natančnost ocene in s tem manjšo varianco, sem preračunala zgoraj izračunano velikost tako, da sem jo pomnožila z 0,95 in dobila $n = 870$. Na koncu sem upoštevala še pričakovan delež odgovora 0,9 in dobila potrebno velikost vzorca $n = 966$, ki sem jo uporabila pri raziskovanju. Končni vzorec je tako obsegal 962 enot oziroma vsa velika podjetja in 58 odstotkov vseh srednje velikih podjetij v izbranih dejavnostih.

V Tabeli 4.1 prikazujem vzorčni okvir, vzorec in sprejete ustrezne vprašalnike v številu podjetij (opazovana so velika in srednje velika podjetja z več kot petdesetimi zaposlenimi) in številu zaposlenih glede na pripadnost dejavnosti po klasifikaciji dejavnosti SKD 2002. Ob tem naj omenim, da je z letom 2008 stopila v veljavo nova razvrstitvena klasifikacija ekonomskih aktivnosti NACE Rev. 2 in s tem tudi nova SKD 2008. Rezultati raziskovanja prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge so predstavljeni le v skladu z klasifikacijo dejavnosti SKD 2002.

Tabela 4.1: Vzorčni okvir, vzorec in sprejeti ustrezni vprašalniki (po SKD 2002)

SKD	**Vzorčni okvir**		**Vzorec**		**Sprejeti ustrezni vprašalniki**	
	Število podjetij	Število zaposlenih	Število podjetij	Število zaposlenih	Število podjetij	Število zaposlenih
Rudarstvo (C)	7	3031	5	2.891	4	2.797
Predelovalne dejavnosti (D)	732	169.925	488	142.600	440	136.619
Oskrba z elekt. en., plinom in vodo (E)	53	9.878	34	7.856	32	7.315
Gradbeništvo (F)	178	25.070	105	18.270	86	16.625
Trgovina, vzdrževanje itn (G)	217	46.089	141	39.270	127	36.150
Gostinstvo (H)	56	8.982	37	7.198	33	6.616
Promet, skladiščenje in zveze (I)	87	32.396	72	30.996	67	30.439
Posl. z nepr., najem in posl. storitve (K)	148	24.791	80	18.055	67	16.016
Skupaj	**1.478**	**320.162**	**962**	**267.136**	**856**	**252.577**

4.3.2 Potek raziskovanja, stopnja odgovora in zanesljivost merjenja

Raziskovanje prenosa poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge je potekalo od marca 2007 do avgusta 2007. V marcu 2007 je bil vprašalnik predhodno preverjen na manjšem vzorcu osmih podjetij. Podjetja so bila srednje velika in velika, pripadala so različnim dejavnostim, nekatera so pripadala skupinam podjetij, anketiranci pa so bili večinoma vodje ali sodelavci strokovnih služb. Vsi komentarji in morebitna nerazumevanja vprašanj so bila upoštevana pri dokončnem oblikovanju in izrazoslovju vprašalnika. V začetku maja 2007 so bili vprašalniki po pošti poslani anketiranim podjetjem; podjetjem, ki v enem mesecu na vprašalnik niso odgovorila, sta bila v juniju in juliju 2007 poslana dva ponovna poziva k sodelovanju. Če podjetja še vedno niso odgovorila, so bila v naslednjih mesecih kontaktirana po telefonu in še zadnjič pozvana k sodelovanju. V okviru raziskovanja prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge je bilo poslanih 962 vprašalnikov. Izmed vseh poslanih vprašalnikov je bilo vrnjenih 873 vprašalnikov, od sprejetih vprašalnikov je bilo 856 vprašalnikov ustreznih, 17 vprašalnikov pa je bilo neustreznih za namene raziskovanja (popolnoma ali delno neizpolnjeni vprašalniki, podjetje je prenehalo poslovati itn.).

V Tabeli 4.2 predstavljam stopnje odgovora glede na vzorčni okvir in vzorec po dejavnostih ter v odstotku od števila podjetij z nad 50 zaposlenih in v odstotku od števila zaposlenih v podjetjih z nad 50 zaposlenih. Stopnja odgovora je bila glede na vzorec 89-odstotna (856 prejetih ustreznih vprašalnikov od 962 poslanih vprašalnikov) oziroma glede na celotno populacijo podjetij v izbranih dejavnostih in z nad 50 zaposlenih 58-odstotna (742 prejetih ustreznih vprašalnikov od 1478 podjetij v vzorčnem okvirju). Kot je razvidno iz tabele, sta oba stratifikacijska razreda dobro zastopana. Stopnja odgovora je bila glede na vzorec po dejavnostih naslednja: 80 odstotkov v rudarstvu, 90,2 odstotka v predelovalnih dejavnostih, 94,1 odstotek v skrbi z električno energijo, plinom in vodo, 81,9 odstotkov v gradbeništvu, 90,1 odstotka v trgovini, popravilih motornih vozil in izdelkih široke porabe, 89,2 odstotka v gostinstvu, 93,1 odstotek v prometu, skladiščenju in zvezah ter 83,8 odstotkov v poslovanju z nepremičninami, najemu in poslovnih storitvah.

Tabela 4.2: Stopnja odgovora glede na vzorčni okvir in vzorec

Stopnja odgovora / **SKD**	**St. odg. glede na vzorčni okvir**		**St. odg. glede na vzorec**	
	v % od vseh podjetij	v % od vseh zaposlen.	v % od vseh podjetij	v % od vseh zaposlen.
Rudarstvo (C)	57,1	92,3	80,0	96,7
Predelovalne dejavnosti (D)	60,1	80,4	90,2	95,8
Oskrba z elekt. en., plinom in vodo (E)	60,4	74,1	94,1	93,1
Gradbeništvo (F)	48,3	66,3	81,9	91,0
Trgovina, vzdrževanje itn (G)	58,5	78,4	90,1	92,1
Gostinstvo (H)	58,9	73,7	89,2	91,9
Promet, skladiščenje in zveze (I)	77,0	94,0	93,1	98,2
Posl. z nepr., najem in posl. storitve (K)	45,3	64,6	83,8	88,7
Skupaj	**57,9**	**78,9**	**89,0**	**94,5**

Če ni bilo odgovora pri posameznem vprašanju oziroma spremenljivkah, je bila uporabljena metoda za **vstavljanje manjkajočih podatkov** *Hot Deck* (angl. *Hot Deck imputation method*), ki je pogosto uporabljena pri vstavljanju manjkajočih podatkov, saj omogoča usklajenost podatkov in ohranitev enake razdelitve vrednosti (Schoier, 1999, str. 1). S pomočjo te metode dobimo manjkajoče podatke na podlagi podobnih podatkov v istem podatkovnem viru. V raziskovanju so bile vstavitvene celice določene z dejavnostjo in velikostjo podjetja ter podatkom, ali je podjetje preneslo aktivnosti v obdobju 2001–2006, v obdobju 2007–2009, le na domačem trgu ali aktivnosti ni preneslo. V vstavitveni skupini podobnih enot sem slučajno izbrala en odgovor in podatke tega odgovora vstavila k enoti, ki na vprašanje ni odgovorila. Metodo sem uporabila pri dveh vprašanjih, in sicer vprašanju o ovirah pri prenosu na mednarodne trge (odgovori so bili vstavljeni za 13 odstotkov podjetij) ter pri vprašanju o oceni učinkov prenosa na mednarodne trge na zaposlenost v podjetju v obdobju 2007–2009 (odgovori so bili vstavljeni za 15 odstotkov podjetij). Pri drugih vprašanjih vstavitev manjkajočih enot ni bila potrebna. Za natančno oceno vpliva vstavljanja manjkajočih enot na rezultate bi bila potrebna večkratna uporaba te metode, a glede na to, da sem izbrala vstavitvene celice resnično podobnih podjetij (glede na dejavnost, velikost in podatek o izvedbi prenosa aktivnosti iz ankete), sklepam, da je vpliv zanemarljiv. Ob tem izpostavljam tudi, da vprašanji o ovirah podjetij in učinku na zaposlenost nista predmet osrednjih raziskovalnih hipotez.

Poleg stopnje neodgovora kot vira vzorčnih napak, se kot možne napake lahko pojavijo tudi napake vzorčnega okvira, ki se nanašajo na manjkajoče enote (neustrezen ali nepopoln vzorčni okvir), neustrezne enote (v opazovani populaciji ne obstajajo več) ali podvojeni zapisi. Tako je bilo izmed vseh enot v vzorcu le deset takšnih, ki so prenehale poslovati ali so se pripojile k drugi družbi. Vsa odstopanja so bila upoštevana s preračunom uteži.

Kot rečeno, je raziskovanje prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge temeljilo na slučajnem vzorcu, zato so bili pridobljeni podatki tudi **uteženi**. Uteži sem izračunala tako, da sem vzorčne uteži pomnožila z utežmi zaradi neodgovora, pri čemer je vzorčna utež obratna vrednost verjetnosti izbora enote, utež zaradi neodgovora pa je razmerje med številom enot v stratumu in vsoto neodgovorov ter ustreznih enot v stratumu. Za oceno populacijske vsote je bila uporabljena cenilka:

$$\hat{Y} = \sum_{k \in s} w_k y_k ,$$

kjer je y_k vrednost proučevane spremenljivke enote *k*, w_k je utež enote k (v stratumu h, ki pripada enoti *k*). Kot merilo za **natančnost ocen** sem uporabila koeficient variacije, ki je osnovni kazalec kakovosti za ocene iz vzorca. Koeficient variacije ocen sem izračunala po formuli:

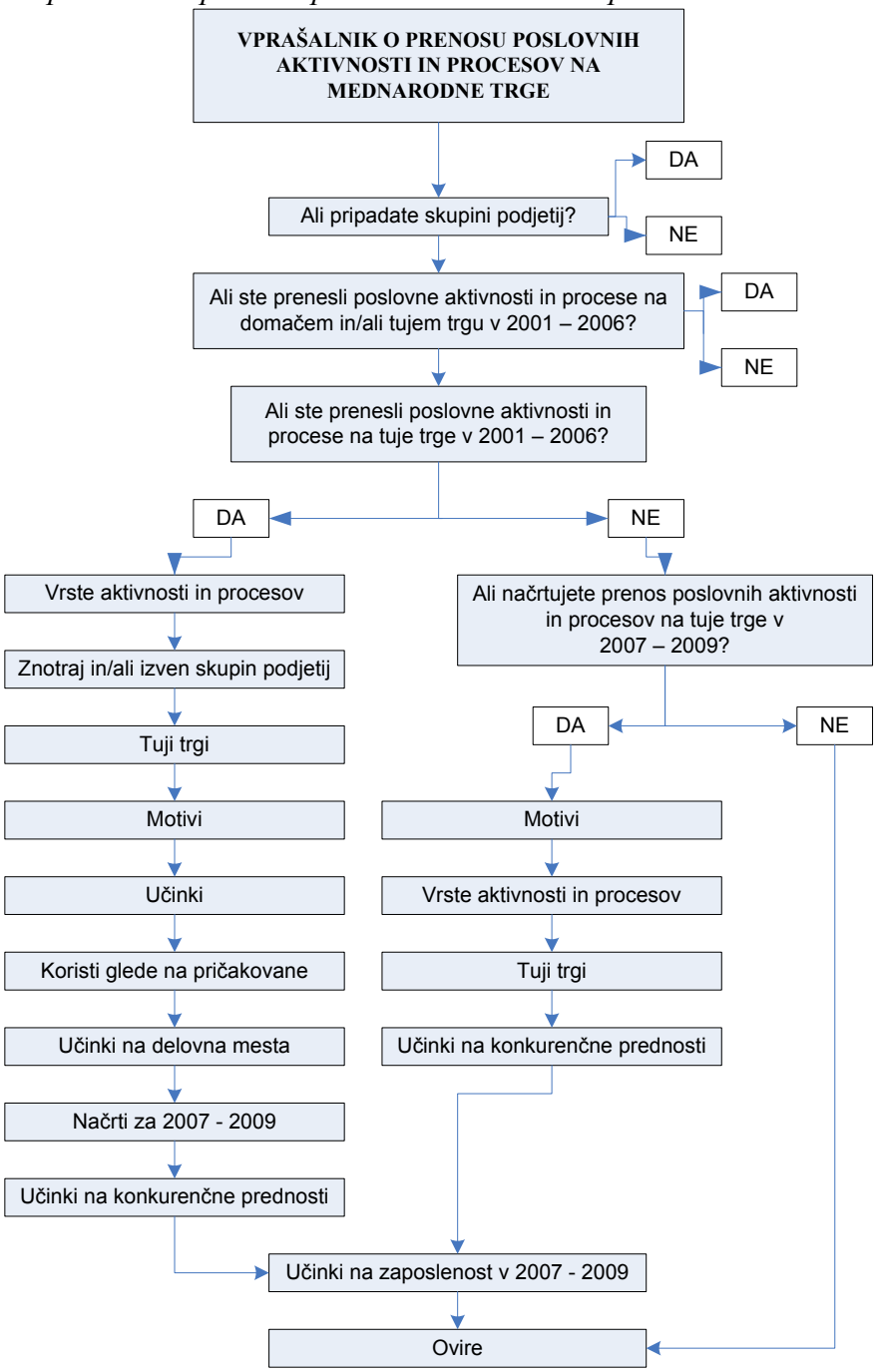
$$CV(p) = \sum \frac{se(p)}{p} = \frac{0{,}0096}{0{,}1} = 0{,}096 ,$$

kar pomeni, da je koeficient variacije nižji od 0,1, kar je za tovrstno raziskovanje običajni kriterij natančnosti in pomeni, da so ocene dovolj zanesljive.

4.3.3 Vprašalnik o prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Vprašalnik o prenosu poslovnih aktivnosti in procesov podjetij na mednarodne trge je bil oblikovan na podlagi ugotovitev, sprejetih v teoretični in empirični literaturi, predstavljeni v drugem in tretjem poglavju. Na Sliki 4.2 prikazujem vprašalnik, ki je zajel prenos aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 in načrtovani prenos v obdobju 2007–2009 (spremenljivke so merjene s petstopenjsko lestvico z možnostjo izbire nevtralne sredine in neopredelitve), ter ga prilagam v Prilogi 1.

Slika 4.2: Vprašalnik o prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge



Vprašalnik zajema ključna raziskovalna vprašanja in determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, ki so omogočile tudi preverjanje raziskovalnih hipotez. Osrednje vprašanje drugega poglavja se je nanašalo na odločitev podjetja, ali bo preneslo aktivnosti in procese na mednarodne trge znotraj ali izven skupine povezanih podjetij (glej poglavje 2.3 in 2.4). Kot rečeno, se podjetja znotraj teh dveh izbir nadalje odločajo za prenos v že obstoječa podjetja, v nova podjetja ali novoustanovljena podjetja znotraj skupine povezanih podjetij na mednarodnem trgu oziroma na neodvisna podjetja na mednarodnem trgu izven skupine podjetij. Tretji sklop vprašalnika se tako najprej prične z vprašanjem o prenosu aktivnosti in procesov na mednarodne trge **znotraj ali izven skupin podjetij**, kateremu je v teoretični in empirični literaturi namenjen poseben poudarek (Grossman in Helpman, 2002; Kotabe in Murray, 2003; UNCTAD, 2004; Antras, 2005), hkrati pa je tudi predmet četrte raziskovalne hipoteze.

V tretjem poglavju disertacije predstavljam determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, kjer najprej obravnavam značilnosti podjetij, ki se odločajo za prenos. Ena izmed ključnih značilnosti podjetij je **pripadnost k skupini podjetij**, o kateri so se morala podjetja opredeliti v prvem sklopu vprašalnika. Druge značilnosti podjetij (glej poglavje 3.1) niso bile pridobljene na podlagi vprašalnika, temveč iz podatkov PRS-ja in zaključnih računov opazovanih podjetij. Na podlagi vprašalnika in administrativnih virov pridobljeni podatki so tudi temelj za proučevanje prve raziskovalne hipoteze.

Druga obravnavana determinanta v tretjem poglavju se nanaša na opredelitev **motivov** za prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge, ki pogosto predstavlja prvi korak v odločitvenem procesu podjetja. Motivi za prenos so raznovrstni, raziskovalci, ki proučujejo prenos na mednarodne trge, pa izpostavljajo predvsem možnost znižanja stroškov, s poudarkom na znižanju stroškov delovne sile (Svetličič, 2006, str. 115, A.T. Kearney in CAPS Research, 2005, str. 22; Dragonetti, et al., 2003, str. 5, PricewaterhouseCoopers, 2006, str. 6-11, Biemans in van Leeuwen, 2004, str. 31, Görg in Hanley, 2003, str. 2) in osredotočenja na strateške aktivnosti (Chorafas, 1998, str. 44, Quinn, 1999, str. 12, Dragonetti, et al., 2003, str. 5, A.T. Kearney in CAPS Research, 2005, str. 22, Click in Duening, 2004, str. 5, Gorp in Jagersma, 2006, str. 7). V tretjem sklopu vprašalnika je bil poleg teh dveh motivov umeščen tudi motiv povečanja oziroma ohranitve konkurenčnosti, kateremu je v disertaciji namenjen poseben poudarek, znaten pomen pa mu pripisujejo tudi drugi avtorji in organizacije (Svetličič et al., 2000; str. 627; Ge, et al., 2004, str. 19; Kumar et al., 2007, str. 323, Gorp in Jagersma, 2006, str. 19-20, Click in Duening, 2004, str. 5). V vprašalnik so bili uvrščeni tudi drugi, na podlagi teoretičnih dognanj izbrani motivi, kot so dostop do novih trgov, sledenje konkurentom ali porabnikom, izboljšanje kakovosti ali predstavitev novih izdelkov, osredotočenje na strateške aktivnosti, izboljšanje izvedbe logistike, pomanjkanje ustreznih kadrov in znanja v podjetju, kultura podjetja, dostop do specializiranih znanj ali tehnologij, davčni in drugi finančni motivi, bolj prožno poslovno okolje na mednarodnih trgih, značilnosti dejavnosti, značilnosti okolja in trgov, dobaviteljska veriga, tržni položaj podjetja, strateške odločitve nadrejene družbe (glej poglavje 3.2).

Tretja obravnavana determinanta se nanaša na opredelitev **poslovnih aktivnosti in procesov**, ki so preneseni na mednarodne trge. Teoretična in empirična raziskovanja kažejo, da so nekatere aktivnosti in procesi pri prenosu na mednarodne trge prevladujoče; to je bilo preverjeno v tretjem sklopu vprašalnika. V vprašalniku so bile na podlagi Eurostatove opredelitve vrst poslovnih aktivnosti in procesov podjetja (glej Tabela 3.3.) navedene posamezne aktivnosti in procesi, to so strateške poslovne aktivnosti ter podporne aktivnosti distribucija in logistika, trženje, prodaja in poprodajne storitve, storitve, ki se nanašajo na pomoč uporabnikom, in klicni centri, informacijsko-komunikacijske storitve, administrativne in vodstvene funkcije, inženirstvo in sorodne tehnične storitve ter raziskave in razvoj. Navedena razvrstitev aktivnosti in procesov omogoča preverjanje, v teoretičnih in empiričnih raziskavah izpostavljenih, ključnih poslovnih aktivnosti in procesov podjetja pri prenosu na mednarodne trge.

Četrta obravnavana determinanta se nanaša na opredelitev **mednarodnih trgov**, na katere so podjetja prenesla aktivnosti in procese, ki je poleg izbora primerne aktivnosti pomemben korak v odločitvenem procesu. Posamezni trgi so zaradi svojih specifičnih značilnosti različno primerni za prenos, pri tem pa podjetja spremljajo tudi različni motivi in načini prenosa. Stare (2006) meni, da so za prenos storitvenih aktivnosti primerne nove članice EU, azijske države, še posebej Indija, v zvezi z prenosom proizvodnih procesov in storitvenih aktivnosti pa Gorp in Jagersma (2006) menita, da med lokacijami za prenos danes prevladujejo države v razvoju in vzhodnoevropske države, PricewaterhouseCoopers (2006) pa ugotavljajo, da se mednarodni trgi v manjši meri razlikujejo pri prenosu znotraj ali izven povezanih podjetij, ne glede na to pa prevladujejo Kitajska, Indija, Brazilija ter Rusija (glej poglavje 3.4). V tretjem sklopu vprašalnika so tako podjetja navedla mednarodni trg, na katerega so prenesla posamezno aktivnost ali proces. Pridobljeni podatki o motivih, aktivnostih in procesih ter mednarodnih trgih pri prenosu so tudi temelj za proučevanje druge raziskovalne hipoteze.

Peta obravnavana determinanta se nanaša na opredelitev **ovir** pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, ter velja za podjetja, ki so prenesla aktivnosti in tista, ki jih niso prenesla. V teoretični in empirični literaturi (Eurostat, 2007; OECD, 2007; A. T. Kearney in CAPS Research, 2005; WTO, 2008; Helpman, 2006; Stare, 2006; Feenstra in Spencer, 2005) so pogosto obravnavana različna tveganja in ovire, s katerimi se podjetja soočajo v odločitvenem procesu. V zadnjem sklopu vprašalnika sledi vprašanje na podlagi teoretičnih in empiričnih dognanj izbranih ovir, to so zakonodajne ali administrativne ovire, davčni razlogi, carine in drugi zunanjetrgovinski instrumenti, negotovost mednarodnih standardov, jezikovne in kulturne ovire, možna kršitev patentov in/ali pravic z naslova intelektualne lastnine, zaskrbljenost zaposlenih, neskladje z družbenimi vrednotami podjetja, oddaljenost do podjetij na mednarodnih trgih, težave pri izbiranju primernega podjetja na mednarodnih trgih, nujnost bližine obstoječih porabnikov, težave z razpoložljivostjo kadrov in znanja, skrb, da bi stroški prenosa presegli pričakovane koristi, ter velika tveganost prenosa (glej poglavje 3.5).

Šesta, zadnja obravnavana determinanta prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge se nanaša na **učinke** prenosa aktivnosti. V tretjem poglavju disertacije so bili obravnavani učinki na delovna mesta in produktivnost z vidika gospodarstva ter podjetja, učinki na konkurenčnost in konkurenčne prednosti podjetja, dobičkonosnost, inovativnost ter drugi učinki. V tretjem poglavju obravnavani učinki prenosa na mednarodne trge na podjetje so bili umeščeni v tretji sklop vprašalnika, in sicer so bili izbrani tisti učinki, ki jih raziskovalci označujejo kot pomembnejše, to so učinki na produktivnost (Görg in Hanley, 2003, 2005; Criscuolo in Leaver, 2005), konkurenčnost (PricewaterhouseCoopers, 2006; Svetličič et al., 2000; Oberoi in Khamba, 2006), dobičkonosnost (NAPA, 2006; Kotabe in Swan, 1994; Görzig in Stephan, 2002; Görg in Hanley, 2004), inovativnost (Gao, 2004; Kotabe in Swan, 1994; OECD, 2007), znižanje stroškov dela in drugih stroškov (Görg, Hanley, 2003; Lacity in Willcocks, 2006) ter drugi učinki na izvedbo logistike, dostop do novih trgov, izboljšanje kakovosti ali uvedba novih izdelkov, tehnološko znanje, dostop do specializiranih znanj ali tehnologij (glej poglavje 3.6). Kot rečeno, so pomembni učinki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge tudi učinki na delovna mesta, ki so pogosto predmet raziskovanja v teoretični in empirični literaturi (McKinsey Global Institute, 2003; Amiti in Wei, 2006; Shultze, 2004; Kirkegaard, 2003). V tretjem sklopu vprašalnika so podjetja ocenjevala število delovnih mest (nižje in višje kvalificiranih delovnih mest, kar je omogočilo spremljanje sprememb strukture delovnih mest), ki so bila zaradi prenosa na mednarodne trge izgubljena in ustvarjena v podjetju na domačem trgu, prav tako pa so pričakovane učinke na zaposlenost ocenjevala podjetja, ki so prenos šele načrtovala.

Ključno raziskovalno vprašanje in predmet osrednje raziskovalne hipoteze v disertaciji se nanaša na prispevek prenosa na mednarodne trge k ustvarjanju konkurenčnih prednosti v podjetju, katerega pomen izpostavljajo številni raziskovalci, kot so Svetličič et al. (2000), Waters (2007), NAPA (2006), Falk in Wolfmayr (2005), Oberoi in Khamba (2008), Pearson in Gritzmacher (1990), Simpson et al. (2002), Kumar et al. (2007) in drugi. V tretjem sklopu vprašalnika so podjetja ocenjevala, kako je prenos na mednarodne trge prispeval k ustvarjanju konkurenčnih prednosti v podjetju, posamezni načini pa so bili izbrani na podlagi dosedanjih teoretičnih in empiričnih dognanj. Podjetja so ocenjevala prispevek prenosa h konkurenčnim prednostim z znižanjem stroškov dela in drugih stroškov, prednostjo pri proizvodih oziroma storitvah (boljša kakovost, zanesljivost delovanja in večja diferenciacija), s prednostjo pri porabnikih (večja bližina, hitrejše zadovoljevanje potreb in zadovoljevanje posebnih potreb kupcev), povečanjem izvoznega in tržnega deleža, dobičkonosnosti, produktivnosti, stopnje internacionalizacije, tehnološkega znanja in visokostrokovnega kadra, specializiranih znanj oziroma tehnologij, z razvojem notranjih odnosov v skupini podjetij, doseganjem primerjalnih prednosti v virih, hitrejšo časovno odzivnostjo ali s kulturo podjetja (glej poglavji 2.5 in 3.6.3). Podjetja so v tretjem sklopu vprašanj ocenjevala tudi dejanske koristi prenosa v primerjavi s pričakovanimi, kjer so se opredelila glede morebitnega prenehanja prenosa. Z vprašalnikom pridobljeni podatki o učinkih prenosa na mednarodne trge in podatki iz zaključnih računov podjetja so bili predmet proučevanja tretje in pete raziskovalne hipoteze v disertaciji.

Eden izmed namenov raziskovanja je bil tudi zajeti razširjenost pojava v daljšem časovnem obdobju, zato so bili z vprašalnikom, poleg izvedenega prenosa na mednarodne trge v obdobju 2001–2006, preverjeni tudi nadaljnji načrti podjetij za prenos v obdobju 2007–2009 (podjetja so ocenjevala motive, aktivnosti in procese, mednarodne trge, ovire, pričakovane učinke na konkurenčne prednosti in zaposlenost). Podjetja, ki so navedla, da niso prenesla aktivnosti in procesov na mednarodne trge in tega hkrati ne načrtujejo, so se opredelila le o pripadnosti skupini podjetij in ovir.

Kot rečeno uvodoma, pri vsebinski opredelitvi izraza 'prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge', obstajajo različni izrazi in vsebinske opredelitve, ki se nanašajo na obravnavan pojav ali so z njim zelo povezane in se vsebinsko pogosto prekrivajo. A pridobivanje metodološko usklajenih podatkov o opazovanem pojavu je bila v vsakem sklopu vprašalnika navedena opredelitev izraza, podjetja pa so prejela tudi **metodološka navodila** z opredelitvami pojmov 'skupina podjetij' ter posameznih vrst aktivnosti in procesov (Priloga 1). Podjetja so imela zagotovljen tudi vedno dostopen kontakt za pomoč pri pojasnitvi morebitnih vsebinskih in tehničnih nejasnosti o izpolnjevanju vprašalnika.

Za spremljanje **strukture anketirancev** je bilo v vprašalniku postavljeno tudi vprašanje o položaju anketiranca v podjetju. Vprašalnike je izpolnjevalo 22 odstotkov direktorjev in predsednikov uprav, 4 odstotki pomočnikov direktorjev in članov uprav, 66 odstotkov pa je bilo direktorjev oziroma vodij finančnih in računovodskih služb, služb za plan in analize oziroma zaposlenih na drugih strokovnih oddelkih, medtem ko 10 odstotkov anketirancev svojega položaja v podjetju ni navedlo. Predvidevam, da so vprašalnike resnično večinoma izpolnjevali člani najvišjega vodstva, saj je bil vprašalnik razmeroma obsežen in je zahteval dobro poznavanje podjetja in načrtov o razvoju podjetja v prihodnosti, torej celovitega znanja o podjetju, kakršnega zaposleni na manj zahtevnih položajih ne posedujejo. A možnosti, da so vprašalnik izpolnjevali tudi zaposleni, ki imajo omejen pregled nad poslovanjem podjetja, kar posledično vpliva tudi na zbrane rezultate, ne smemo izključiti. Kljub temu ocenjujem, da je struktura anketirancev zadovoljiva, odgovori so konsistentni, anketiranci pa nakazujejo zadovoljivo poznavanje problematike.

Pri presojanju **verodostojnosti** rezultatov ne smemo zanemariti dejstva, da je pojav prenosa na mednarodne trge ter njegovega vsebinskega pojmovanja razmeroma nov in zahteva obsežno znanje o determinantah prenosa aktivnosti ter podjetja kot celote oziroma poznavanje in razumevanje resničnih motivov za prenos na mednarodne trge, resničnih učinkov na celotno podjetje, vedenje o vseh prenesenih aktivnostih in lastniških povezav ali s poslovnimi partnerji ter razumevanje prispevka prenosa na konkurenčne prednosti podjetja, katerega vsa slovenska podjetja še vedno ne posedujejo v celoti (npr. opredelitev o pripadnosti skupini podjetij itn.). Kljub temu lahko zaključim, da so odgovori konsistentni, poleg tega je bil vprašalnik uvrščen v obvezno statistično raziskovanje Statističnega urada Republike Slovenije, kar je še dodatno zagotovilo visoko stopnjo verodostojnosti odgovorov in s tem zbranih podatkov o prenosu aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge.

4.3.4 Drugi podatkovni viri raziskovanja

Osnova raziskovanja je vzpostavljena **podatkovna baza o prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge slovenskih podjetij**, pridobljena na podlagi zgoraj opisanega vprašalnika, ki predstavlja enega izmed pomembnejših znanstvenih prispevkov pričujoče doktorske disertacije. V raziskovanju so bili tem podatkom pridruženi tudi drugi podatki, ki prispevajo k širšemu razumevanju prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij ter razjasnitvi raziskovalnih vprašanj in hipotez.

Prvi podatkovni vir so podatki iz Poslovnega registra Slovenije (PRS) Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) o pravni obliki, pripadnosti dejavnosti, velikosti (glede na število zaposlenih) in letu ustanovitve podjetij. Struktura podjetij v vzorcu je bila tako naslednja:

- po pravni obliki: 332 delniških družb, 572 družb z omejeno odgovornostjo, 24 samostojnih podjetnikov, 32 drugo (družba z neomejeno odgovornostjo, podružnica, javni zavod, javna agencija, z. o. o. in z. b. o.),
- po dejavnosti: 5 podjetij iz rudarstva (C), 488 podjetij iz predelovalnih dejavnosti (D), 34 podjetij iz oskrbe z električno energijo, plinom in vodo (E), 105 podjetij iz gradbeništva (F), 141 podjetij s področja trgovine, vzdrževanja in popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe (G), 37 podjetij s področja gostinstva (H), 72 podjetij s področja prometa, skladiščenja in zvez (I) in 80 podjetij s področja poslovanja z nepremičninami, najema in poslovnih storitev (K),
- po velikosti: veliko (100 odstotkov), srednje veliko (57,5 odstotka), majhno (0 odstotkov),
- po letu ustanovitve: 385 leta 1989 ali prej, 431 od 1990 do 1999, 146 od 2000 dalje.

Drugi podatkovni vir so podatki Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) o rezultatih poslovanja iz izkazov poslovnega izida podjetij za obdobje 2006-2008, ki so bili uporabljeni za izračun dodane vrednosti, izvozne usmerjenosti, produktivnosti, dobičkonosnosti in drugih kazalnikov poslovanja podjetij.

Tretji podatkovni vir so podatki Statističnega urada Republike Slovenije, in sicer podatki o blagovni menjavi oziroma o izvozu in uvozu slovenskih podjetij v letu 2007. Pri tem je bilo izmed 100 največjih slovenskih izvoznih podjetij v vzorcu 80 podjetij, izmed 100 največjih uvoznih podjetij pa je bilo v vzorcu 70 podjetij. Pri analizi so bili uporabljeni tudi podatki nacionalnih računov o dodani vrednosti po dejavnostih in podatki o zaposlenosti za leti 2007 in 2008.

Četrti podatkovni vir so podatki iz raziskovanja prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge držav članicah EU, ki je, vključno z raziskovanjem v pričujoči disertaciji, potekalo leta 2007 v okviru Eurostata. Namen vključitve teh podatkov je omogočiti primerljivost z anketo pridobljenih determinant prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij in podjetij v drugih državah članicah EU. Raziskovanja so metodološko skladna in s

tem primerljiva, razlikujejo pa se v manjši kompleksnosti Eurostatovega vprašalnika in vključitvijo le podjetij z več kot 100 zaposlenimi. Primerjalna analiza prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij in podjetij iz opazovanih držav članic EU je tako zasnovana na podjetjih s 100 ali več zaposlenimi. V analizi so poleg Slovenije vključene naslednje države EU: Češka Republika, Danska, Nemčija, Italija, Nizozemska, Portugalska, Finska, Švedska in Irska. Metodologija raziskovanja prenosa na mednarodne trge v opazovanih državah EU je v ožjem delu skladna z uporabljeno metodologije v disertaciji (opredelitve pojava in merjenje ključnih motivov, aktivnosti in procesov, mednarodnih trgov, ovir in učinkov). Kljub skladnosti uporabljene metodologije pa se odločitve nekaterih držav o metodologiji raziskovanja odražajo v rezultatih; npr. glede izbire vzorca (Velika Britanija) ali manjkajočih in spremenjenih vprašanjih (Norveška), zato ti dve državi tudi nista vključeni v primerjalno analizo. Nekatere države so namreč v vzorec dodale podjetja, za katera so vedela, da so prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge, kar se odraža v merjenju razširjenosti pojava, medtem ko na druge determinante (motive, aktivnosti, mednarodne trge, ovire, učinke) ne vpliva pomembneje. Tudi opis pojava v vprašalniku nekaterih držav je manj primeren (manj primerni prevodi iz angleškega jezika oziroma neposredna uporaba izraza '*International Sourcing*', katerega opredelitev še ni splošno sprejeta in poznana med podjetji, npr. Češka Republika). Kljub manjšim razhajanjem so podatki držav članic EU metodološko skladni in primerljivi ter primerni za analizo umestitve slovenskih podjetij v tokove prenosa na mednarodne trge.

4.3.5 Metode statistične analize

Pri proučevanju determinant prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge slovenskih podjetij, in sicer značilnosti podjetij, motivov, aktivnosti in procesov, mednarodnih trgov, ovir in učinkov prenosa ter prepletenosti determinant prenosa oziroma preverjanju raziskovalnih hipotez in doseganju namena in ciljev disertacije sem v empirični analizi uporabila različne statistične metode.

Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge slovenskih podjetij sem najprej analizirala na podlagi vsake posamezne spremenljivke (metode univariatne analize) in povezanosti med dvema spremenljivkama (metode bivariatne analize), nato pa sem proučevala hkratni učinek več spremenljivk oziroma multivariatno naravo pojava (metode multivariatne analize, ki so namenjene proučevanju več kot ene neodvisne in/ali odvisne spremenljivke). Empirično analizo prenosa na mednarodne trge sem tako izvedla z:

- univariatno analizo s pomočjo opisnih statistik (aritmetična sredina, standardni odklon), metode kontingence, preizkusa skupin, diskriminantne analize,
- bivariatno analizo s pomočjo metode bivariatne (linearne) korelacije in njihovih stopenj značilnosti,
- multivariatno analizo s pomočjo multiple (linearne) regresije, metode razvrščanja v skupine in metode glavnih komponent, strukturni model in metoda paritve.

Navedene metode sem izbrala na podlagi obstoječih možnosti za analizo pojavov, ki so vedno odvisne od tega, kateri merski lestvici pripadajo opazovane spremenljivke. Za nemetrične spremenljivke (nominalna in ordinalna lestvica) tako izračunavam frekvenčne porazdelitve, medtem ko za metrične spremenljivke (razmična in razmernostna lestvica) izračunavam osnovne opisne statistike, kot sta aritmetična sredina in standardni odklon. V okviru metod odvisnosti, s katerimi ugotavljamo obstoj povezanosti med dvema skupinama spremenljivk, sem npr. v primerih, ko je odvisna spremenljivka izražena nemetrično z nominalno mersko lestvico (odločitev za prenos na mednarodne trge je lahko da ali ne) uporabila metodo kontingence, medtem ko sem v primerih, kjer je odvisna spremenljivka izražena metrično, z razmično mersko lestvico (podjetja so ocenjevala pomembnost posamezne spremenljivke z oceno od 1 do 5), uporabila metodo preizkusa skupin, s katerim sem preizkušala domnevo o razliki med dvema aritmetičnima sredinama za dva neodvisna vzorca in v primeru nemetrične odvisne spremenljivke diskriminantno analizo.

Pri hipotezah sem, ko sem želela proučiti odvisnost med intervalnimi spremenljivkami in me je zanimala le smer in moč te zveze, raziskovalne hipoteze preverjala z metodo korelacije, če pa sem želela proučiti natančno obliko te zveze ter kakšni so odnosi med več spremenljivkami, sem uporabila metodo regresije. V primeru hipotez, kjer sem želela proučiti množico spremenljivk kot celoto pa sem z metodami soodvisnosti odkrivala, kako in zakaj so spremenljivke povezane med seboj. Tako sem v okviru metod soodvisnosti uporabila tudi metodo razvrščanja enot in spremenljivk v skupine, s katero sem preverjala hipoteze sedmega sklopa, in pri metrični lestvici ter več kot dveh spremenljivkah uporabila tudi metodo glavnih komponent. Za preverjanje vzročnih povezav sem uporabila strukturni model z nemerljivimi spremenljivkami oziroma metodo modeliranja strukturnih enačb SEM (angl. *Structural Equation Modelling*) v obliki kovariančnega strukturnega modela.

Za ugotavljanje vzročno-posledične zveze med prenosom na mednarodne trge in konkurenčnimi prednostmi podjetja uporabljam metodo paritve (angl. *Matching*), in sicer na podatkih, pridobljenih na podlagi ankete (za obdobje 2001–2009) in podatkih o rezultatih poslovanja (zaključni računi gospodarskih družb za obdobje 2006). V analizi ločujem med različnimi oblikami (prenos znotraj in/ali izven skupin podjetij) in vrstami prenosa (prenos strateških in/ali podpornih aktivnosti) in ugotavljam, kako le-ti vplivajo na doseganje konkurenčnih prednosti z vidika nižjih stroškov (dela in drugih stroškov), prednosti z vidika trgov (dostop do novih trgov), dostopa do specializiranih znanj in tehnologij ter na produktivnost podjetja. Pri tem upoštevam tudi različne značilnosti in motive podjetij pri prenosu na mednarodne trge. Takšno proučevanje je v empirični literaturi redkeje izvedeno zaradi omejenih podatkovnih virov, na tem mestu pa je to mogoče zaradi vzpostavitve podatkovne baze, ki je hkrati tudi eden izmed pomembnejših znanstvenih prispevkov disertacije.

Za analizo vzročno-posledične zveze med prenosom na mednarodne trge in konkurenčnimi prednostmi podjetja bom uporabila ekonometrični model:

(1) $$y_{ijt} = \beta_o + \beta_1 * OP_{t-1} + \beta_2 * VP_{t-1} + \beta_3 * M_{t-1} + \beta * Zi_{t-1} + \varepsilon_i$$

- y_{ijt} – odvisna spremenljivka - učinek prenosa (znižanje stroškov dela, znižanje drugih stroškov, dostop do novih trgov, specializirana znanja in tehnologije, produktivnost) na konkurenčne prednosti za podjetje *i* v panogi *j* in časovnem trenutku *t*; če je podjetje ocenilo posamezno spremenljivko s 5, ima vrednost 1, drugače pa ima vrednost 0,
- OP_{t-1}, VP_{t-1} – obliki in vrsti prenosa v časovnem trenutku *t*-1; če se je podjetje odločilo za posamezno obliko prenosa (znotraj/izven skupin podjetij) ali vrsto prenosa (strateške/podporne aktivnosti) na mednarodne trge, ima vrednost 1, drugače pa ima vrednost 0,
- M_{t-1} – motivi podjetja za prenos aktivnosti na mednarodne trge v časovnem trenutku *t*-1 (znižanje stroškov dela, znižanje drugih stroškov, dostop do novih trgov, osredotočenje na strateške aktivnosti, dostop do specializiranih znanj in tehnologij); če je podjetje ocenilo posamezno spremenljivko s 5, ima vrednost 1, drugače pa ima vrednost 0,
- Z_i – značilnosti podjetja - kontrolne spremenljivke (velikost podjetja, starost, panoga, produktivnost, izvozna usmerjenost, lastništvo, dodana vrednost, kapitalska intenzivnost).

Kot odvisna spremenljivka nastopa kvalitativna ordinalna spremenljivka, pridobljena na podlagi ankete in je odvisna od interakcije med motivi, oblikami in vrstami prenosa na mednarodne trge. Na odločitev za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge vplivajo tudi značilnosti podjetja, zato so v model vključene pojasnjevalne spremenljivke na ravni podjetja, pridobljene iz zaključnih računov podjetij za leto 2006, in sicer velikost podjetja, starost, panoga, produktivnost, izvozna usmerjenost, lastništvo in dodana vrednost. Te spremenljivke so bile izbrane na podlagi ugotovitev teoretične in empirične literature o determinantah prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge (glej poglavje 3). Velikost podjetja je pozitivno povezana s prenosom na mednarodne trge (Tomiura, 2004, str. 15), saj imajo velika podjetja boljši izhodiščni položaj za doseganje večje pogajalske moči in nižje stroške iskanja izvajalcev (Görg in Hanley, 2004, str. 4). Zrela podjetja v vse večji meri prenašajo raziskave in razvoj na odvisna podjetja na mednarodnih trgih, medtem ko postajajo slednja vse bolj samostojna v teh aktivnostih, to pa jim poleg večje prodaje na domačem trgu omogoča tudi servisiranje drugih mednarodnih trgov (Kotabe in Murray, 2004, str. 9). Na odločitev za prenos pa pomembno vplivajo tudi značilnosti dejavnosti (Görg in Hanley, 2004, str. 5). Odločitev za prenos je pozitivno povezana tudi s produktivnostjo podjetja (bolj produktivna podjetja bodo servisirala mednarodne trge s prenosom na neodvisna podjetja (Antras in Helpman, 2004, str. 7)), izvozno usmerjenostjo in lastništvom podjetja (izvozno usmerjena podjetja in multinacionalna podjetja v tuji lasti so bolj produktivna, večja in bolj intenzivna z visoko kvalificirano delovno silo za razliko od izključno domačih podjetij, zatorej bodo lahko imela od prenosa večje koristi (Görg et al., 2005, str. 7)) ter kapitalsko intenzivnostjo (kapitalsko intezivnejša podjetja bodo bolj naklonjena proizvodnji znotraj

skupin podjetij kot pa prenosu izven skupin podjetij, ker imajo kompleksnejše proizvodne strukture, ki so manj primerne za prenos na neodvisna podjetja (Hyun, 2009, str. 11)).

Navedene statistične metode sem uporabila različno glede na postavljene raziskovalne hipoteze. Preverjanje **prve raziskovalne hipoteze in podhipotez** o vplivu značilnosti podjetij na odločitev za prenos na mednarodne trge temelji na metodi frekvenčne porazdelitve ter povezovanju podatkov o blagovni menjavi in podatkov iz zaključnih računov. Pri tem sem uporabila različne statistične metode, in sicer sem v okviru metod odvisnosti, s katerimi ugotavljamo obstoj povezanosti med dvema skupinama spremenljivk, uporabila metodo kontingence in metodo preizkusa skupin. Analiza sem izvedla s programskim orodjem SPSS.

Preverjanje **druge raziskovalne hipoteze** o ključnih determinantah prenosa aktivnosti in proesov na mednarodne trge temelji na metodi frekvenčne porazdelitve, opisnih statistikah (aritmetična sredina in standardni odklon) ter metodi bivariatne korelacije za proučevanje odvisnosti med intervalnimi spremenljivkami, kjer me je zanimala le smer in moč te zveze ter metodi multiple linearne regresije. Analiza je bila izvedena s programskim orodjem SPSS.

Preverjanju **tretje raziskovalne hipoteze in podhipotez** o ključnih determinantah prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge temelji na metodi frekvenčne porazdelitve, opisnih statistikah (aritmetična sredina in standardni odklon) ter metodi bivariatne korelacije za proučevanje odvisnosti med intervalnimi spremenljivkami ter metodi multiple linearne regresije. Preverjanje tretje raziskovalne hipoteze temelji tudi na povezovanju podatkov iz raziskovanja prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge in podatkov iz zaključnih računov. Analiza je bila izvedena s programskim orodjem SPSS.

Preverjanje **četrte raziskovalne hipoteze in podhipotez** o odvisnosti ključnih determinant od prenosa znotraj ali izven skupin podjetij temelji na metodi frekvenčne porazdelitve, opisnih statistikah (aritmetična sredina in standardni odklon), metodi bivariatne korelacije ter metodi kontingence, metodi preizkusa skupin in metodi diskriminantne analize. Analiza je bila izvedena s programskim orodjem SPSS.

Preverjanje **pete raziskovalne hipoteze in podhipotez** o prepletenosti determinant prenosa na mednarodne trge temelji na metodi razvrščanja v skupine in metodi glavnih komponent, izvedeni z programskim paketom SPSS, metodi modeliranja strukturnih enačb, izvedeni s programskim orodjem LISREL ter metodi paritve, izvedeni s programskih orodjem STATA.

5 REZULTATI EMPIRIČNEGA RAZISKOVANJA

V petem poglavju predstavljam rezultate raziskovanja prenosa poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge v obdobju 2001–2009, kjer podajam značilnosti podjetij, motive, vrste aktivnosti in procesov, mednarodne trge, ovire in učinke pri prenosu na mednarodne trge. Rezultati temeljijo na podatkih iz izvedene ankete, poslovnega registra podjetij, rezultatov poslovanja podjetij, izvoza in uvoza blaga, nacionalnih računov ter podatkov o prenosu na mednarodne trge podjetij iz drugih držav članic EU. Peto poglavje zaključujem z analizo prepletenosti determinant prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij in povezave le-teh s konkurenčnimi prednostmi podjetja ter umeščam rezultate v širši okvir teoretičnih spoznanj s področja prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge.

5.1 ZNAČILNOSTI SLOVENSKIH PODJETIJ, KI SO PRENESLA POSLOVNE AKTIVNOSTI IN PROCESE NA MEDNARODNE TRGE

Rezultati raziskovanja prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge slovenskih podjetij potrjujejo teoretična predvidevanja, da se podjetja, ki se odločijo za prenos, ločijo od podjetij, ki se za prenos ne odločijo. V skladu s prvo raziskovalno hipotezo in podhipotezami podajam v nadaljevanju značilnosti obeh vrst podjetij, in sicer glede na velikost, pripadnost dejavnosti, stopnjo internacionaliziranosti, pripadnost skupini podjetij, dodano vrednostjo in produktivnostjo podjetij. V analizo sem vključila tudi podatke o letu ustanovitve, poreklu kapitala in pravni obliki podjetja ter prenosu na domačem trgu.

Rezultati kažejo, da prenos na mednarodne trge pri slovenskih podjetjih ni močno razširjen. V obdobju 2001–2009 je poslovne aktivnosti in/ali procese preneslo na mednarodne trge 18,8 odstotka (277 od 1477) slovenskih srednje velikih in velikih podjetij (z 50 in več zaposlenih); od tega je v obdobju 2001–2006 aktivnosti preneslo 14,3 odstotka podjetij (211 od 1477), prenos na mednarodne trge pa je v obdobju 2007–2009 načrtovalo 4,5 odstotka podjetij (66 od 1477). Na domačem trgu je v obdobju 2001–2006 poslovne aktivnosti in/ali procese preneslo 19,9 odstotka (294 od 1477) slovenskih podjetij, za prenos na domačem in mednarodnem trgu pa se je odločilo 6,3 odstotka (234 od 1477) slovenskih srednje velikih in velikih podjetij.

Velikost podjetja je pomembna determinanta odločitve za prenos na mednarodne trge. Za prenos so se v obdobju 2001–2009 odločila večinoma velika slovenska podjetja (z več kot 250 zaposlenih); aktivnosti je preneslo 36 odstotkov (97 od 271) vseh velikih podjetij in 15 odstotkov (179 od 1206) vseh srednje velikih podjetij. Rezultati tudi kažejo, da je aktivnosti in procese preneslo na mednarodne trge 12,3 odstotka (179 od 1477) srednje velikih in 6,6 odstotka (98 od 1477) velikih podjetij glede na vsa slovenska podjetja (Tabela 5.1).

Tabela 5.1: Podjetja, ki so prenesla poslovne aktivnosti ali procese na mednarodne trge v obdobju 2001–2009 glede na število zaposlenih v letu 2006

Prenos aktivnosti / Število zaposlenih	Podjetja, ki so prenesla aktivnosti		Vsa slovenska podjetja		Prenos aktivnosti glede na vsa podjetja	
	Število podjetij	Število zaposlenih	Število podjetij	Število zaposlenih	v % podjetij	v % zaposlenih
nad 1000	14	27.079	37	84.389	37,8	32,1
750 - 1000	15	11.242	35	27.014	42,9	41,6
500 - 750	22	12.804	47	26.572	46,8	48,2
250 - 500	46	15.195	152	49.652	30,3	30,6
50 - 250	179	11.370	1.206	64.950	14,8	17,5
Skupaj	**277**	**77.690**	**1.477**	**50.5154**	**18,8**	**15,4**

V Tabeli 5.2 prikazujem razširjenost prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij v obdobju 2001–2009 glede na **pripadnost dejavnosti** in obdobje prenosa. Rezultati kažejo, da so aktivnosti in procese prenesla (ali so to načrtovala) na mednarodne trge večinoma podjetja iz predelovalnih dejavnosti (73 odstotkov), pri čemer je aktivnosti preneslo največ podjetij iz dejavnosti proizvodnje strojev in naprav (9 odstotkov). Sledijo podjetja iz dejavnosti trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe (11 odstotkov) ter poslovnih storitev (8 odstotkov), kjer so prevladovala podjetja s področja oskrbe z računalniškimi programi in svetovanja ter drugih poslovnih dejavnosti. Prenos na mednarodne trge ni bil prisoten pri podjetjih v dejavnostih rudarstva in oskrbe z električno energijo, plinom in vodo. Rezultati kažejo tudi, da je kar 13,6 odstotka vseh srednje velikih in velikih podjetij iz predelovalnih dejavnosti preneslo (ali je to načrtovalo) aktivnosti na mednarodne trge v obdobju 2001–2009. Podrobnejši pregled razširjenosti prenosa na mednarodne in domače trge sledi v Prilogi 2.1.

Tabela 5.2: Podjetja, ki so prenesla poslovne aktivnosti ali procese na domačem in/ali na mednarodne trge po SKD in obdobju prenosa (uteženo število podjetij; 50+ zaposlenih)

Prenos aktivnosti / Dejavnost SKD	2001–2006	2007–2009	**2001–2009**	v % od podjetij, ki so prenesla aktivnosti	v % od vseh podjetij
Rudarstvo (C)	0	0	0	0 %	0 %
Predelovalne dejavnosti (D)	152	49	201	72,6 %	13,6 %
Oskrba z elekt. en., plinom in vodo (E)	0	0	0	0 %	0 %
Gradbeništvo (F)	7	7	14	5,1 %	0,9 %
Trgovina, vzdrževanje itn (G)	27	3	31	11,2 %	2,1 %
Gostinstvo (H)	2	0	2	0,7 %	0,1 %
Promet, skladiščenje in zveze (I)	7	0	7	2,5 %	0,5 %
Posl. z nepr., najem in posl. storitve (K)	16	7	23	8,3 %	1,6 %
Skupaj	211	66	**277**	**100 %**	**18,8 %**

Pri prenosu na mednarodne trge je pomembna tudi **stopnja internacionaliziranosti** podjetja oziroma vključenosti v tokove menjave v mednarodnem gospodarskem okolju; povezanost proučujem na podatkih, pridobljenih z anketo (za obdobje 2001–2009) ter podatkih o izvozu in uvozu blaga (SURS) in rezultatih poslovanja (zaključni računi, AJPES) za leto 2007.

Rezultati kažejo, da znaša izvozna usmerjenost (delež čistih prihodkov od prodaje na mednarodnem trgu - na trgu EU in trgu izven EU - v celotnih čistih prihodkih od prodaje) podjetij, ki so prenesla aktivnosti na mednarodne trge, v povprečju 0,56 odstotka in podjetij, ki jih niso prenesla, le 0,31 odstotka; izvozna usmerjenost podjetij, ki so aktivnosti prenesla na mednarodne trge, je tako v povprečju večja kot tistih, ki jih niso prenesla. Rezultati tudi kažejo, da je kar polovica največjih slovenskih izvoznikov in uvoznikov v obdobju 2001–2009 prenesla (ali je to načrtovala) aktivnosti ali procese na mednarodne trge (Tabela 5.3).

Tabela 5.3: Podjetja, ki so prenesla poslovne aktivnosti ali procese na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 in njihov obseg izvoza oziroma uvoza v letu 2007

Blagovna menjava / Vsa slovenska podjetja	IZVOZ		UVOZ	
	Št. podjetij, ki so prenesla aktiv.	v mia EUR	Št. podjetij, ki so prenesla aktiv.	v mia EUR
10 največjih podjetij	6	5,5	6	4,6
20 največjih podjetij	10	7,1	10	6,3
30 največjih podjetij	18	8,1	18	7,3
40 največjih podjetij	24	9,0	24	8,3
50 največjih podjetij	30	9,7	30	8,9
100 največjih podjetij	50	12,0	51	11,0

Iz Tabele 5.4. je razvidna skupna vrednost blagovne menjave vseh slovenskih podjetij v letu 2007 in podjetij, ki so se odločila za prenos na mednarodne trge. Slednja so v letu 2007 izvozila kar 60 odstotkov oziroma uvozila 50 odstotkov blaga (glede na vzorec), kar nakazuje na močno prisotnost teh podjetij v skupni blagovni menjavi Slovenije s tujimi trgi. Iz Tabele 5.4 je razviden tudi delež izvoznikov in uvoznikov med tistimi podjetji, ki so prenesla aktivnosti in tistimi podjetji, ki jih niso.

Tabela 5.4: Podjetja, ki so prenesla poslovne aktivnosti ali procese na mednarodne trge v obdobju 2001–2009 glede na obseg izvoza oziroma uvoza v letu 2007 v 1000 EUR

Blagovna menjava / Podjetja	IZVOZ		UVOZ	
	v EUR	v številu	v EUR	v številu
Blagovna menjava vseh podjetij	19.405.894	z	21.507.583	z
Blagovna menjava podjetij v vzorcu (856)	12.424.268	559	11.259.658	643
Blagovna menjava podjetij, ki so prenesla aktiv. (180)	6.240.599	170	4.342.711	177
od vseh podjetij	38,17 %	z	25,84 %	z
od podjetij v vzorcu	59,47 %	30,41 %	49,23 %	28,52 %

Pri proučevanju prenosa na mednarodne trge ima poseben pomen tudi podatek o **pripadnosti podjetja skupini povezanih podjetij**. V svetovnem gospodarstvu poteka vse večji del mednarodne menjave med lastniško povezanimi podjetji, to pa kažejo tudi rezultati raziskovanja: 80 odstotkov podjetij, ki so se odločila za prenos na mednarodne trge, pripada skupini povezanih podjetij (Tabela 5.5), pri čemer prevladujejo odvisna podjetja z nadrejenim podjetjem v Sloveniji ali državah EU (37 odstotkov) ter slovenske nadrejene družbe v okviru multinacionalnega podjetja (27 odstotkov). Rezultati nakazujejo velik pomen pripadnosti k skupini podjetij pri odločitvi za prenos na mednarodne trge.

Tabela 5.5: Podjetja, ki so prenesla poslovne aktivnosti ali procese na mednarodne trge oziroma so prenos načrtovala v obdobju 2001–2009 po pripadnosti k skupini podjetij in obdobjih prenosa (uteženo število podjetij, 50 ali več zaposlenih)

Prenos aktivnosti / Skupina podjetij	2001–2006	2007–2009	**2001–2009**	**2001–2009 (v %)**	**Ni prenosa**	**Skupaj**
Del skupine podjetij	177	44	**221**	**80 %**	**517**	**738**
Nadrejena družba v okviru skupine podjetij v Sloveniji	30	11	42	**15 %**	93	135
Nadrejena družba v okviru multinacionalnega podjetja	70	6	76	**27 %**	32	108
Odvisno podjetje – lokacija nadrejenega podjetja je v:	76	27	103	**37 %**	392	495
EU	39	4	43	**16 %**	79	122
SI	35	16	51	**19 %**	292	343
ZunajEU	2	6	8	**3 %**	19	27
Neopredeljeno	0	0	0	**0 %**	3	3
Ni del skupine podjetij	34	22	**57**	**20 %**	**606**	**663**
Neopredeljeno	0	0	0	**0 %**	77	77
Skupaj	211	66	**277**	**100 %**	**1200**	**1477**

Pri proučevanju heterogenosti podjetij pri prenosu na mednarodne trge, sem ugotavljala tudi, v kolikšni meri se ustvarjena **dodana vrednost** razlikuje med podjetji, ki so se odločila za prenos, in tistimi, ki se niso. Dodana vrednost je novo ustvarjena vrednost in izraža predvsem gospodarsko aktivnost podjetij ter je pridobljena kot razlika med proizvodnjo in vmesno potrošnjo. Proizvodnjo sestavljajo čisti prihodki od prodaje na domačem in tujem trgu, usredstveni lastni proizvodi in storitve, sprememba zalog dokončanih proizvodov in nedokončane proizvodnje, subvencije, povezane s poslovnimi učinki, od te vrednosti pa je odšteta nabavna vrednost prodanega blaga in materiala. Vmesno potrošnjo pa sestavljajo stroški materiala in storitev ter drugi stroški (izračun temelji na uradnem izračunu dodane vrednosti za podjetja Statističnega urada Republike Slovenije).

Tabela 5.6: Izračun dodane vrednost podjetij, glede na to, ali so prenesla poslovne aktivnosti na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 ali niso (za obdobje 2006-2008 v mio EUR)

Prenos aktivnosti / Izračun dodane vrednosti	**Niso prenesli aktivnosti**			**So prenesli aktivnosti**		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Proizvodnja	**24.420**	**28.269**	**28.919**	**50.315**	**57.761**	**58.080**
1. Prodaja proizvodov in storitev na dom. trgu	12.125	14.938	14.625	13.971	16.842	17.450
2. Prodaja proizvodov in storitev na tujem trgu	9.403	10.681	11.079	32.630	36.320	35.896
Prodaja mat. in trgovskega blaga	13.754	15.244	17.468	21.294	25.693	26.237
Minus: nabavna vrednost prodanega blaga	11.570	13.180	15.097	18.222	22.035	22.362
3. Marža od prodaje materiala in blaga	2.185	2.064	2.372	3.072	3.658	3.875
4. Sprememba v zalogah	124	125	194	321	586	470
5. Lastni proizvodi	134	188	177	215	232	212
6. Subvencije	449	273	473	106	123	177
Vmesna potrošnja	**15.902**	**18.913**	**19.248**	**34.714**	**40.794**	**40.265**
1. Proizvodi	9.535	11.090	11.237	23.549	26.986	25.285
2. Storitve	6.119	7.517	7.692	10.789	13.377	14.577
3. Drugi stroški	249	306	319	376	432	403
Bruto dodana vrednost (v povprečju)	**8.517**	**9.356**	**9.672**	**15.601**	**16.967**	**17.814**

Povezanost med prenosom na mednarodne trge in dodano vrednostjo podjetij proučujem na podlagi podatkov iz ankete in rezultatov poslovanja (zaključni računi za obdobje 2006–2008). Rezultati kažejo, da so podjetja, ki so se v obdobju 2001–2006 odločila za prenos na mednarodne trge, ustvarila v obdobju 2006–2008 v povprečju večjo dodano vrednost kot podjetja, ki se za prenos niso odločila (Tabela 5.6). V teoretični literaturi pa je pogosto obravnavana tudi povezanost med prenosom na mednarodne trge (oziroma odločitvijo za poslovanje na mednarodnih trgih na splošno) in **produktivnostjo podjetij** (glej poglavje 3.6.2). Tako ugotavljam tudi, da so podjetja, ki so se v obdobju 2001–2006 odločila za prenos na mednarodne trge, v obdobju 2006–2008 dosegla večjo produktivnost dela kot podjetja, ki se za prenos niso odločila. Iz Tabele 5.7 je razvidno, da je bila v obdobju 2006–2008 produktivnost dela, merjena v dodani vrednosti na zaposlenega in čistih prihodkih od prodaje na zaposlenega, večja v podjetjih, ki so aktivnosti in procese prenesla na mednarodne trge, kot v podjetjih, ki jih niso. Ob tem ugotavljam tudi (na podlagi podatkov nacionalnih računov (http://www.stat.si)), da je dodana vrednost na zaposlenega v vseh slovenskih podjetjih znašala 31.531 mio EUR (30.341/963) v letu 2007 oziroma 32.979 (32.612/989) v letu 2008 in podjetjih v opazovanih dejavnostih 31.454 mio EUR (23.282/740) v letu 2007 oziroma 32.806 mio EUR (24.991/762) v letu 2008, kar pomeni, da imajo podjetja, ki prenašajo aktivnosti in procese na mednarodne trge, nadpovprečno produktivnost dela v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji.

Tabela 5.7: Produktivnost dela podjetij, ki so (niso) prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 za obdobje 2006-2008 (v EUR)

Prenos aktivnosti / **Produktivnost dela**	**Niso prenesli aktivnosti**			**So prenesli aktivnosti**		
	2006	**2007**	**2008**	**2006**	**2007**	**2008**
Dodana vrednost na zaposlenega	31.645	33.331	35.421	32.080	33.975	36.219
Čisti prihodki od prodaje na zaposlenega	131.008	146.425	158.103	139.611	157.901	161.804

Odvisnost odločitve za prenos na mednarodne trge od značilnosti podjetja sem preverila tudi z metodo kontingence in metodo preizkusa skupin. Z metodo kontingence sem ugotavljala, ali so dejanske frekvence oziroma število podjetij po posameznih skupinah enake teoretičnim frekvencam oziroma hipotetičnim razporeditvam podjetij po posameznih skupinah če ni med odvisno in neodvisno spremenljivko nobene povezave. S koeficientom kontigence sem sklepala o tesnosti zveze med spremenljivkami, ki je tem nižji in manj statistično značilen (p > = 0,05), če so te frekvence po posameznih skupinah tem bolj enake. Rezultati kažejo statistično značilne razlike pri preverjanju za velikost podjetja (veliko in srednje veliko), pripadnost dejavnosti, izvoz in uvoz, pripadnost skupini podjetij ter leto ustanovitve, pravno obliko, poreklo kapitala in prenos na domačem trgu (Priloga 2.2). Odvisnost odločitve za prenos glede na velikost podjetja in leto ustanovitve podjetja sem dodatno preverila s preizkusom skupin (Priloga 2.3), ki je prav tako pokazal statistično značilne razlike pri preverjanju za velikost podjetja (t = 7,219; p = 0,000) in leto ustanovitve (t = 2,805; p = 0,05).

V prvi raziskovalni hipotezi preverjam odvisnost odločitve podjetja za prenos na mednarodne trge od značilnosti podjetja, kot so velikost podjetja, pripadnost dejavnosti, pripadnost skupini podjetij, stopnja internacionalizacije, dodana vrednost in produktivnost podjetja. Preverjanje hipoteze je temeljilo na podatkih iz ankete (za obdobje 2001–2009), podatkih o podjetju iz PRS-ja, podatkih o rezultatih poslovanja iz zaključnih računov gospodarskih družb (AJPES), podatkih o izvozu in uvozu blaga ter nacionalnih računov (SURS). Rezultati kažejo, da obstajajo statistično značilne razlike pri odločitvi podjetja za prenos na mednarodne trge in posameznimi značilnostmi podjetij, zato na podlagi predstavljenih podatkov ter analiz frekvenčnih porazdelitev, metode kontingence in metode preizkusa skupin **sprejmem prvo hipotezo**, ki pravi, da se »*podjetja, ki prenašajo poslovne aktivnosti in procese na mednarodne trge, razlikujejo od podjetij, ki poslovnih aktivnosti in procesov ne prenašajo na mednarodne trge*«. Ob tem pa tudi **sprejmem vse podhipoteze**, da »*na odločitev podjetja za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge pozitivno vpliva velikost podjetja* (H1a), *pripadnost podjetja k predelovalnim dejavnostim* (H1b), *internacionaliziranost podjetja* (H1c), *pripadnost k skupini povezanih podjetij* (H1d), *ustvarjena dodana vrednost* (H1e) ter *produktivnost podjetja* (H1f). Ob preverjanju prve hipoteze sem sprejela tudi druge ugotovitve, in sicer da na odločitev za prenos vpliva leto ustanovitve (za prenos se odločajo v večji meri starejša podjetja), pravna oblika (med opazovanimi podjetji prevladujejo družbe z omejeno odgovornostjo, a je med podjetji, ki so prenesla aktivnosti, večji delež delniških družb kot med podjetji, ki jih niso), poreklo kapitala (med vsemi opazovanimi podjetji prevladujejo podjetja z domačim kapitalom, a je delež podjetij z mešanim ali tujim kapitalom večji med podjetji, ki so prenesla aktivnosti, kot med podjetji, ki jih niso).

5.2 MOTIVI, POSLOVNE AKTIVNOSTI IN PROCESI, MEDNARODNI TRGI IN OVIRE SLOVENSKIH PODJETIJ PRI PRENOSU NA MEDNARODNE TRGE

Rezultati raziskovanja prenosa poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge v obdobju 2001–2009 na podlagi opisnih statistik (utežena aritmetična sredina in standardni odklon) kažejo, da so bili prevladujoči **motivi** slovenskih podjetij za prenos ohranitev oziroma povečanje konkurenčnosti (ocena 4, 4), dostop do novih trgov (ocena 4, 3) ter boljši tržni položaj (ocena 4, 0). Primerjava motivov ločeno glede na obdobje prenosa (2001–2006 in 2007–2009) kaže, da v prvih treh najpomembnejših motivih za prenos ni razlik, medtem ko so podjetja, ki so prenos šele načrtovala, kot pomembnejši motiv navedla sledenje konkurentom in osredotočenje na strateške aktivnosti (ocena 3, 9). Motivu znižanja stroškov dela, ki ga raziskovalci (glej poglavje 3.2) pogosto navajajo kot najpomembnejši motiv za prenos na mednarodne trge so slovenska podjetja pripisala manjši pomen v primerjavi z drugimi motivi (ocena 3, 7). Pri prenosu na mednarodne trge je bila odločitev slovenskih srednje velikih in velikih podjetij najmanj spodbujena s pomanjkanjem znanja (ocena 2, 5) in kadrov (ocena 3, 0) v podjetju (Tabela 5.8).

Tabela 5.8: Motivi slovenskih podjetij pri prenosu poslovnih aktivnosti na mednarodne trge v obdobju 2001–2009 glede na obdobje prenosa (uteženo povprečje in standardni odklon)

Obdobje prenosa / Motivi	2001–2006		2007–2009		2001–2009	
	Uteženo povpr.	Stand. odklon	Uteženo povpr.	Stand. odklon	Uteženo povpr.	Stand. odklon
1. Znižanje stroškov dela	3,69	1,31	3,85	1,10	3,75	1,24
2. Znižanje drugih stroškov (razen stroškov dela)	3,92	1,14	3,91	0,97	3,92	1,08
3. Dostop do novih trgov	**4,30**	1,19	**4,30**	0,95	**4,30**	1,10
4. Sledenje konkurentom	3,76	1,19	3,95	0,97	3,83	1,12
5. Izboljšanje kakovosti in/ali uvedba novih izd.	3,29	1,31	3,55	1,16	3,39	1,26
6. Osredotočenje na strateške aktivnosti	3,75	1,13	3,93	0,98	3,82	1,08
7. Izboljšanje izvedbe logistike	3,77	1,24	3,66	1,08	3,73	1,18
8. Pomanjkanje ustreznih kadrov v podjetju	2,95	1,29	3,31	1,21	3,09	1,27
9. Pomanjkanje znanja v podjetju	2,47	1,34	2,66	1,20	2,54	1,29
10. Povečanje/ohranitev konkurenčnosti	**4,41**	0,84	**4,39**	0,91	**4,40**	0,87
11. Kultura podjetja	3,27	1,20	3,12	1,09	3,21	1,16
12. Dostop do specializiranih znanj ali tehnologij	3,01	1,29	3,27	1,22	3,10	1,27
13. Davčni in drugi finančni motivi	3,05	1,33	3,39	1,26	3,18	1,31
14. Bolj prožno poslovno okolje na medn. trgih	3,32	1,16	3,43	1,13	3,36	1,15
15. Značilnosti dejavnosti	3,49	1,12	3,68	1,02	3,56	1,09
16. Značilnosti okolja in trgov	3,66	1,09	3,80	1,02	3,71	1,07
17. Dobaviteljska veriga	3,21	1,26	3,64	1,10	3,38	1,22
18. Tržni položaj podjetja	**4,00**	1,10	**4,04**	0,88	**4,02**	1,02
19. Strateška odločitev nadrejene družbe	3,41	1,34	3,62	1,15	3,48	1,27

V teoretični literaturi pogosto zasledimo priporočila, naj se podjetja osredotočijo na strateške aktivnosti, podporne aktivnosti pa prenesejo na druga podjetja (glej poglavje 3.3). Rezultati potrjujejo predvidevanja, saj je **podporne aktivnosti** preneslo (ali je to načrtovalo) 75 odstotkov slovenskih podjetij, pri čemer so podjetja najpogosteje prenašala trženje, prodajo in sorodne aktivnosti ter distribucijo in logistiko, najmanj pogosto pa so prenašala raziskave in razvoj. Slovenska podjetja so v večji meri prenesla tudi **strateške aktivnosti**, saj je proizvodnjo blaga in storitev na mednarodne trge preneslo (ali je prenos načrtovalo) kar 61 odstotkov slovenskih srednje velikih in velikih podjetij.

Tabela 5.9: Vrste poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih podjetij pri prenosu na mednarodne trge v obdobju 2001–2009

Prenos aktivnosti / Poslovne aktivnosti	Št. podjetij, ki so prenesla aktivnosti	V odstotku od vseh podjetij
Strateške (glavne) aktivnosti - proizvodnja blaga in storitev	169	**61 %**
Podporne aktivnosti	208	**75 %**
Distribucija in logistika	98	35 %
Trženje, prodaja, poprodajne storitve, pomoč uporab., itn.	163	**59 %**
Informacijsko-komunikacijske storitve	73	26 %
Administrativne in vodstvene funkcije	74	27 %
Inženirstvo in sorodne tehnične storitve	73	26 %
Raziskave in razvoj	40	14 %
Skupaj	277	100 %

Rezultati kažejo, da so se slovenska podjetja pri prenosu na **mednarodne trge** v obdobju 2001–2009 najpogosteje odločila za prenos v Srbijo (39 odstotkov), na Hrvaško (37 odstotkov) ter v Bosno in Hercegovino (32 odstotkov) in za tem v Nemčijo (14 odstotkov), Makedonijo (11 odstotkov), Avstrijo (11 odstotkov), na Kitajsko (11 odstotkov) in v Rusko federacijo (8 odstotkov). Pri tem opažam, da so poleg trgov Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine, v obdobju 2001–2006 podjetja pogosteje prenesla aktivnosti v Nemčijo in na Kitajsko, za obdobje 2007–2009 pa so podjetja v večji meri načrtovala prenos v Makedonijo, Avstrijo in šele za tem na Kitajsko. Na podlagi rezultatov ugotavljam, da slovenska podjetja prenašajo aktivnosti in procese predvsem na geografsko in kulturno bližnje trge, medtem ko so bolj oddaljeni trgi Kitajske in Indije, ki so v teoretični literaturi pogosto predmet raziskovanja (glej poglavje 3.4), pri prenosu slovenskih podjetij manj prisotni.

Tabela 5.10: Mednarodni trgi pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih podjetij v obdobju 2001–2009 glede na obdobje prenosa (v številu in odstotku od vseh podjetij)

Obdobje prenosa / **Medn. trgi ***	**2001–2006**		**2007–2009**		**2001–2009**	
	v št. podjetij	**v % od vseh podj.**	**v št. podjetij**	**v % od vseh podj.**	**v št. podjetij**	**v % od vseh podj.**
Srbija	54	**38,8**	17	**40,5**	71	**39,2**
Hrvaška	57	**41,0**	9	**21,4**	66	**36,5**
Bosna in Hercegovina	45	**32,4**	12	**28,6**	57	**31,5**
Nemčija	23	16,5	3	7,1	26	14,4
Makedonija, njr	12	8,6	8	19,0	20	11,0
Avstrija	13	9,4	6	14,3	19	10,5
Kitajska	15	10,8	4	9,5	19	10,5
Ruska federacija	12	8,6	-	-	14	7,7
Madžarska	11	7,9	-	-	12	6,6
Poljska	12	8,6	-	-	12	6,6
Češka republika	12	8,6	-	-	12	6,6
Italija	10	7,2	-	-	11	6,1
Črna gora	8	5,8	-	-	10	5,5
Romunija	10	7,2	-	-	10	5,5
Združene države	6	4,3	-	-	8	4,4
Bolgarija	5	3,6	-	-	7	3,9
Ukrajina	4	2,9	-	-	6	3,3
Francija	5	3,6	-	-	6	3,3
Turčija	5	3,6	-	-	6	3,3
Indija	-	-	-	-	5	2,8
Združeno kraljestvo	4	2,9	-	-	5	2,8
Nizozemska	-	-	-	-	4	2,2
Kosovo	3	2,2	-	-	4	2,2
Švedska	3	2,2	-	-	4	2,2
Švica	4	2,9	-	-	4	2,2
Španija	4	2,9	-	-	4	2,2
Slovaška	4	2,9	-	-	4	2,2
Iran (islamska republika)	3	2,2	-	-	3	1,7
Irska	3	2,2	-	-	3	1,7

** zaradi zaupnosti podatkov so prikazani le trgi, na katere so prenesla aktivnosti ali procese vsaj tri podjetja*

Slovenska podjetja se pri prenosu na mednarodne trge srečujejo tudi z **ovirami** (Tabela 5.11); pri prenosu v obdobju 2001–2009 so prevladovale težave z razpoložljivostjo kadrov (ocena 3, 8) in skrb, da bi stroški presegli pričakovane koristi (ocena 3, 8), najmanj pa je podjetja

skrbelo, da se prenos ne bi skladal z družbenimi vrednotami podjetja (ocena 2, 7) in kršitev patentov in/ali pravic z naslova intelektualne lastnine (ocena 2, 9). Pri tem so podjetja, ki so prenos že izvedla, v večji meri izpostavila zakonodajne in administrativne ter jezikovne in kulturne ovire, podjetja, ki so prenos načrtovala, pa težave z razpoložljivostjo znanja in zaskrbljenost zaposlenih. Podjetja, ki aktivnosti niso prenesla na mednarodne trge, so kot največje ovire navedla druge ovire (neprimerna dejavnost, prenos ni predmet strateških usmeritev itn.), skrb, da bi stroški presegli pričakovane koristi ter tveganost prenosa.

Tabela 5.11: Ovire podjetij pri prenosu poslovnih aktivnosti na mednarodne trge v obdobju 2001–2009 glede na obdobje prenosa (uteženo povprečje in standardni odklon)

Prenos aktivnosti / **Ovire**	Prenos v 2001–2006		Prenos v 2007–2009		**Prenos v 2001–2009**		**Ni prenosa**	
	Ut. povpr.	Stand. odklon	Ut. povpr.	Stand. odklon	Ut. povpr.	Stand. odklon	Ut. povpr.	Stand. odklon
1. Zakonodajne ali administrativne ovire	**3,74**	1,09	3,41	0,98	3,66	1,07	3,65	1,12
2. Davčni razlogi	3,57	1,06	3,44	1,02	3,54	1,05	3,63	1,12
3. Trgovinske tarife	3,24	1,05	3,01	1,18	3,18	1,08	3,12	1,08
4. Negotovost mednarodnih standardov	3,26	1,05	2,96	1,11	3,19	1,07	3,13	1,08
5. Jezikovne in kulturne ovire	3,10	1,06	2,66	1,13	3,00	1,09	2,80	1,11
6. Možna kršitev patentov, pravic iz IL	2,95	1,14	2,87	1,08	2,93	1,12	2,99	1,17
7. Zaskrbljenost zaposlenih (sindikati)	3,03	1,01	3,11	1,00	3,05	1,01	3,22	1,13
8. Ni v skladu z družb. vrednotam podjetja	2,68	0,98	2,72	0,96	2,69	0,97	2,91	1,13
9. Prevelika oddaljenost do podjetij	3,21	1,02	3,05	1,03	3,17	1,02	3,30	1,14
10. Izbiranje primernega podjetja	3,60	1,04	3,46	1,03	3,56	1,04	3,61	1,12
11. Bližina obstoječih kupcev je nujna	3,56	1,03	3,45	1,02	3,53	1,03	3,57	1,16
12. Težave z razpoložljivostjo kadrov	**3,82**	0,97	**3,81**	0,89	**3,82**	0,95	3,84	1,06
13. Težave z razpoložljivostjo znanja	3,62	0,96	3,68	0,90	3,63	0,94	3,69	1,16
14. Skrb, da bi stroški presegli prič. koristi	**3,82**	1,01	**3,79**	0,96	**3,81**	0,99	**4,02**	1,07
15. Tveganost prenosa aktivnosti je velika	3,70	1,09	**3,59**	0,93	**3,68**	1,05	**3,91**	1,11
16. Druge ovire	3,29	1,86	3,27	1,07	3,29	1,86	**4,29**	1,23

Na podlagi rezultatov raziskovanja prenosa aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge, pridobljenih z opisnimi statistikami (aritmetična sredina in standardni odklon) in frekvenčnimi porazdelitvami, **sprejmem drugo hipotezo**, ki pravi, da se *»pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge podjetja soočajo z različnimi motivi, vrstami aktivnosti in procesov ter mednarodnimi trgi«*. Ob tem **sprejmem vse podhipoteze**, ki pravijo, da se »*za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge podjetja odločajo predvsem za doseganje večje konkurenčnosti* (H2a) in *za prenos podpornih aktivnosti* (H2b) *na geografsko in kulturno bližnje trge* (H2c)*«*. Rezultati kažejo, da so slovenska podjetja na mednarodne trge prenesla večinoma podporne aktivnosti (trženje, prodajo ter distribucijo in logistiko) in v manjši meri strateške aktivnosti proizvodnje blaga in storitev, predvsem na trg Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine, pri čemer so bila najbolj spodbujena z doseganjem in ohranjanjem konkurenčnosti ter tudi z dostopom do novih trgov in boljšim tržnim položajem podjetja. Na takšne odločitve slovenskih podjetij pa vplivajo lastniško specifične in lokacijsko specifične prednosti, viri, znanje in mreže, ki bodo podrobneje obravnavani v poglavju 5.5 o teoretičnih implikacijah empiričnih ugotovitev.

5.3 UČINKI PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV SLOVENSKIH PODJETIJ NA MEDNARODNE TRGE

Rezultati raziskovanja prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge slovenskih podjetij kažejo, da podjetja ocenjujejo, da so učinki prenosa na podjetje (Tabela 5.12) na splošno ugodni (ocena 3, 9), kot najpomembnejše pa navedejo dostop do novih trgov (ocena 4, 2), konkurenčnost (ocena 4, 2), dobičkonosnost (ocena 3, 8), izvedbo logistike (ocena 3, 7) ter znižanje stroškov dela (ocena 3, 6) in drugih stroškov (ocena 3, 6).

Tabela 5.12: Učinki prenosa poslovnih aktivnosti na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 (uteženo povprečje in standardni odklon)

Prenos aktivnosti / Učinki	Uteženo povprečje	Standardni odklon
1. Učinki na podjetje na splošno	3,90	0,64
2. Znižanje stroškov dela	3,57	0,73
3. Znižanje drugih stroškov (razen stroškov dela)	3,56	0,75
4. Izvedba logistike	3,72	0,81
5. Dostop do novih trgov	**4,16**	0,74
6. Izboljšanje kakovosti in/ali uvedba novih izdelkov	3,44	0,77
7. Konkurenčnost	**4,15**	0,67
8. Tehnološko znanje v podjetju (know-how)	3,45	0,69
9. Dostop do specializiranih znanj ali tehnologij	3,26	0,69
10. Produktivnost	3,54	0,73
11. Inovativnost	3,38	0,67
12. Dobičkonosnost	**3,75**	0,79

Eden izmed osrednjih ciljev disertacije je proučiti prispevek prenosa na mednarodne trge h **konkurenčnim prednostim** podjetja, saj teoretična izhodišča (Svetličič et al., 2000, str. 627; Pearson in Gritzmacher, 1990, str. 92; Simpson et al., 2002, str. 30) nakazujejo, da lahko le-ta pomembno prispeva k pridobivanju in ohranjanju konkurenčnih prednosti podjetja. Rezultati potrjujejo teoretična predvidevanja, saj so podjetja navedla ohranjanje in/ali povečanje konkurenčnosti kot najpomembnejši motiv za prenos, povečano konkurenčnost kot najvidnejši učinek prenosa ter ocenila prispevek prenosa h konkurenčnim prednostim kot na splošno ugodni (ocena 4, 1). Pri tem so izpostavila povečane prednosti pri porabnikih (hitrejše zadovoljevanje potreb kupcev - ocena 4, 3 in zadovoljevanje posebnih potreb kupcev - ocena 4, 2) ter povečanje tržnega (ocena 4, 3) in izvoznega deleža (ocena 4, 2), najmanj pa je prenos prispeval h konkurenčnim prednostim z bojšo kakovostjo proizvodov in/ali storitev (ocena 3, 6) ter pridobivanjem znanja (ocena 3, 6) in visokokvalificiranega kadra (ocena 3,6) (Tabela 5.13). Rezultati kažejo tudi, da so podjetja, ki so prenos šele načrtovala, ocenjevala prispevke prenosa h konkurenčnim prednostim bolj optimistično kot tista, ki so prenos že izvedla, prav tako pa so pričakovala večje prednosti zaradi znižanja stroškov, prednosti pri proizvodih in/ali storitvah in večje dobičkonosnosti. Prispevek prenosa h konkurenčnim prednostim z povečanim dostopom do specializiranega znanja in/ali tehnologije, tehnološkim znanjem in visokokvalificiranimi kadri pa ni zaznalo 20 odstotkov podjetij.

Tabela 5.13: Prispevki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge v obdobju 2001–2009 glede na obdobje prenosa (uteženo povprečje in standardni odklon)

Prispevek h KP \ Obdobje prenosa	2001–2006		2007–2009		2001–2009	
	Uteženo povpr.	Stand. odklon	Uteženo povpr.	Stand. odklon	Uteženo povpr.	Stand. odklon
Konkurenčne prednosti podjetja na splošno	**4,03**	0,66	**4,31**	0,51	**4,13**	0,63
Konkurenčne prednosti pri stroških se kažejo						
z znižanjem stroškov dela	3,60	0,80	4,09	0,73	3,79	0,81
z znižanjem drugih stroškov (razen stroškov dela)	3,63	0,73	4,05	0,72	3,79	0,75
Konk. pred. pri pr. in/ali storitvah se kažejo:						
z boljšo kakovostjo proizvodov in/ali storitev	3,44	0,70	3,76	0,77	3,56	0,74
z zanesljivostjo delov. proizvodov in/ali storitev	3,48	0,71	3,75	0,73	3,59	0,73
z večjo diferenciacijo proizvodov in/ali storitev	3,67	0,69	3,82	0,70	3,73	0,70
Ustvarjene konkurenčne prednosti se kažejo:						
s povečanjem izvoznega deleža	4,14	0,73	4,24	0,68	**4,18**	0,71
s povečanjem tržnega deleža	4,17	0,69	4,36	0,65	**4,24**	0,68
s povečanjem dobičkonosnosti	3,87	0,78	4,19	0,61	4,00	0,73
s povečanjem produktivnosti	3,74	0,65	3,85	0,78	3,78	0,70
z večjo stopnjo internacionalizacije	4,12	0,65	4,20	0,68	**4,15**	0,66
Konkurenčne prednosti pri kupcih se kažejo:						
z večjo bližino kupcem	4,12	0,82	4,17	0,99	**4,14**	0,89
s hitrejšim zadovoljevanjem potreb kupcev	4,25	0,68	4,30	0,71	**4,27**	0,69
z zadovoljevanjem posebnih potreb kupcev	4,15	0,72	4,25	0,79	**4,19**	0,75
Konkurenčne prednosti pri znanju se kažejo:						
s povečanjem tehnološkega znanja (know-how)	3,58	0,69	3,78	0,80	3,66	0,74
z dostopom do specializ. znanj in/ali tehnologij	3,53	0,68	3,73	0,81	3,61	0,74
Konkurenčne prednosti, ki se kažejo drugače:						
s povečanjem visokokvalificiranega kadra	3,51	0,67	3,55	0,64	3,53	0,66
z razvojem notranjih odnosov v skupini podjetij	3,80	0,67	3,76	0,66	3,79	0,67
z doseganjem primerjalnih prednosti v virih	3,92	0,66	3,94	0,65	3,93	0,65
s hitrejšo časovno odzivnostjo na splošno	4,00	0,65	4,12	0,71	4,05	0,67
v kulturi podjetja	3,67	0,67	3,63	0,69	3,66	0,68

Pri preverjanju odvisnosti med oceno učinkov prenosa na podjetje oziroma konkurenčnimi prednostmi podjetja na splošno ter oceno posameznih spremenljivk, kjer so tako neodvisna spremenljivka kot odvisne spremenljivke izražene metrično, sem uporabila metodo multiple (linearne) regresije (na podlagi metode '*forward*' za vključevanje novih spremenljivk), s katero ocenjujem, kolikšen delež variance odvisne spremenljivke je pojasnjene z neodvisnimi spremenljivkami, ki bodo vstopile v model. V zvezi z učinki prenosa na podjetje na splošno (Priloga 2.4) vstopijo v regresijski model tri statistično značilne spremenljivke, in sicer dobičkonosnost, ki vstopi v model prva, za tem izboljšanje kakovosti oziroma uvedba novih izdelkov ter produktivnost. Pri učinkih prenosa na konkurenčne prednosti podjetja na splošno (Priloga 2.5) pa vstopijo v regresijski model štiri statistično značilne spremenljivke, in sicer povečanje dobičkonosnosti, ki vstopi v model prva, za tem večja stopnja internacionalizacije, znižanje drugih stroškov (razen stroškov dela) ter zadovoljevanje posebnih potreb kupcev. Kakovost modela oziroma delež variance, ki jo model uspe pojasniti, ugotavljam z

determinacijskim koeficientom (R^2) in za stopinje prostosti popravljenim determinacijskim ('R^2) koeficientom (običajno ga uporabljamo pri multipli regresiji, saj se determinacijski koeficient z dodajanjem novih spremenljivk ne more zmanjšati, popravljeni pa se lahko – dodatne spremenljivke v modelu lahko namreč determinacijski koeficient le povečajo, čeprav se je model zaradi vstopa te spremenljivke v resnici poslabšal). V obeh primerih izračunani determinacijski in popravljeni determinacijski ('R^2) koeficient kažeta, da je s pridobljenim regresijskim modelom mogoče pojasniti približno 43 oziroma 44 odstotkov variiranja ocen posameznih učinkov, kar predstavlja srednje visoke deleže pojasnjenega variranja.

Predstavljeni rezultati o učinkih prenosa na mednarodne trge temeljijo na podatkih, pridobljenih z anketo, na tem mestu pa le-tem dodajam še **podatke o rezultatih poslovanja podjetij iz zaključnih računov** ki bodo omogočili širše razumevanje učinkov prenosa na mednarodne trge. Pri tem uporabljam podatke za obdobje 2006–2008, merjenje učinkov pred letom 2006 pa ocenjujem kot manj primerno, saj sem opazovala prenos na mednarodne trge v obdobju 2001–2009 in predvidevam, da se pred letom 2006 le-ti še niso povsem pokazali. Za boljše razumevanje vseh resničnih učinkov prenosa na mednarodne trge pa je potrebno merjenje na dolgi rok, z upoštevanjem vseh sprememb v svetovnem gospodarskem okolju.

Tabela 5.14: Podatki iz zaključnih računov slovenskih podjetij, ki so v obdobju 2001–2006 prenesla poslovne aktivnosti in procese na mednarodne trge

Leto / **Podatki iz izkaza poslovnega izida**	**2006**	**2007**	**2008**
Čisti prihodki od prodaje na trgu EU in izven EU v mio EUR	5276	5832	5806
Izvozna usmerjenost (čisti prih.od prodaje na tujih trgih/čisti prih.od prodaje	0,571	0,556	0,548
St. materialne stroškovnosti posl. prihodkov (stroški materiala/posl. prihodki)	0,357	0,351	0,328
St. storitvene stroškovnosti posl. prihodkov (stroški tujih storitev/posl. prihodki)	0,164	0,174	0,189
St. delovne stroškovnosti posl. prihodkov (stroški dela/poslovni prihodki)	0,145	0,135	0,141
Dobičkonosnost prodaje (neto dobiček iz posl./čisti prihodki iz prodaje)	0,053	0,050	0,055
Dobičkonosnost kapitala (neto dobiček / kapital – ROE)	0,067	0,078	0,071
Dobičkonosnost sredstev (neto dobiček / sredstva – ROA)	0,031	0,035	0,032

Na podlagi podatkov zaključnih računov sem preverila oceno podjetij o dostopu do novih trgov ter večjem tržnem in izvoznem deležu (z podatki o čistih prihodkih od prodaje na trgu EU in na trgu izven EU ter kazalnikom izvozne usmerjenosti), znižanju stroškov dela in drugih stroškov (podatki o stroških blaga, materiala in storitev in stroških dela), večji produktivnosti (kazalnik produktivnosti dela) in dobičkonosnosti (kazalnik dobičkonosnosti prodaje, sredstev in kapitala) (Tabela 5.14). Rezultati kažejo, da so podjetja, ki so prenesla aktivnosti na mednarodne trge v letu 2007 in 2008 glede na leto 2006 močno povečala čiste prihodke od prodaje na tujih trgih (tako izven EU, kot na trgu EU; z večjo rastjo pri slednjem), a hkrati znižala izvozno usmerjenost (in tako bolj povečala čiste prihodke od prodaje na domačem trgu kot tujih trgih). Rezultati kažejo tudi, da so podjetja v letu 2008 glede na leto 2006 znižala stroške materiala in dela, a povečala stroške storitev, hkrati pa so povečala tudi dobičkonosnost prodaje, sredstev in kapitala. Kot že rečeno v poglavju 5.1, so

podjetja, ki so se odločila za prenos, povečala tudi produktivnost dela in ustvarila višjo dodano vrednost (v letu 2008 glede na leto 2006) kot podjetja, ki se za prenos niso odločila. Kolikšen je resnični prispevek prenosa k izboljšanju predstavljenih kazalnikov iz podatkov ni razvidno, kljub temu pa lahko ti rezultati v določeni meri potrdijo ocene podjetij, da ima prenos na mednarodne trge pozitiven vpliv na povečan dostop do novih trgov ter posledično večji tržni in izvozni delež, znižanje stroškov dela in drugih stroškov ter povečanje dobičkonosnosti.

Temeljna raziskovalna hipoteza disertacije je, da predstavlja prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge vir konkurenčnih prednosti podjetja. V teoretični literaturi (Svetličič et al., 2000, str. 627; Waters, 2007, str. 410; Oberoi in Khamba, 2006, str. 280; Kumar et al., 2007, str. 323) pogosto zasledimo mnenja, da lahko prenos prispeva h konkurenčnim prednostim podjetja, avtorji pa navajajo tudi različne načine tega prispevka. Prenos omogoči prestrukturiranje v smeri dejavnosti z višjo dodano vrednostjo (Svetličič et al., 2000, str. 627; Görg et al., 2005, str. 7), osredotočenje na strateške aktivnosti (Venkatesan, 1992, str. 2), diferenciacijske prednosti in izboljšano stroškovno strukturo (Kumar et al., 2007, str. 323) ter doseganje nižjih stroškov, visoke kakovosti, zanesljive dostave, prilagodljivosti in hitrega odzivnega časa, kar so hkrati tudi ključni elementi zadovoljstva porabnikov (Oberoi in Khamba, 2006, str. 280), ki se poveča tudi z večjo dobičkonosnostjo in uspešnostjo podjetja (Whitaker et al., 2008, str. 1). Navedene in druge načine možnega prispevka prenosa na mednarodne trge h konkurenčnim prednostim podjetja sem preverila na slovenskih podjetjih. Pri tem sem preverila, ali so podjetja razumela prenos na mednarodne trge kot možni vir konkurenčnih prednosti, ki omogoča večjo dodano vrednost, obseg prodaje (tako na mednarodnih kot domačih trgih) prek dostopa do novih trgov, prednost pri porabnikih, dobičkonosnost, produktivnost, znižanje stroškov oziroma večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja na splošno glede na konkurenčna podjetja.

Za proučevanje učinkov prenosa aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge sem uporabila podatke iz ankete za obdobje 2001–2006 in podatke iz zaključnih računov podjetij za obdobje 2006–2008. Rezultati, pridobljeni na podlagi ankete kažejo, da ima prenos na mednarodne trge pozitivne učinke na konkurenčne prednosti podjetja, in sicer predvsem zaradi prednosti pri porabnikih (hitrejše zadovoljevanje potreb in zadovoljevanje posebnih potreb kupcev ter večja bližina le-tem), povečanega dostopa do novih trgov ter večjega tržnega (in s tem boljšim položajem na trgu) in izvoznega deleža. Podjetja so ocenila, da je k večjim konkurenčnim prednostim prispevala tudi večja dobičkonosnost in stopnja internacionalizacije ter znižanje drugih stroškov (razen stroškov dela). Rezultati, pridobljeni na podlagi zaključnih računov, potrjujejo ocene podjetij o povečanem dostopu do novih trgov in večjem tržnim ter izvoznem deležu, povečana prisotnost na teh trgih pa podjetjem omogoča tudi prednosti pri porabnikih. Rezultati potrjujejo tudi ocene podjetij o znižanju stroškov, večji dobičkonosnosti in produktivnost ter večji ustvarjeni dodani vrednosti. Tako lahko **sprejmem tretjo hipotezo**, ki pravi, da ima »*prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge ugodne učinke na podjetje*« ter hkrati **sprejmem vse podhipoteze**, in sicer

da omogoča *»prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge znižanje stroškov* (H3a), *dostop do novih trgov* (H3b), *povečanje konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti pri porabnikih* (H3c), *povečanje produktivnosti* (H3d) *in dobičnonosnosti* (H3e). Ob tem ugotavljam, da teoretičnih predvidevanj (Kumar et al., 2007, str. 323; A. T. Kearney in CAPS Research, 2005, str. 22; Görg in Hanley, 2003, str. 2) o znižanju stroškov kot najpomembnejšem motivu in učinku prenosa na mednarodne trge, pri slovenskih podjetjih ne morem potrditi, saj so le-ta pomembnost znižanja stroškov sicer izpostavila, a so večji pomen pripisala povečanem dostopu do novih trgov in tržnem deležu ter konkurenčnih prednostih zaradi prednosti pri porabnikih oziroma konkurenčnosti na splošno.

Pri proučevanju prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij sem opazovala tudi učinke prenosa na **delovna mesta** v domačem gospodarstvu, ki so v teoretični in empirični literaturi pogosto obravnavani (glej poglavje 3.6.2). Rezultati kažejo (Tabela 5.15), da na domačem trgu ni bilo vidnejših izgub delovnih mest zaradi prenosa, saj je v obdobju 2001–2006 zaradi prenosa izgubilo najmanj eno delovno mesto le 12 odstotkov podjetij, najmanj eno delovno mesto pa je ustvarilo celo 22 odstotkov podjetij. Pri tem se je spremenila struktura delovnih mest; podjetja so izgubila predvsem nižje kvalificirana delovna mesta, medtem ko so ustvarila predvsem višje kvalificirana delovna mesta.

Tabela 5.15: Učinki prenosa poslovnih aktivnosti ali procesov na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 na delovna mesta v podjetju na domačem trgu (v številu podjetij in v odstotku)

Delovna mesta / Podjetja	Skupaj		Visoko kvalific. DM		Ni sprememb		Ni ustrezno		Ne vem	
	v št.	v %	v št.	v %	v št.	v %	v št.	v %	v št.	v %
Izgubljena delovna mesta	26	12,2	8	3,9	79	37,2	73	34,8	33	15,8
Ustvarjena delovna mesta	45	21,5	43	20,2	51	24,3	72	34,2	42	20,0

V Tabeli 5.16 prikazujem učinke prenosa na delovna mesta v podjetju na domačem trgu v številu izgubljenih in ustvarjenih delovnih mest (Tabela 5.16). Rezultati kažejo, da so podjetja z prenosom na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 izgubila le 2,27 odstotkov delovnih mest, hkrati pa so prav toliko delovnih mest ustvarila, torej 2,26 odstotkov. Učinki prenosa pa niso so bili enaki glede na kalificiranost kadrov; podjetja so z prenosom izgubila le 0,07 odstotkov nižje kvalificiranih delovnih mest in hkrati ustvarila 0,28 odstotkov višje kvalificiranih delovnih mest.

Tabela 5.16: Učinki prenosa poslovnih aktivnosti ali procesov na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 na delovna mesta v podjetju na domačem trgu (v številu delovnih mest)

DELOVNA MESTA	Skupno število (vsi kadri)		Od tega visoko kvalific. kadri	
	št. DM.	v % od vseh zaposlenih	št. DM.	v % od vseh zaposlenih
Število izgubljenih delovnih mest	1705	2,27 %	51	0,07 %
Število ustvarjenih delovnih mest	1703	2,26 %	214	0,28 %

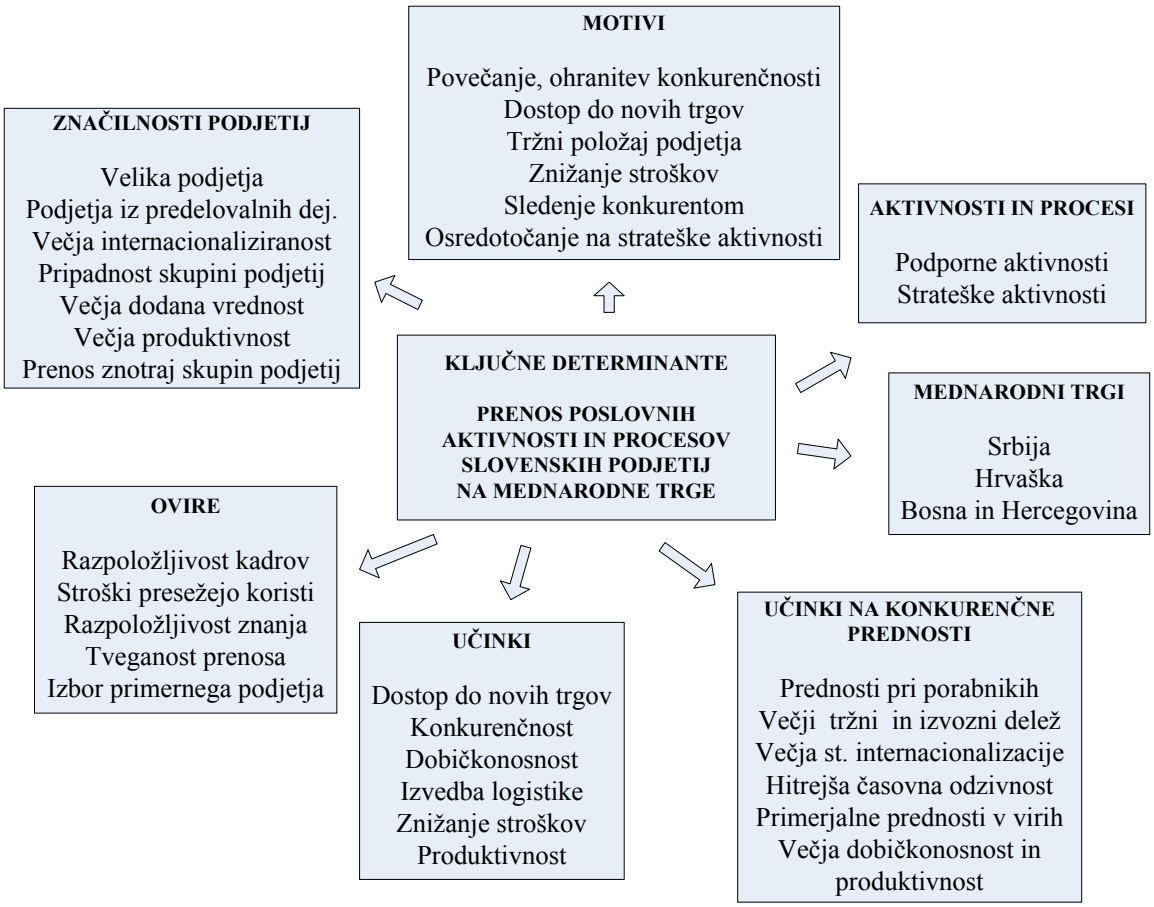
Podjetja so pri oceni učinkov prenosa na mednarodne trge v obdobju 2007–2009 menila podobno, saj so v povprečju pričakovala neznatne učinke na zmanjšanje delovnih mest zaradi prenosa, a hkrati tudi neznatne oziroma srednje velike učinke na ustvarjanje delovnih mest visokokvalificiranih in drugih kadrov (Tabela 5.17).

Tabela 5.17: Učinki prenosa aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na zaposlenost v obdobju 2007–2009 (v % od vseh podjetij, ki so prenesla aktivnosti 2001–2009)

UČINKI NA DM / DELOVNA MESTA	Neznatni	Srednje veliki	Veliki	Ni ustrezno	Ne vem
Prenos DM visokokvalif. kadrov na medn.trge	56,7	17,6	3,8	17,2	4,7
Prenos DM drugih kadrov na medn. trge	52,0	18,5	3,6	18,9	7,0
Ustvarjanje DM visokokvalificiranih kadrov	41,6	25,7	10,5	17,4	4,8
Ustvarjanje DM drugih kadrov	42,9	28,7	6,9	14,9	6,6

Pri raziskovanju prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij sem opazovala tudi **koristi in načrte** glede prenosa v prihodnosti. Podjetja so večinoma ocenila, da so bile resnične koristi enake pričakovanim, hkrati pa so načrtovala večji oziroma enak prenos v prihodnosti; zelo malo podjetij pa je ocenilo, da bodo aktivnosti in procese ponovno izvajali znotraj meja podjetja (Priloga 2.6). S Sliko 5.1 ilustrativno predstavljam ključne rezultate empiričnega raziskovanja prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij v obdobju 2001–2009.

Slika 5.1: Pregled ključnih determinant prenosa poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge v obdobju od 2001 do 2009



5.4 PRIMERJAVA DETERMINANT PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE SLOVENSKIH PODJETIJ IN PODJETIJ IZ DRŽAV ČLANIC EVROPSKE UNIJE

Raziskovanje prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge na ravni EU je potekalo leta 2007 v okviru Eurostata. V raziskovanju so sodelovale naslednje države članice EU: Češka Republika, Danska, Nemčija, Italija, Nizozemska, Portugalska, Finska, Švedska, Irska in Slovenija. Zaradi metodološke skladnosti je zagotovljena primerljivost rezultatov, tako v nadaljevanju predstavljam rezultate primerjalne analize determinant prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij in podjetij v drugih državah članicah EU (v manjši razsežnosti kot jih obravnavam v disertaciji, saj je Eurostatov vprašalnik vseboval manj vprašanj, vključena pa so bila le podjetja s sto in več zaposlenimi).

Rezultati kažejo, da se slovenska podjetja ne razlikujejo vidneje od drugih podjetij v EU glede **razširjenosti prenosa** aktivnosti in procesov na mednarodne trge. V obdobju 2001–2009 se je za prenos odločilo 25 odstotkov slovenskih podjetij in v povprečju 22 odstotkov podjetij v državah EU, in sicer največ podjetij na Irskem (41 odstotkov), Danskem (33 odstotkov) in Finskem (29 odstotkov) ter najmanj na Češkem (6 odstotkov) in Portugalskem (16 odstotkov) (Priloga 2.7). Rezultati tudi kažejo, da je v povprečju 87 odstotkov podjetij v EU in tudi slovenskih podjetij, ki so se odločila za prenos, pripadalo skupini povezanih podjetij oziroma kar 98 odstotkov podjetij na Finskem, 95 odstotkov podjetij na Švedskem in 94 odstotkov podjetij na Danskem. Pri prenosu znotraj skupin podjetij so na ravni EU prevladovala odvisna podjetja (64 odstotkov v povprečju), medtem ko so bile pri slovenskih podjetjih to v glavnem nadrejene družbe v okviru multinacionalnega podjetja (37 odstotkov) in šele za tem odvisna podjetja (35 odstotkov) (Priloga 2.8). Za prenos na mednarodne trge so se na ravni EU odločila večinoma podjetja iz predelovalnih dejavnosti (67 odstotkov v povprečju) ter dejavnosti trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe (9 odstotkov v povprečju). Podjetja iz predelovalnih dejavnosti so pri prenosu na mednarodne trge prevladovala v Italiji (85 odstotkov) in Sloveniji (82 odstotkov) (Priloga 2.9).

Primerjava **motivov za prenos** na mednarodne trge slovenskih podjetij in drugih podjetij iz EU kaže, da je na ravni EU ključni motiv za prenos znižanje stroškov dela in drugih stroškov, odločitev pa je spodbujena tudi s strateško odločitvijo nadrejene družbe. Slovenska podjetja so v nasprotju z podjetji v EU v povprečju najbolj spodbujena za prenos z dostopom do novih trgov, znižanjem drugih stroškov in osredotočenjem na strateške aktivnosti. A tako v Sloveniji kot drugih državah EU opazimo, da so podjetja v povprečju najmanj spodbujena z davčnimi in drugimi finančnimi motivi ter dostopom do specializiranega znanja in tehnologije (Priloga 2.10). Pri proučevanju **prenesenih aktivnosti in procesov ter izbranih mednarodnih trgov** opažam, da so slovenska podjetja in druga podjetija iz EU večinoma prenašala podporne aktivnosti (v povprečju 65 odstotkov podjetij v opazovanih državah EU in 75 odstotkov slovenskih podjetij), v manjši meri pa tudi strateške aktivnosti (v povprečju 62 odstotkov podjetij v opazovanih državah EU in 58 odstotkov slovenskih podjetij). Pri tem so podjetja iz

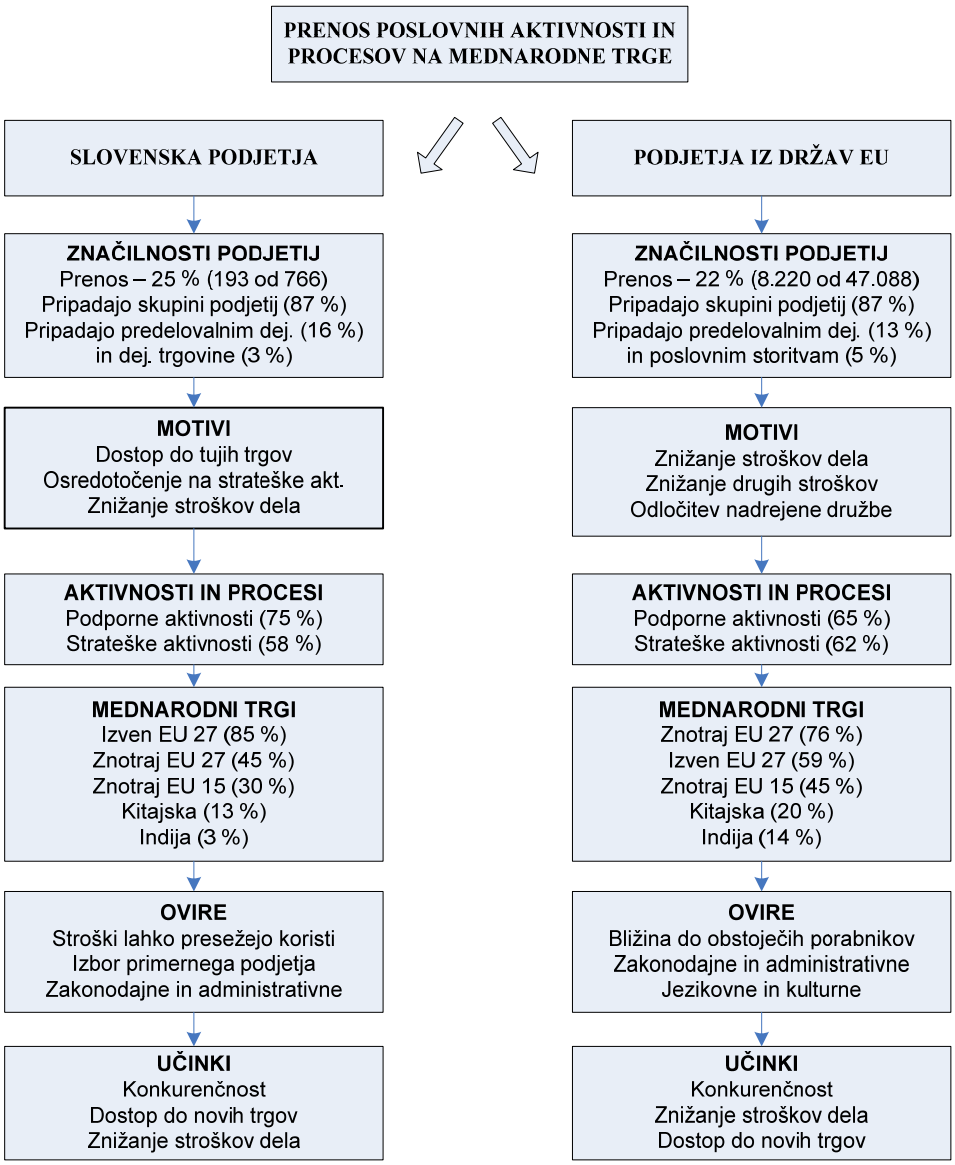
EU prenesla predvsem distribucijo in logistiko (26 odstotkov podjetij) ter šele za tem trženje, prodajo in sorodne storitve (26 odstotkov podjetij), slovenska podjetja pa so v večji meri prenesla trženje, prodajo in sorodne storitve (z 62 odstotki podjetij so daleč nad povprečjem EU) ter šele za tem distribucijo in logistiko (42 odstotkov podjetij). Medtem, ko so v opazovanih državah EU pri prenosu prevladovali v povprečju trgi znotraj EU27 (76 odstotkov podjetij), in za tem trgi izven EU27 (58 odstotkov podjetij) ter v manjši meri tudi trgi Kitajske (20 odstotkov) in Indije (14 odstotkov), so pri prenosu slovenskih podjetij močno prevladovali trgi izven EU27 (85 odstotkov) in šele za tem trgi znotraj EU27 (45 odstotkov) in EU15 (30 odstotkov), v precej manjši meri pa tudi Kitajska (12 odstotkov) in Indija (3 odstotke) (Priloga 2.12). Proučevanje **ovir pri prenosu** na mednarodne trge v državah EU kaže, da so v povprečju največja ovira prenosa nujnost bližine porabnikom, zakonodajne in administrativne ovire ter jezikovne in kulturne ovire (ob tem naj omenim, da so podjetja v EU v večji meri prenesla aktivnosti na bolj oddaljene trge, kjer so te razlike večje, kot slovenska podjetja). Slovenska podjetja so kot najpomembnejše ovire v povprečju navedla skrb, da bi celotni stroški prenosa presegli pričakovane koristi, zakonodajne in administrativne ovire ter težave pri iskanju primernega podjetja na mednarodnih trgih. Med najmanj pomembne ovire pa so podjetja iz opazovanih držav EU in tudi slovenska podjetja uvrstila negotovosti mednarodnih standardov ter možnosti, da prenos na mednarodne trge ni v skladu z družbenimi vrednotami podjetja (Priloga 2.13).

Rezultati kažejo, da ima prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge slovenskih podjetij in podjetij v EU v povprečju največji **učinek** na konkurenčnost. Ta učinek je prevladujoč kar v šestih od desetih držav (tudi Sloveniji), medtem ko je v drugih državah na drugem mestu, takoj za znižanjem stroškov dela. Drugi pomembni učinki prenosa podjetij v EU so dostop do novih trgov ter specializiranih znanj in tehnologij; slednji je pri slovenskih podjetjih najmanj pomemben. Slovenska podjetja so izpostavila tudi boljšo izvedbo logistike, ki pa je v drugih podjetjih v EU manj pomembna. Pri prenosu na mednarodne trge podjetja prav tako niso zaznala vidnejših učinkov na povečanje kakovosti oziroma uvedbo novih proizvodov ali storitev (Priloga 2.14). Primerjalna analiza učinkov prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge z vidika prispevka h konkurenčnim prednostim podjetja na ravni držav EU ni mogoča, saj podjetja v drugih državah EU tega vprašanja niso izpolnjevala. Na podlagi predstavljenih rezultatov pa lahko sklenem, da lahko prenos na mednarodne trge pomembno prispeva h konkurenčnosti in konkurenčnim prednostim podjetij.

Rezultati kažejo, da ima prenos na mednarodne trge negativni učinek na delovna mesta v državah EU. Delovna mesta so bila izgubljena v povprečju v 61 odstotkih podjetij, ki so prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge, medtem ko je bilo ustvarjenih delovnih mest v povprečju le v 37 odstotkih podjetij. Negativni učinek prenosa na delovna mesta se kaže v vseh opazovanih državah, razen v Sloveniji, kjer je delovna mesta izgubilo najmanj podjetij oziroma je največ podjetij glede na vsa, ki so prenesla aktivnosti in procese, delovna mesta ustvarilo (delovna mesta so bila izgubljena v 40 odstotkih podjetij in ustvarjena v 60 odstotkih podjetij). Negativni učinek prenosa opazimo tudi pri visokokvalificiranih kadrih, pri

tem, da so razlike med izgubljenimi in ustvarjenimi delovnimi mesti mnogo manjše. Na ravni EU so bila visokokvalificirana delovna mesta v povprečju izgubljena v 32 odstotkih podjetij in ustvarjena v 29 odstotkih podjetij, medtem ko so bila visokokvalificirana delovna mesta izgubljena le v 14 odstotkih slovenskih podjetij in ustvarjena v več kot polovici podjetij, ki so prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge. Kljub temu pa je večina podjetij v opazovanih državah EU in tudi v Sloveniji ocenila, da v povprečju ne pričakujejo večjih sprememb v zaposlenosti, tako z vidika nižje kot višje kvalificiranih delovnih mest. Glede na visok odstotek podjetij, ki so navedla, da vprašanje ni ustrezno oziroma odgovora ne vedo (tako pri slovenskih podjetjih, kot pri podjetjih v državah EU), lahko pričakujemo, da so učinki prenosa na mednarodne trge tudi drugačni. S Sliko 5.2 predstavljam prevladujoče determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge slovenskih podjetij in podjetij drugih držav EU.

Slika 5.2: Pregled ključnih determinant prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge slovenskih podjetij in podjetij drugih držav članic EU



5.5 PREPLETENOST DETERMINANT PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV NA MEDNARODNE TRGE SLOVENSKIH PODJETIJ

Na tem mestu obravnavam determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge glede na prenos znotraj ali izven skupin podjetij in vrsto prenesene aktivnosti ali procesa, prepletenost le-teh ter vzročno-posledično zvezo med prenosom na mednarodne trge in konkurenčnimi prednostmi slovenskih podjetij.

5.5.1 Determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge glede na prenos znotraj ali izven skupin podjetij

Slovenska podjetja so prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge predvsem znotraj skupin podjetij; aktivnosti je preneslo znotraj skupin podjetij 75 odstotkov, izven skupin podjetij 35 odstotkov in na oba načina 10 odstotkov slovenskih podjetij. Iz Tabele 5.18 je razvidno, kateri načini prenosa znotraj skupin podjetij so bili najpogostejši, in sicer v novoustanovljena podjetja je preneslo aktivnosti kar 36 odstotkov podjetij (77 od 211), v že obstoječa podjetja 34 odstotkov podjetij (71 od 211), v nova podjetja z nakupom podjetij pa je preneslo aktivnosti 21 odstotkov podjetij (45 0d 211). Prenos na mednarodne trge izven skupine podjetij je bil izveden večinoma brez lastniške povezave. Slovenska podjetja so pri prenosu proizvodnje blaga in storitev znotraj skupin podjetij v večji meri uporabila novoustanovljena podjetja, medtem ko so podporne aktivnosti večinoma prenesla v že obstoječa podjetja na mednarodnih trgih. Podjetja so izven skupin podjetij prenašala predvsem proizvodnjo blaga in storitev ter trženje, prodajo in sorodne aktivnosti.

Tabela 5.18: Podjetja, ki so prenesla poslovne aktivnosti ali procese na podjetja znotraj ali izven skupine podjetij na mednarodnih trgih v obdobju 2001–2006 (uteženo število podjetij in v % od vseh podjetij, ki so prenesla posamezno aktivnosti)

Prenos aktivnosti / Poslovne aktivnosti	Znotraj skupin podjetij					Izven skupin podjetij			
	Skupaj		Obsto-ječa podj.	Nova podj.	Novo-ustan. podj.	Skupaj		Last. pov. pod 50%	Brez lastn. povez
	v št.	v %				v št.	v %		
Ključne aktivnosti									
Proizvodnja blaga in storitev	54	25 %	23	24	46	28	13 %	6	38
Podporne aktivnosti									
Distribucija in logistika	42	20 %	33	19	34	15	7 %	6	14
Trženje, prodaja, idr.	49	23 %	45	32	52	25	12 %	14	18
IKT storitve	38	18 %	31	9	15	7	4 %	5	3
Admin. in vodstvene aktivn.	37	18 %	30	12	21	7	3 %	7	0
Inž. in sorodne tehn. storitve	23	11 %	16	10	3	3	2 %	0	3
Raziskave in razvoj	21	10 %	19	7	4	3	2 %	0	3
Druge poslovne aktivnosti	1	0 %	0	1	0	0	0 %	0	0
Prenos vsaj ene aktivnosti	158	75 %	71	45	77	73	35 %	19	58

Rezultati kažejo, da se ključne značilnosti podjetij, motivi, vrste aktivnosti, mednarodni trgi, ovire in učinki prenosa razlikujejo glede na to, ali je podjetje preneslo aktivnosti in procese znotraj ali izven skupin podjetij. Pri opazovanju **značilnosti podjetij** na podlagi izkazov poslovnega izida za obdobje 2006–2008 (Tabela 5.19) lahko ugotovimo, da so bila podjetja, ki so prenesla aktivnosti v obdobju 2001–2006 (122 podjetij) znotraj skupine podjetij, v povprečju večja, manj izvozno usmerjena, ustvarila so večjo dodano vrednost, večjo dobičkonosnost prodaje, kapitala in sredstev ter veliko večjo produktivnost dela kot podjetja, ki so aktivnosti prenesla izven skupin podjetij.

Tabela 5.19: Značilnosti podjetij, ki so prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 na podlagi izkazov poslovnega izida za obdobje 2006-2008

Prenos aktivnosti / **Izkazi poslovnega izida**	**Znotraj skupin podjetij**			**Izven skupin podjetij**		
	2006	**2007**	**2008**	**2006**	**2007**	**2008**
Velikost podjetij v povprečju (št. zap)	500	525	525	351	344	323
Dodana vrednost v povprečju (v mio EUR)	17.664	19.303	20.712	8.003	8.486	8.811
Produkt. dela - dodana vrednost na zaposlenega	35.543	36.770	39.481	22.812	24.673	27.291
Produkt. dela - čisti prihodki od prodaje na zap.	157.168	178.986	180.428	92.418	104.608	114.451
Izvozna usmerjenost	0,549	0,533	0,529	0,681	0,696	0,694
St. materialne stroškovnosti posl.prihodkov	0,337	0,326	0,301	0,425	0,441	0,425
St. storitvene stroškovnosti posl. prihodkov	0,160	0,175	0,194	0,176	0,180	0,178
St. delovne stroškovnosti posl. prihodkov	0,135	0,124	0,131	0,188	0,176	0,179
Dobičkonosnost prodaje	0,056	0,051	0,062	0,029	0,031	0,030
Dobičkonosnost kapitala	0,083	0,080	0,085	0,071	0,096	0,015
Dobičkonosnost sredstev	0,040	0,036	0,038	0,034	0,044	0,007

V Tabeli 5.20 na podlagi opisnih statistik (aritmetična sredina in standardni odklon) predstavljam determinante prenosa na mednarodne trge glede na prenos znotraj ali izven skupin povezanih podjetij (v Prilogi 2.15 sledi še razširjena tabela s podjetji, ki so prenesla aktivnosti na oba načina) ugotavljam, da so pri prenosu tako znotraj kot izven skupin podjetij prevladovala podjetja iz predelovalnih dejavnosti, vendar so ta podjetja v večji meri prenesla aktivnosti in procese znotraj skupin podjetji, podjetja iz dejavnosti poslovanja z nepremičninami, najema in poslovnih storitev pa so v večji meri prenesla aktivnosti in procese izven skupin podjetij.

Pri prenosu izven skupin podjetij prevladujeta motiv večje konkurenčnosti in znižanje stroškov (tako stroškov dela kot drugih stroškov), pri prenosu znotraj skupin podjetij pa dostop do novih trgov in tržni položaj podjetja, a tudi večja konkurenčnost. Pri prenesenih **aktivnostih** izstopajo pri vseh podjetjih podporne storitve (predvsem trženje, prodaja in sorodne storitve) ter proizvodnja blaga in storitev, večjih razlik ni tudi pri navedbi **mednarodnih trgov** (prevladujejo trgi Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine).

Tabela 5.20: Determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov v obdobju 2001–2006 glede na prenos znotraj ali izven skupine podjetij

Skupine / Značilnosti	**Prenos znotraj skupin podjetij** 65 % (138 podjetij)	**Prenos izven skupin podjetij** 25 % (53 podjetij)
Kazalniki iz izkaza posl. izida (povprečje 2006-2008)	Velikost podjetja – 517 Dodana vrednost v povprečju – 19.226 Dodana vrednost na zap. – 37.265 Čisti prih. od prodaje na zap. – 172.194 Izvozna usmerjenost – 0,537 Stroški materiala – 0,321 Stroški storitev – 0,176 Stroški dela – 0,130 Dobičkonosnost prodaje – 0,056 Dobičkonosnost kapitala – 0,083 Dobičkonosnost sredstev – 0,038	Velikost podjetja – 339 Dodana vrednost v povprečju – 8.433 Dodana vrednost na zap. – 24.925 Čisti prih. od prodaje na zap. – 103.826 Izvozna usmerjenost – 0,690 Stroški materiala – 0,430 Stroški storitev – 0,178 Stroški dela – 0,181 Dobičkonosnost prodaje – 0,030 Dobičkonosnost kapitala – 0,061 Dobičkonosnost sredstev – 0,028
Pripadnost SKD (211); D (152), F (7), G (27), H (2), I (7), K (16)	D (63 %), F (67 %), G (68 %), H (100 %), I (67 %), K (83 %)	D (27 %), F (33 %), G (20 %), H (0 %), I (14 %), K (17 %)
Motivi (211) (povprečna ocena)	1. Dostop do novih trgov (4,4), 2. Povečanje/ohranitev konkurenčn. (4,3), 3. Tržni položaj podjetja (4,1)	1. Povečanje/ohranitev konkurenčn. (4,6), 2. Znižanje drugih stroškov (4,3), 3. Znižanje stroškov dela (4,2)
Vrste aktivnosti (v % od podjetij v skupini; 211)	1. Trženje in drugo (67 % oz. 93) 2. Proizvod. blaga in storitev (48 % oz. 66) 3. Distribucija in logistika (43 % oz. 60)	1. Proizvod. blaga in storitev (61 % oz. 32) 2. Trženje in drugo (48 % oz. 25) 3. IKT storitve (29 % oz. 15)
Mednarodni trgi (v % od podjetij v skupini)	1. Hrvaška (38%), 2. Srbija (37%), 3. Bosna in Hercegovina (27%), 4. Nemčija (17%), 5. Rusija (13%)	1. Srbija (34%), 2. Hrvaška (30%), 3. Bosna in Hercegovina (28%), 4. Nemčija (13%), 5. Makedonija (11%)
Ovire (povprečna ocena)	1. Težave z razpoložljivostjo kadrov (3,8) 2. Zakonodajne ali administrat. ovire (3,8) 3. Skrb, da bi celotni stroški prenosa presegli pričakovane koristi (3,7)	1. Skrb, da bi celotni stroški prenosa presegli pričakovane koristi (4,0) 2. Težave pri izbiranju primernega podjetja na mednarodnih trgih (3,8) 3. Težave z razpoložljivostjo kadrov (3,7)
Učinki (povprečna ocena)	1. Dostop do novih trgov (4,2), 2. Konkurenčnost (4,1), 3. Dobičkonosnost (3,9)	1. Konkurenčnost (4,2), 2. Dostop do novih trgov (3,9), 3. Znižanje stroškov dela (3,8)
Učinki na konkurenčne prednosti (povprečna ocena)	1. Hitrejše zadovoljev. potreb kupcev (4,3) 2. Večja bližina kupcem (4,2) 3. Zadov. posebnih potreb kupcev (4,2)	1. Povečanje tržnega deleža (4,2) 2. Povečanjem izvoznega deleža (4,2) 3. Hitrejše zadovoljev. potreb kupcev (4,1)

Rezultati kažejo, da so največje **ovire pri prenosu** izven skupin podjetij, skrb, da bi celotni stroški prenosa presegli pričakovane koristi, težave pri izbiranju primernega podjetja na mednarodnih trgih ter težave z razpoložljivostjo kadrov, pri prenosu znotraj skupin podjetij, pa prav tako težave z razpoložljivostjo kadrov ter zakonodajne ali administrativne ovire.

Pri prenosu na mednarodne trge so podjetja zaznala največ ugodnih **učinkov** na večjo konkurenčnost in dostop do novih trgov, pri čemer je imel prenos izven skupine večji učinek na znižanje stroškov dela, prenos znotraj skupin pa na dobičkonosnost. Prispevek prenosa

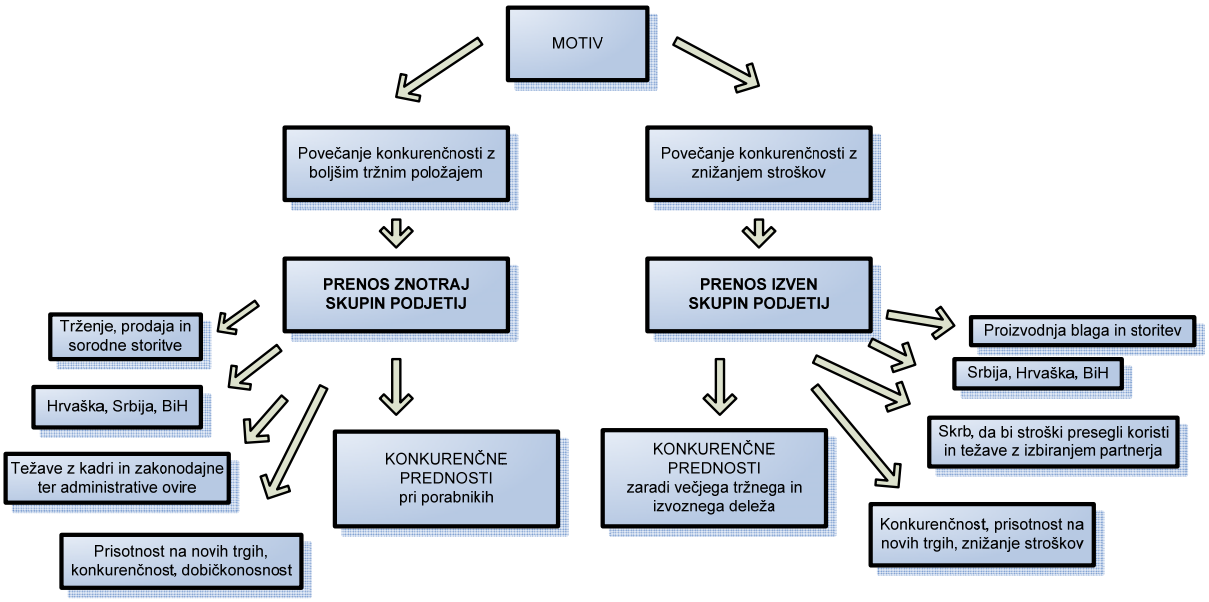
znotraj skupin podjetij h konkurenčnim prednostim podjetja je bil predvsem v prednostih pri porabnikih, prispevek prenosa izven skupin podjetij pa v povečanju tržnega in izvoznega deleža. Tudi rezultati analize izkazov poslovnega izida v Tabeli 5.10 kažejo, da so v letu 2008 (glede na leto 2006) podjetja, ki so prenesla aktivnosti in procese izven skupin podjetij, v večji meri znižala stroške dela, dosegla manjše povečanje dobičkonosnosti ter imela večjo stopnjo izvozne usmerjenosti kot podjetja, ki so prenesla aktivnosti in procese znotraj skupin podjetij. Rezultati poslovanja podjetij s tem potrjujejo ocene podjetij o učinkih prenosa na mednarodne trge.

Za preverjanje četrte hipoteze sem uporabila tudi statistično metodo kontingence (Priloga 2.16) in ugotovila (za 122 podjetij, ki so prenesla aktivnosti le znotraj ali izven skupine podjetij in ne tudi v obeh oblikah), da obstajajo statistično značilne razlike pri prenosu znotraj ali izven skupin podjetij in značilnostih podjetij le glede pripadnosti skupini podjetij (podjetja, ki pripadajo skupini podjetij v večji meri prenašajo aktivnosti znotraj skupine podjetij) ter že izvedenem prenosu na domačem trgu (podjetja, ki so prenesla aktivnosti na domačem trgu v večji meri prenašajo aktivnosti znotraj skupine podjetij), medtem ko pri drugih značilnostih podjetja nisem odkrila značilnih razlik. Pri preverjanju hipoteze sem uporabila tudi metodo preizkusa skupin in preizkusila domnevo o razliki med dvema aritmetičnima sredinama za dva neodvisna vzorca (pred izvedbo preizkusa skupin s F-preizkusom sem preverila ničelno domnevo, da sta varianci obeh skupin enaki). Na podlagi izračunanih T-testov in njihovih stopenj značilnosti sem ugotovila, da so prisotne statistično značilne razlike skupnih ocen posameznih motivov, aktivnosti, ovir in učinkov med podjetji, ki so prenašala aktivnosti znotraj skupine podjetij, in podjetji, ki so prenašala aktivnosti izven skupine podjetij. Statistično značilne razlike so se pokazale pri štirinajstih spremenljivkah (Tabela 5.21). Ugotovitve, sprejete z metodo preizkusa skupin, pomembno prispevajo k razjasnitvi povezav med opazovanimi spremenljivkami, a na tem mestu je primerno, da uporabimo tudi metodo diskriminantne analize, s katero proučujem, ali neodvisna metrična spremenljivka vpliva na uvrstitev enote v eno od skupin ali vrednost odvisne spremenljivke, ki je nemetrična. Z diskriminantno analizo sem poiskala primerno diskriminantno funkcijo, ki je omogočala razlikovati med podjetji, ki so prenesla aktivnosti znotraj in izven skupin podjetij. Vrednosti Wilksove lambde in njihove stopnje značilnosti kažejo, da so rezultati diskriminantne analize zelo podobni rezultatom metode preizkusa skupin (Tabela 5.21). Na Sliki 5.3 predstavljam prevladujoče determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 glede na prenos znotraj ali izven skupin podjetij, ki kaže, da so podjetja pri prenosu znotraj skupin podjetij želijo doseči konkurenčnost z dostopom do novih trgov in s tem boljšim tržnim položajem, pri prenosu izven skupin podjetij pa z znižanjem stroškov, pri čemer dosegajo podjetja različne prevladujoče učinke.

Tabela 5.21: Preverjanje determinant prenosa poslovnih aktivnosti na mednarodne trge glede na prenos znotraj ali izven skupin podjetij s preizkusom skupin in diskriminantno analizo

Neodvisna spremenljivka (ocena od 1 do 5)	Povprečje		Preizkus skupin	Diskriminantna analiza	
	Prenos izven SP (N=33)	Prenos v SP (N=89)	t-test (Sig. – dvo stranska)	Wilksova Lambda Sig.	Kanonični korelacijski koeficient
Distribucija in log. (PA2)	0,24	0,46	-2,359 (0,021)	0,961 (0,029)	0,540
Trženje, prodaja (PA3)	0,45	0,69	-2,286 (0,026)	0,955 (0,019)	0,738
Admin. in vodenje (PA5)	0,06	0,36	-4,509 (0,000)	0,912 (0,001)	0,097
Inž. in tehn. storitve(PA6)	0,00	0,11	-3,338 (0,001)	0,967 (0,045)	1,137
Raziskave in razvoj (PA7)	0,03	0,15	-2,395 (0,018)	0,974 (0,076)	1,149
Znižanje str. dela (M1)	4,12	3,28	2,782 (0,006)	0,939 (0,006)	-0,209
Znižanje dr. str. (M2)	4,15	3,40	2,482 (0,014)	0,951 (0,014)	-0,198
Znižanje str. dela (V2)	3,03	3,03	2,275 (0,025)	0,959 (0,025)	0,493
Dostop do novih trgov (V5)	3,21	3,90	-2,121 (0,039)	0,954 (0,017)	0,410
Večja internacional.(KP11)	3,38	3,38	-2,869 (0,006)	0,928 (0,003)	0,970
Več visokok. kader (KP17)	2,45	2,45	-2,454 (0,016)	0,952 (0,016)	-0,668
Odnosi v SP (KP18)	2,93	2,93	-3,444 (0,001)	0,901 (0,000)	0,798
Kultura podjetja (KP21)	1,73	2,70	-2,614 (0,012)	0,942 (0,008)	0,074
Jezik. in kult. ovire (O5)	2,39	2,97	-2,227 (0,028)	0,960 (0,028)	0,087

Slika 5.3: Prevladujoče determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge glede na prenos znotraj ali izven skupin podjetij



Na podlagi sprejetih ugotovitev **potrjujem četrto hipotezo**, ki pravi, da se »*determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge znotraj skupin podjetij razlikujejo od determinant prenosa izven skupine podjetij*« ter **sprejmem vse podhipoteze**, da »*na odločitev za prenos znotraj ali izven skupin podjetij vplivajo značilnosti podjetja* (H4a)*, motivi* (H4b)*, aktivnosti* (H4c)*, mednarodni trgi* (H4d)*, pri odločitvi podjetje srečuje več ovir* (H4e), *odločitev vpliva na učinke prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge* (H4f)«.

5.5.2 Determinante prenosa na mednarodne trge glede na vrste poslovnih aktivnosti in procesov

Pri proučevanju prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij sem preverila povezave med prenesenimi aktivnostmi in procesi ter motivi, mednarodnimi trgi, ovirami in učinki. V nadaljevanju predstavljam ključne ugotovitve, sprejete na podlagi frekvenčnih porazdelitev, opisnih statistik (aritmetična sredina in standardni odklon) ter metode bivariatne korelacijske analize, s katero sem preverila smer in moč povezave med determinantami prenosa in posameznimi vrstami aktivnostmi.

Rezultati kažejo, da je ključni **motiv** (Priloga 2.17) podjetij pri prenosu strateških aktivnosti proizvodnje blaga in storitev povečanje konkurenčnosti ter dostop do novih trgov, medtem ko pri prenosu podpornih aktivnosti prevladuje dostop do novih trgov, tržni položaj podjetja ter šele za tem povečanje konkurenčnosti. Pri prenosu strateških aktivnosti proizvodnje blaga in storitev je opazen tudi motiv znižanja stroškov dela, ki pri prenosu podpornih aktivnosti ni ocenjen kot pomembnejši (z izjemo inženirskih in sorodnih tehničnih storitev). Tudi rezultati preverjanja povezav med vrstami aktivnostmi in motivi z metodo bivariatne korelacije kažejo (Priloga 2.18), da med različnimi aktivnostmi in motivi obstajajo značilne razlike (npr. trženje, prodaja in sorodne aktivnosti ter distribucija in logistika in dostop do novih trgov), bivariatni korelacijski koeficienti pa nakazujejo različne stopnje odvisnosti oziroma moči in smeri povezanosti med spremenljivkami. Preverjanje raznolikosti v navedbi **mednarodnih trgov** kot najpogostejših lokacij za prenos posameznih vrst aktivnosti kaže, da ostajajo pri vseh aktivnostih ključni trgi Srbija, Hrvaška ter Bosna in Hercegovina. Rezultati kažejo tudi, da je pri prenosu raziskav in razvoja, informacijsko-komunikacijskih storitev ter inženirstva in sorodnih storitev pomemben trg tudi Avstrija, medtem ko je pri prenosu proizvodnje blaga in storitev pomemben trg Kitajska.

Pri preverjanju **ovir** prenosa glede na posamezne vrste aktivnosti na podlagi opisnih statistik (aritmetična sredina in standardni odklon) ugotavljam, da podjetja pri prenosu različnih vrst aktivnosti spremljajo tudi različne ovire (Priloga 2.19). Pri prenosu proizvodnje blaga in storitev so prevladujoča ovira težave z razpoložljivostjo kadrov, pri prenosu podpornih aktivnosti so tveganja prenosa aktivnosti velika, hkrati pa nastopajo težave pri izbiranju primernega podjetja na mednarodnih trgih. Pri prenosu administrativnih in vodstvenih aktivnosti, inženirstva in sorodnih tehničnih storitev so prevladujoče zakonodajne ali administrativne ovire, pri vseh drugih aktivnostih pa je glavna ovira skrb, da bi celotni stroški prenosa presegli pričakovane koristi. Tudi preverjanje povezav med aktivnostmi in ovirami z metodo bivariatne korelacijske analize (Priloga 2.20) kažejo, da so med različnimi vrstami aktivnosti in ovirami prisotne značilne razlike (npr. trženje in prodaja ter distribucija in logistika in bližina obstoječih kupcev), bivariatni korelacijski koeficienti pa nakazujejo različne stopnje odvisnosti oziroma moči in smeri povezanosti med spremenljivkami.

Nadalje preverjam povezavo med **učinki** prenosa glede na preneseno aktivnost (Priloga 2.21) z opisnimi statistikami (aritmetična sredina in standardni odklon) ter z metodo bivariatne korelacijske analize (Priloga 2.22). Rezultati kažejo, da ima prenos strateških aktivnosti proizvodnje blaga in storitev slovenskih podjetij največji vpliv na večjo konkurenčnost, medtem ko ima prenos podpornih aktivnosti večji vpliv na dostop do novih trgov, hkrati pa je znižanje stroškov večje pri prenosu proizvodnje blaga in storitev kot pri prenosu podpornih aktivnosti. Korelacijski koeficienti med prenesenimi aktivnostmi in učinki kažejo, da obstaja različna smer in moč povezav; prisotna je pozitivna in statistično značilna povezanost med prenosom trženja, prodaje oziroma sorodnih aktivnosti ter dostopom do novih trgov in večjo kakovostjo izdelkov in/ali storitev, za tem med prenosom distribucije oziroma logistike ter izvedbo logistike, dostopom do novih trgov, konkurenčnostjo in tehničnim znanjem, medtem je pri prenosu proizvodnje blaga in storitev prisotna negativna in statistično značilna povezanost z izvedbo logistike in dostopom do specializiranih znanj. Prenos različnih vrst aktivnosti in procesov ima tudi različne učinke na delovna mesta. Prenos proizvodnje blaga in storitev v obdobju 2001–2006 je povzročil najmanjšo izgubo visokokvalificiranih kadrov, medtem ko je prenos inženirstva in tehničnih storitev ter raziskav in razvoja najbolj prispeval k ustvarjanju visokokvalificiranih kadrov. Prenos trženja, prodaje in sorodnih storitve je povzročil najmanjšo izgubo drugih kadrov, medtem ko je prenos inženirstva in tehničnih storitvev najbolj prispeval k ustvarjanju delovnih mest drugih kadrov (Priloga 2.23).

Z metodo preizkusa skupin sem preverila (Priloga 2.24), ali se podjetja, ki so v preteklosti že prenesla aktivnosti in procese **na domačem trgu** soočajo z drugačnimi motivi in ovirami pri prenosu na mednarodne trge kot podjetja, ki aktivnosti niso prenesla tudi na domačem trgu. Rezultati kažejo, da sicer obstajajo značilne razlike, a le pri enem motivu, in sicer dostopu do novih trgov (*t-test*: 2,150 (0,033)) in le pri eni oviri, to so težave pri izbiranju primernega podjetja na mednarodnih trgih (*t-test*: -2,489 (0,015)).

Poleg prepletenosti determinant prenosa na mednarodne trge glede na prenos znotraj ali izven skupin podjetij ter vrste prenesenih aktivnosti, sem preverila tudi **druge povezave** med determinantami. Priloga 2.25 prikazuje korelacijske koeficiente med učinki in motivi prenosa na mednarodne trge in kaže, da so motivi in učinki znižanja stroškov (dela in drugih stroškov) močno korelirani, prav tako kot motivi in učinki dostopa do novih trgov, izvedba logistike itn. To dejstvo nakazuje, da so podjetja dosegla svoje načrte pri uresničevanju učinkov od prenosa, kar kažejo tudi ugodne ocene podjetij o resničnih doseženih koristih v primerjavi s pričakovanimi in ocene o načrtih podjetja, da bodo v prihodnosti večinoma prenesla večji oziroma enak obseg aktivnosti. Zelo malo podjetij je namreč menilo, da bodo aktivnosti ponovno izvajali znotraj podjetja.

5.5.3 Prepletenost determinant prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Za preverjanje prepletenosti determinant prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge sem proučila množico spremenljivk kot celoto in uporabila metode soodvisnosti, s katerimi odkrijemo, kako in zakaj so spremenljivke povezane med seboj. Uporabila sem **metodo razvrščanja v skupine**, s katero sem združila **objekte** (najprej enote in za tem tudi spremenljivke) v skupine glede na njihove značilnosti, pri čemer so skupine oblikovane tako, da so si znotraj skupine objekti čim bolj podobni, medtem ko se skupine med seboj čim bolj razlikujejo. Razvrščanje enot v skupine sem izvedla s hierarhično metodo postopnega združevanja objektov na podlagi medsebojne podobnosti, pri čemer sem uporabila Wardovo metodo (pri tej metodi so skupine oblikovane tako, da kar najmanj povečujejo vsoto kvadratov odklonov znotraj skupine), ki teži k oblikovanju skupin, ki imajo primerljivo variabilnost, in je ena izmed najpogosteje uporabljenih metod. Kot kriterij za razvrščanje oziroma mero podobnosti sem izbrala kvadrat Evklidske razdalje, ki je najpogosteje uporabljena mera oddaljenosti pri razvrščanju enot v skupine, kot lastnosti enot pa sem upoštevala motive in učinke (tudi na konkurenčne prednosti) pri prenosu (spremenljivk ni bilo potrebno standardizirati).

Hierarhične metode imajo to dobro lastnost, da omogočajo vizualizacijo rezultatov v obliki dendograma oziroma drevesa združevanja. Postopek združevanja grafično prikazujem z dendogramom (Priloga 2.26), na podlagi katerega sem odločila, da bom podjetja razdelila na tri skupine oziroma klastre. Razvrstitev enot sem nato izboljšala z optimizacijsko metodo razvrščanja v skupine, metodo voditeljev (angl. *K-means*), in s tem ocenila stabilnost razvrstitve enot s hierarhično metodo. Optimizacijske metode izhajajo iz vnaprej določenega najbolj smiselnega števila skupin, metoda voditeljev pa v vsakem koraku izračuna določeno kriterijsko funkcijo in poskuša z drugačno razvrstitvijo doseči, da se vrednost kriterijske funkcije zmanjša. Wardova metoda in metoda voditeljev se tako dopolnjujeta, saj če uporabljamo kvadrat Evklidske razdalje, optimirata isto kriterijsko funkcijo (Košmelj in Žaucer, 2006, str. 305). V okviru metode voditeljev sem najprej izvedla metodo brez začetnih voditeljev, kjer se je razvrstitev enot v skupine nekoliko spremenila, od začetnih centroidov je bilo potrebnih pet iteracij, da sem prišla do končnih. Analizo sem nadaljevala z vključitvijo začetnih voditeljev, pridobljenih na podlagi Wardove metode, ki je pokazala enake rezultate kot metoda brez začetnih voditeljev. Razvrstitev v tri klastre na podlagi Wardove metode je bila takšna, da je bilo od vseh 139 enot v klastru 1 vključenih 58 enot, v klastru 2 je bilo vključenih 35 enot ter 46 enot v klastru 3. Z metodo voditeljev pa je prišlo do sprememb v razvrstitvi, in sicer v klastru 1 je bilo vključenih 61 enot, v klastru 2 60 enot, v klastru 3 pa je bilo vključenih 18 enot, kar pomeni, da je bilo 28 enot iz klastra 3 prerazporejenih večinoma v klaster 2 in v manjši meri tudi v klaster 1. Rezultate, pridobljene z metodo voditeljev, sem uporabila tudi v podrobnejši analizi, ki sledi v nadaljevanju.

Za razumevanje značilnosti pridobljenih treh klastrov in spoznavanje razlik med njimi podajam frekvenčni pregled podjetij po klastrih, nato opisne statistike (povprečne vrednosti), frekvenčni pregled podjetij po klastrih glede na prenos vrste aktivnosti in glede na prenos na posamezen mednarodni trg, z metodo kontingence pa sem analizirala klastre glede na vrsto prenesene aktivnosti in lokacijo prenosa. Na podlagi primerjave povprečnih vrednosti (Priloga 2.27) ugotavljam, da je za klaster 1, v katerem je skoraj polovica vseh podjetij (61 od 139), značilno, da so ta podjetja nadpovprečno motivirana za prenos aktivnosti in zaznavajo v povprečju večje učinke od prenosa, zato sem jih imenovala Optimisti. V klastru 2 je tudi skoraj polovica podjetij (60 od 139), za katere je značilno predvsem to, da se njihove ocene o motivih, učinkih in prispevku prenosa h konkurenčnim prednostim večinoma zelo približujejo povprečnim vrednostim, zato sem jih imenovala Povprečneži. V klastru 3, v katerem je najmanj podjetij (18 od 139), so podjetja, ki so bila podpovprečno motivirana za prenos in niso zaznala večjih pozitivnih učinkov ter prispevkov h konkurenčnim prednostim, zato sem jih poimenovala Pesimisti. Optimisti in Pesimisti se razlikujejo predvsem v tem, da Optimisti pripisujejo veliko večji pomen motivom za prenos, kot so osredotočenje na strateške aktivnosti, kultura podjetja in tržni položaj podjetja, ter učinkom na konkurenčne prednosti pri porabnikih. Rezultati so tudi pokazali, da so Povprečneži ocenjevali ovire v povprečju enako kot učinke (ocena 3,4), medtem ko so Optimisti in Pesimisti v povprečju pripisali oviram za 0,4 višje ocene (pri Optimistih je bila povprečna ocena motivov in učinkov 3,9 in ovir 3,5, medtem ko je bila pri Pesimistih povprečna ocena motivov in učinkov 3,2 in ovir 2,8).

Iz frekvenčnega pregleda prenosa posameznih vrst aktivnosti in mednarodnih trgov (Priloga 2.28) ugotavljam, da so podjetja iz prvega klastra oziroma Optimisti tista, ki so večinoma prenašala aktivnosti raziskav in razvoja ter inženirstva in sorodnih tehničnih storitev (72 odstotkov oziroma 61 odstotkov podjetij, ki so prenesla te aktivnosti pripada klastru 1), hkrati pa so ta podjetja prenašala aktivnosti na najbolj oddaljene trge, kot so Azija oziroma predvsem Kitajska in Indija (67 odstotkov podjetij, ki so prenesla aktivnosti v te države, pripada klastru 1), v druge države, kot so ZDA, Kanada, Severna in Južna Amerika ali Afrika (69 odstotkov podjetij, ki so prenesla aktivnosti v te države, pripada klastru 1) ter v druge države EU-27 (71 odstotkov podjetij, ki so prenesla aktivnosti v te države, pripada klastru 1). Medtem ko so podjetja iz drugega klastra oziroma Povprečneži prenašali večinoma podporne aktivnosti (distribucijo in logistiko ter administracijo in vodenje), pa so podjetja iz tretjega klastra oziroma Pesimisti prenašali skoraj izključno aktivnosti proizvodnje blaga in storitev (polovica vseh prenosov Pesimistov). Razlike med podjetji pa obstajajo tudi pri izbiri mednarodnih trgov. Medtem ko so Povprečneži prenašali aktivnosti in procese razmeroma enakomerno med državami, z malce večjim številom prenosov na trge EU-15, Hrvaške, Srbije in BiH, pa so Pesimisti prenašali aktivnosti in procese skoraj izključno na trge Hrvaške, Srbije in BiH. Preverjanje vpliva razvrstitve podjetij v tri klastre na odločitev za prenos posameznih vrst aktivnosti z metodo kontingence (Tabela 5.22) je pokazala, da obstajajo značilne razlike med klastri pri prenosu proizvodnje blaga in storitev, trženja in prodaje ter raziskav in razvoja.

Tabela 5.22: Preverjanje vpliva razvrstitve podjetij v tri klastre na odločitev za prenos posameznih vrst aktivnosti z metodo kontingence

Neodvisna Spremenljivka (X) – Klastri		Odvisna spremenljivka (Y) – Odločitev za prenos posamezne aktivnosti na mednarodne trge (N=139)						
		Proizv. blaga, st.	Distribuc., logistika	Trženje, prodaja,...	IKT	Admin., vodenje	Inženir., tehn.stor	R&R
Klaster 1	DA	32	27	47	17	17	11	13
	NE	29	34	14	44	44	50	48
Klaster 2	DA	31	27	37	16	19	7	5
	NE	29	33	23	44	41	53	55
Klaster 3	DA	5	3	3	2	2	0	0
	NE	3	15	15	16	16	18	18
Koeficient kontingence		0,207 (0,044)	0,188 (0,079)	0,367 (0,000)	0,125 (0,334)	0,144 (0,228)	0,171 (0,125)	0,228 (0,022)

Preverjanje vpliva razvrstitve podjetij v tri klastre na odločitev za prenos aktivnosti in procesov na posamezne trge z metodo kontingence (Tabela 5.23) je pokazala, da so značilne razlike prisotne med klastri glede trgov Hrvaške, Srbije, EU-27 in drugih držav v Evropi.

Tabela 5.23: Preverjanje vpliva razvrstitve podjetij v tri klastre na odločitev za prenos aktivnosti na posamezne mednarodne trge z metodo kontingence

Neodvisna Spremenljivka (X) – Klastri		Odvisna spremenljivka (Y) – Odločitev za prenos na posamezne mednarodne trge (N=139)							
		Hrvaška	Srbija	BiH	EU-15	EU-27	Druge Evropa	Azija	Drugo
Klaster 1	DA	32	33	21	23	22	26	10	11
	NE	29	28	40	38	39	35	51	50
Klaster 2	DA	17	17	17	18	12	12	4	4
	NE	43	43	43	42	48	48	56	56
Klaster 3	DA	8	4	7	2	2	4	1	1
	NE	10	14	11	16	16	14	17	17
Koeficient kontingence		0,225 (0,025)	0,269 (0,004)	0,081 (0,633)	0,180 (0,098)	0,210 (0,040)	0,233 (0,019)	0,158 (0,169)	0,178 (0,102)

Preverjanje vpliva razvrstitve podjetij v tri klastre na odločitev za prenos znotraj ali izven skupin podjetij z metodo kontingence (Tabela 5.24) je pokazala, da obstajajo med klastri značilne razlike, preverjanje glede na velikost podjetja pa je pokazalo, da značilne razlike ne obstajajo, zato ne moremo trditi, da na uvrstitev podjetja v posamezen klaster vpliva njegova velikost.

Tabela 5.24: Preverjanje vpliva razvrstitve podjetij v tri klastre na odločitev za prenos aktivnosti znotraj ali izven skupine podjetij ter na velikost podjetja z metodo kontingence

Neodvisna spremenljivka (X) – Klastri	Odvisna spremenljivka (Y) – Odločitev za prenos na mednarodne trge (N=122)		Koeficient kontingence	Odvisna spremenljivka (Y) Velikost podjetja (N=139)		Koeficient kontingence
	Y-prenos v SP	Y-prenos izven SP		Y – srednje veliko	Y – veliko	
Klaster 1	45	10	0,260 (0,032)	27	34	0,191 (0,554)
Klaster 2	18	4		31	29	
Klaster 3	20	13		7	11	

Kot sem uvodno v tem podpoglavju že omenila, sem s pomočjo **metode razvrščanja v skupine**, v skupine združila tudi **spremenljivke**. Pri tem sem uporabila hierarhično metodo razvrščanja na temelju povprečne metode združevanja znotraj skupin, kjer sem za mero podobnosti uporabila Pearsonov korelacijski koeficient, ki je najpogosteje uporabljena mera podobnosti pri razvrščanju metričnih spremenljivk v klastre. Postopek združevanja je tudi tokrat ilustrativno prikazan z dendogramom (Priloga 2.29), na podlagi katerega sem se odločila, da podjetja razdelim v sedem klastrov, skupin oziroma vidikov, ki vplivajo na odločitev podjetij za prenos aktivnosti na mednarodne trge. V Tabeli 5.25 so prikazani vsebinski sklopi determinant prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge.

Tabela 5.25: Vsebinski sklopi determinant prenosa poslovnih aktivnosti na mednarodne trge

Klastri – vsebinski sklop	Spremenljivke, uvrščene v posamezen klaster
1. Klaster: Stroškovni vidik	Motivi in učinki (vključno s KP), ki se nanašajo na stroške dela in druge stroške
2. Klaster: Tržni vidik	Motivi in učinki prenosa (vključno s KP), ki se nanašajo na konkurenčnost in tržni položaj podjetja, dostop do novih trgov, prednosti pri kupcih ipd. Motivi: dostop do novih trgov, sledenje konkurentom, povečanje/ohranitev konkurenčnosti, značilnosti dejavnosti, okolja in trgov, tržni položaj podjetja; Učinki: dostop do novih trgov, konkurenčnost, z večjo diferenciacijo proizvodov in/ali storitev; učinki KP: povečanje izvoznega deleža, povečanje tržnega deleža, večja stopnja internacionalizacije, prednosti pri kupcih (večja bližina kupcem, hitrejše zadovoljevanje potreb kupcev, zadovoljevanje posebnih potreb kupcev).
3. Klaster: Odločitev, spodbujena z motivi z vidika podjetja	Izboljšanje kakovosti in/ali uvedba novih izdelkov, osredotočanje na strateške aktivnosti, pomanjkanje ustreznih znanja in kadrov v podjetju, kultura podjetja, dostop do specializiranih znanj ali tehnologij, davčni in drugi finančni motivi, bolj prožno poslovno okolje na mednarodnih trgih, dobaviteljska veriga
4. Klaster: Logistični vidik	Motivi in učinki prenosa, ki se nanašajo na izvedbo logistike
5. Klaster: Prenos ni odločitev podjetja	Prenos je strateška odločitev, ki jih je sprejela nadrejena družba
6. Klaster: Odločitev, spodbujena z učinki z vidika podjetja	Izboljšanje kakovosti in/ali uvedba novih izdelkov, tehnološko znanje v podjetju (know-how), dostop do specializiranih znanj ali tehnologij, produktivnost, inovativnost, dobičkonosnost; ter učinki z vidika KP: boljša kakovostjo proizvodov in/ali storitev, zanesljivost delovanja proizvodov in/ali storitev, povečanje dobičkonosnosti, produktivnosti, tehnološkega znanja (know-how), dostopom do specializiranih znanj in/ali tehnologij, povečanje visokokvalificiranega kadra, razvoj notranjih odnosov v skupini podjetij, doseganje primerjalnih prednosti v virih, hitrejšo časovna odzivnostjo na splošno, kulturi podjetja.
7. Klaster: Vidik ovir pri prenosu	Zakonodajne ali administrativne ovire, davčni razlogi, trgovinske tarife, negotovost mednarodnih standardov, jezikovne in kulturne ovire, kršitev patentov in/ali pravic iz IL, zaskrbljenost zaposlenih, prenos ni v skladu z družbenim vrednotam podjetja, težave z oddaljenostjo do podjetij na mednarodnih trgih, izbiranje primernega. podjetja na mednarodnih trgih, bližina obstoječih kupcev je nujna, težave z razpoložljivostjo kadrov, Težave z razpoložljivostjo znanja, skrb, da bi stroški presegli pričakovane koristi, tveganost prenosa aktivnosti je velika

Za namene proučevanja sem uporabila tudi **metodo glavnih komponent**, ki je namenjena zmanjšanju števila vseh spremenljivk ter oblikovanju nekaj novih spremenljivk, ki predstavljajo linearno kombinacijo prvotnih spremenljivk in pojasnijo čim večji del variabilnosti teh prvotnih spremenljivk. S pomočjo metode glavnih komponent sem oblikovala nove spremenljivke za vsak klaster, ki sem ga pridobila z metodo razvrščanja v skupine in opisuje različne vidike odločitve podjetij za prenos. Glede na to, da se pri takšnih novih spremenljivkah lahko pojavijo težave z interpretacijo teh spremenljivk, je predhodno narejena analiza podatkov z metodo razvrščanja v skupine prispevala k boljšemu razumevanju posamezne nove glavne komponente. Nove, med seboj neodvisne spremenljivke, pridobljene z metodo glavnih komponent, pa se uporabljajo kot vhodne spremenljivke za nadaljnje analize z drugimi multivariatnimi metodami.

Za preverjanje primernosti podatkov za metodo glavnih komponent sem uporabila Bartlettov preizkus in Keiser-Meyer-Olkinovo mero ustreznosti vzorca, saj obstaja veliko število spremenljivk, zaradi česar je pregled korelacijskih matrik otežen. Bartlettov test (Priloga 2.30) pokaže značilne razlike, mera homogenosti spremenljivk, ki meri jakost celotne povezanosti med spremenljivkami, zavzema vrednosti od 0,5 do 0,8. Oba načina preverjanja primernosti podatkov za analizo tako kažeta, da med proučevanimi spremenljivkami obstaja odvisnost, s čimer potrjujeta, da so podatki primerni za analizo s pomočjo metode glavnih komponent (logistični vidik je z vrednostjo 0,5 sicer ravno na meji sprejemljivosti).

Rezultati analize z metodo glavnih komponent kažejo (Tabela 5.26), da lahko večino vidikov opredelimo z eno do največ štirimi komponentami, s katerimi lahko pojasnimo od 50 do 77 odstotkov celotne variabilnosti prvotnih spremenljivk. Število glavnih komponent v klastru je bilo določeno na podlagi Kaiserjevega pravila (ker gre za standardizirane podatke, sem obdržala tiste komponente, katerih lastna vrednost je enaka ali večja od ena) ter diagrama lastnih vrednosti. Koliko variabilnosti želimo pojasniti, je odvisno od namena analize, a sem se zaradi želje po natančnejši interpretaciji odločila, da ohranim vse glavne komponente.

Tabela 5.26: Preverjanje prenosa poslovnih aktivnosti z metodo glavnih komponent

Vidik odločitve za prenos	Glavna komponenta	Začetna lastna vrednost			Metoda glavnih komponent		
		Skupaj	% variance	Kumul. %	Skupaj	% variance	Kumul. %
Stroškovni vidik	1	3,392	56,540	56,540	3,392	56,540	56,540
	2	1,023	17,056	73,596	1,023	17,056	73,596
Tržni vidik	1	6,827	45,513	45,513	6,827	45,513	45,513
	2	1,444	9,624	55,138	1,444	9,624	55,138
	3	1,227	8,182	63,320	1,227	8,182	63,320
Drugi motivi	1	4,488	49,862	49,862	4,488	49,862	49,862
Logistični vidik	1	1,538	76,914	76,914	1,538	76,914	76,914
Drugi učinki	1	7,436	39,137	39,137	7,436	39,137	39,137
	2	1,913	10,069	49,206	1,913	10,069	49,206
	3	1,367	7,194	56,400	1,367	7,194	56,400
	4	1,288	6,781	63,181	1,288	6,781	63,181
Ovire	1	5,960	39,731	39,731	5,960	39,731	39,731
	2	1,559	10,396	50,128	1,559	10,396	50,128
	3	1,281	8,540	58,668	1,281	8,540	58,668

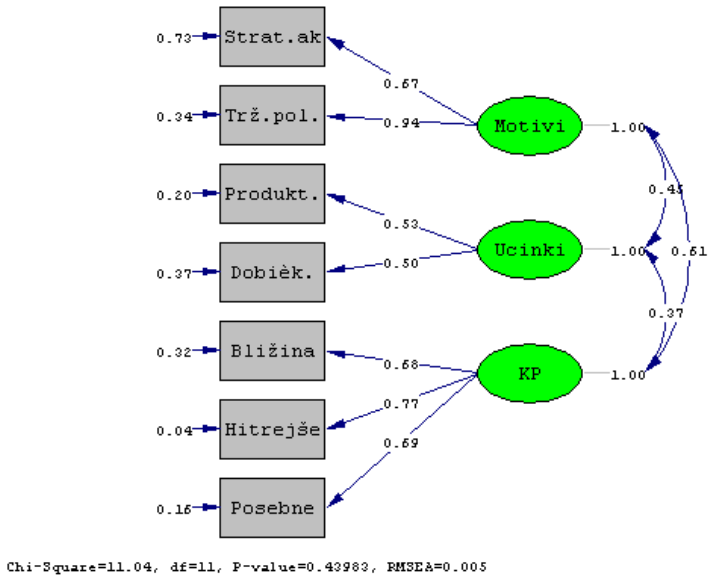
*Klaster 5, odločitev nadrejene družbe ni obravnavan

5.5.4 Strukturni model odločitve slovenskih podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge kot vira konkurenčnih prednosti

Za preverjanje prepletenosti determinant prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge uporabljam tudi metodo modeliranja strukturnih enačb SEM s programskim paketom LISREL, s katero sem želela proučiti linearne povezave med spremenljivkami in pojasniti čim večji delež kovariance med spremenljivkami z linearno enačbo. Pri tem sem predpostavljala, da obstajajo latentne spremeljivke (faktorji), ki niso neposredno izmerjene, vendar so močno odvisne od izmerjenih, manifestnih spremenljivk (indikatorji).

Na podlagi podatkov iz ankete o prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 (139 podjetij) sem najprej izračunala kovariančno matriko povezav med spremenljivkami oziroma determinantami motivi, učinki in konkurenčne prednosti (determinant značilnosti podjetij, vrst aktivnosti, mednarodnih trgov in ovir pri analizi nisem uporabila, ker sem se želela osredotočiti na ključne motive in učinke prenosa aktivnosti na mednarodne trge, predvsem glede konkurenčnih prednosti podjetja, kar je tudi temeljno raziskovalno vprašanje disertacije). Na podlagi pregleda kovariančne matrike povezav med spremenljivkami sem izbrala sedem spremenljivk, in sicer: osredotočenje na strateške aktivnosti podjetja (start.ak), tržni položaj podjetja (trž.pol), produktivnost (produkt.), dobičkonosnost (dobičk.), večja bližina kupcev (bližina), hitrejše zadovoljevanje potreb kupcev (hitrejše) in zadovoljevanje posebnih potreb kupcev (posebne). Spremenljivke sem obravnavala kot zvezne in naredila potrditveno faktorsko analizo (angl. *Confirmatory factor analysis*), s katero vnaprej opredelimo, katere manifestne spremenljivke določajo posamezne faktorje, pri čemer so lahko faktorji med seboj povezani. Predpostavila sem, da so manifestne spremenljivke endogene, nanje pa vplivajo latentne spremenljivke (Slika 5.4).

Slika 5.4: Merski model prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge



Pri oblikovanju merskega modela prenosa na mednarodne trge sem najprej opredelila indikatorje, ki sem jih nato vključila v strukturni model. Značilnosti merjenih postavk modela predstavljam na podlagi opisnih statistik (povprečne vrednosti in standardni odklon), ki so bile obravnavane v poglavjih od 5.1 do vključno 5.3, v Tabeli 5.27 pa navajam koeficiente korelacije med merjenimi postavkami modela, ki kažejo, da so povezave večinoma srednje močne in statistično značilne pri stopnji tveganja 0,01 (statistično značilna korelacija ne obstaja le med dobičkonosnostjo in bližino obstoječim kupcem (P = 0,9)).

Tabela 5.27: Koeficienti korelacije med merjenimi postavkami modela prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

		Strat.akt.	Trž.pol.	Produkt.	Dobick.	Bližina	Hitrejše	Posebne
Strat.akt.	Pearson Correlation	1	,525**	,258**	,240**	,330**	,318**	,372**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,004	,000	,000	,000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Trž.pol.	Pearson Correlation	,525**	1	,270**	,226**	,473**	,497**	,479**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,008	,000	,000	,000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Produkt.	Pearson Correlation	,258**	,270**	1	,487**	,179*	,277**	,246**
	Sig. (2-tailed)	,002	,001		,000	,035	,001	,003
	N	139	139	139	139	139	139	139
Dobick.	Pearson Correlation	,240**	,226**	,487**	1	,144	,217*	,224**
	Sig. (2-tailed)	,004	,008	,000		,090	,010	,008
	N	139	139	139	139	139	139	139
Bližina	Pearson Correlation	,330**	,473**	,179*	,144	1	,746**	,641**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,035	,090		,000	,000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Hitrejše	Pearson Correlation	,318**	,497**	,277**	,217*	,746**	1	,837**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,010	,000		,000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Posebne	Pearson Correlation	,372**	,479**	,246**	,224**	,641**	,837**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,008	,000	,000	
	N	139	139	139	139	139	139	139

** - Korelacija je statistično značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvosmerna)

* - Korelacija je statistično značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvosmerna)

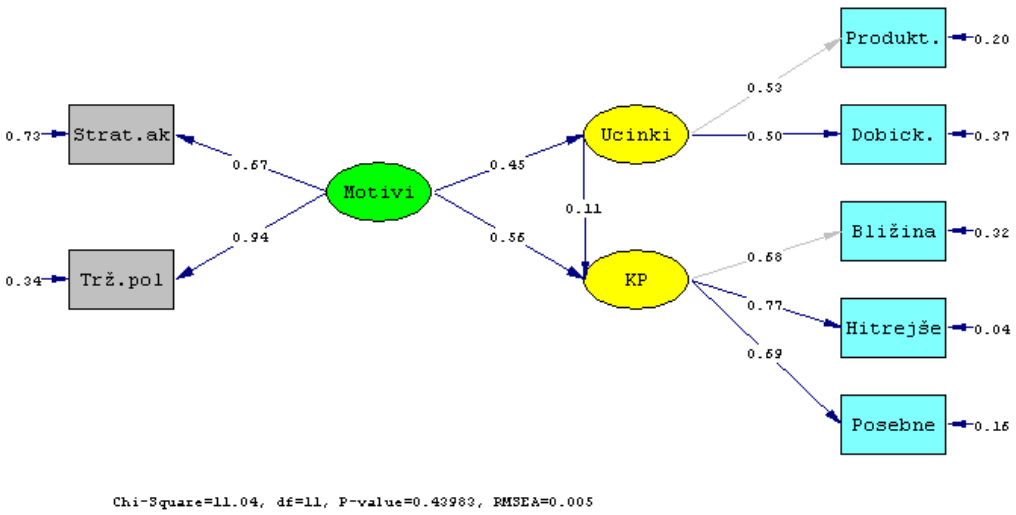
Pri preverjanju merskega modela glede zanesljivosti oziroma v kolikšni meri merjene spremenljivke predstavljajo kakovosten merski instrument za latentne spremenljivke sem uporabila Cronbachov alfa koeficient zanesljivosti. Rezultate analize, vključno z opisnimi statistikami, predstavljam v Tabeli 5.28, iz katere je razvidno, da je zanesljivost merjenja vzorna (KP) oziroma zmerna (Motivi, Učinki), zato sklepam, da so postavke med seboj povezane, zanesljivost merjenja pa zadovoljiva. Vse merjene spremenljivke prikazujem v Prilogi 2.31.

Tabela 5.28: Merjene spremenljivke v modelu prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Statistike / Postavke	Povprečje	Standardni odklon	Varianca	Cronbachov koeficient
Motivi	3,79	1,10	1,21	0,69 (2 spremenljivki)
Učinki	3,58	0,75	0,56	0,65 (2 spremenljivki)
Konkurenčne prednosti	3,96	0,83	0,68	0,89 (3 spremenljivke)

S Slike 5.4 so razvidni parametri merskega modela, ki kažejo razmerja med manifestnimi in latentnimi spremenljivkami, pri čemer visoke uteži kažejo na visoko pojasnjevalno moč (npr. konkurenčna prednost in hitrejše zadovoljevanje potreb kupcev). Razvidno je tudi, da so uteži manifestnih spremenljivk na latentnih faktorjih razmeroma visoke in izenačene, kar nakazuje na kakovost merskega modela. Na Sliki 5.5 vidimo tudi napake, ki so značilne za vsako izmed manifestnih spremenljivk in so obratno sorazmerne deležu pojasnjene variance (napake so nižje ob visokih utežeh oziroma večji pojasnjevalni moči med spremenljivkami). Pri proučevanju povezave med latentnimi spremenljivkami pa vidimo, da ocenjeni koeficienti na diagramu kažejo, da je največja korelacija med 'motivi' in 'učinki' ter 'motivi' in 'kp' (tudi 'učinki' in 'kp'). Tako sem se odločila, da obravnavam 'motive' kot eksogeno spremenljivko in 'učinke' ter 'kp' kot endogene spremenljivke, pri čemer sta obe odvisni od spremenljivk 'motivi'. Na podlagi sprejetih ugotovitev sem oblikovala strukturni model prenosa aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge.

Slika 5.5: Strukturni model prenosa aktivnosti in procesov podjetij na mednarodne trge



Strukturni model prenosa aktivnosti in procesov podjetij na mednarodne trge ocenjujem na podlagi mer ustreznosti strukturnega modela (angl. *Goodness of fit*). Teoretična literatura sicer ne ponuja enotnih kriterijev za odločilne mere za sprejetje oziroma zavrnitev prileganja strukturnega modela, kljub temu pa na podlagi prevladujočih teoretičnih smernic (Hair et al., 1998, str. 653; Diamantopoulos in Siguaw, 2000, str. 84-88; Klem, 2000, str. 242) ugotavljam, da je strukturni model dobro pojasnjen s podatki oziroma se podatkom dobro prilega. Ustreznost strukturnega modela (Tabela 5.29) potrjujejo statistično neznačilen hi-kvadrat (χ^2 = 11,63, df = 11, p = 0,39), RMSEA kot ena izmed najbolj informativnih mer z vrednostjo 0,0052 ter druge mere (NFI, NNFI, CFI, GFI, standardiziran RMR), ki kažejo na dobro pojasnjen model prenosa aktivnosti in procesov podjetij na mednarodne trge.

Tabela 5.29: Mere ustreznosti strukturnega modela

Mera ustreznosti strukturnega modela	Priporočljiva vrednost mere	Izračunana vrednost mere
Chi square χ^2	Statistično neznačilen	11.63 (DF=11; p=0,39)
Normed Chi square measure χ^2 / df	Manj kot 3	1,06
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	Manj kot 0,08	0,0052
Normed Fit Index (NFI)	Več kot 0,9	0,98
Non-Normed Fit Index (NNFI)	Več kot 0,9	1.00
Comparative Fit Index (CFI)	Več kot 0,9	1.00
The Goodness of Fit Index (GFI)	Več kot 0,9	0,98
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	Manj kot 0,05	0,028

Rezultati na Sliki 5.4 kažejo pozitivno povezanost med motivi in učinki ter konkurenčnimi prednostmi. Na podlagi strukturnega modela prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge ugotavljam, da izhajajo podjetja pri odločanju za prenos predvsem iz motivov osredotočenja na strateške aktivnosti oziroma motivov z vidika podjetja ali motivov tržnega položaja podjetja oziroma motivov z vidika trga. Osredotočenje na strateške aktivnosti oziroma stremljenje po boljšem tržnem položaju, ki ga podjetje želi doseči z prenosom na mednarodne trge, vodi v večjo produktivnost in dobičkonosnost podjetja ter prispeva k njegovim konkurenčnim prednostim, in sicer predvsem z vidika porabnika, kot je večja bližina kupcem, hitrejše zadovoljevanje potreb kupcev in zadovoljevanje posebnih potreb kupcev.

5.5.5 Vzročno-posledična zveza med konkurenčnimi prednostmi ter obliko in vrsto prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge

Rezultati kažejo, da je kar 80 odstotkov podjetij, ki so prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge, ocenilo, da je imel prenos pozitivne učinke na konkurenčnost podjetja. Tudi večina podjetij iz drugih držav EU je kot najpomembnejši učinek prenosa ocenila povečano konkurenčnost. Primerjava podatkov iz ankete in rezultatov poslovanja podjetij (glej poglavje 5.1 in 5.3) pa je pokazala, da so podjetja, ki so prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge, v primerjavi s podjetji, ki jih niso prenesla, v večji meri povečala produktivnost dela (Tabela 5.7) in ustvarila višjo dodano vrednost (Tabela 5.6), pri tem so v letu 2008 glede na leto 2006 tudi znižala stroške dela in stroške materiala, povečala čiste prihodke od prodaje na trgu EU in izven EU, povečala dobičkonosnost prodaje, sredstev in kapitala (Tabela 5.14).

Za nadaljnje ugotavljanje vzročno-posledične zveze med prenosom na mednarodne trge in konkurenčnimi prednostmi podjetja uporabljam metodo paritve (angl. *Matching*) in sicer na podatkih, pridobljenih na podlagi ankete (za obdobje 2001–2009), in podatkih o rezultatih poslovanja (zaključni računi gospodarskih družb za leto 2006). Pri tem ugotavljam zvezo med obliko in vrsto prenosa ter konkurenčnimi prednostmi podjetja. Ker konkurenčnih prednosti podjetja ne moremo opazovati, če je preneslo aktivnosti na mednarodne trge, in nato še ob enakih pogojih, če aktivnosti ni preneslo, moramo slednje čim bolje oceniti. To naredimo z

metodo paritve, ki poišče podjetja, ki so si enaka v vseh drugih opazovanih spremenljivkah, razlikujejo pa se le po tem, da aktivnosti niso prenesla. Z metodo paritve se tako izločijo razlike med podjetji, ki lahko vplivajo na oceno učinkov prenosa v določeni obliki ali vrsti.

Analizo sem začela s primerjavo podjetij, ki so prenesla aktivnosti znotraj skupin podjetij, in podjetij, ki jih niso prenesla znotraj skupin podjetij na podlagi motivov in značilnosti podjetij. Z metodo paritve na podlagi ocenjene verjetnosti (angl. *Propensity score matching*) sem za vsako podjetje najprej izračunala nagnjenost k prenosu znotraj skupin podjetij z oceno probit modela. Pri tem sem izračunala oceno verjetnosti (angl. *Propensity score*), da bo podjetje ob opazovanih motivih in značilnostih preneslo aktivnosti znotraj skupine podjetij:

(2) $$Prob(UP_t = 1) = f(OP_{t-1}, M_{t-1}, X_{t-1}),$$

kjer je UP_t učinek prenosa v obdobju t, OP_{t-1} oblika prenosa v predhodnem obdobju t-1, M_{t-1} so motivi podjetja za prenosa v predhodnem obdobju t-1, X_{t-1} pa značilnosti podjetja v predhodnem obdobju t-1 in nastopajo kot kontrolne spremenljivke (velikost, starost, dejavnost, produktivnost, izvozna usmerjenost, dodana vrednost, tuje lastništvo, kapitalska intenzivnost). Pri tem sem na podlagi pridobljene ocene verjetnosti izvedla znotraj 2-mestne SKD metodo paritve in primerjala podjetja, ki so prenesla aktivnosti znotraj skupine podjetij (angl. *Treatment group*) s čim bolj podobnimi podjetji v kontrolni skupini (angl. *Control group*), ki se od prvih razlikujejo le v tem, da aktivnosti niso prenesla znotraj skupin podjetij v obdobju t-1. Z metodo paritve na podlagi najbližjih sosedov (angl. *Nearest neighbour matching*) sem nato preverila '*average treatment effect*' (ATT) na učinke prenosa znotraj skupin podjetij v naslednjem obdobju t in pri tem ugotavljala, ali je zveza statistično značilna. Podobno sem naredila za podjetja, ki so prenesla aktivnosti izven skupin podjetij.

Poleg tega sem primerjala tudi podjetja, ki so prenesla strateške aktivnosti, in podjetja, ki strateških aktivnosti niso prenesla, in sicer na podlagi motivov ter značilnosti podjetij, in izračunala njihovo nagnjenost k prenosu strateških aktivnosti. Pri tem sem izračunala oceno verjetnosti, da bo podjetje ob opazovanih motivih in značilnostih preneslo strateške aktivnosti, na naslednji način:

(3) $$Prob(UP_t = 1) = f(VP_{t-1}, M_{t-1}, X_{t-1}),$$

kjer je VP_{t-1} vrsta prenosa v predhodnem obdobju. Za tem sem preverila *average treatment effects* učinkov prenosa strateških aktivnosti v naslednjem obdobju glede na njihovo nagnjenost k prenosu strateških aktivnosti. Podobno sem naredila za podjetja, ki so prenesla podporne aktivnosti. Specifikaciji ocene verjetnosti (2) in (3) zagotavljata uravnoteženost (angl. *Balancing property is satisfied*), kar pomeni, da se v okviru vsakega bloka podatkov regresorji ne razlikujejo pomembneje med prvotno in kontrolno skupino. Iz analize sem izločila tiste spremenljivke, pri katerih hipoteza uravnoteženosti ni bila izpolnjena.

Rezultati kažejo (Tabela 5.30), da ima prenos poslovnih aktivnosti in procesov znotraj skupin podjetij pozitiven in statistično značilen učinek samo z vidika povečanega dostopa do specializiranih znanj in tehnologij, medtem ko pri drugih učinkih nisem odkrila statistično značilne povezave. Prenos izven skupin podjetij ima pozitiven in statistično značilen učinek z vidika znižanja stroškov dela, pri drugih učinkih pa statistično značilne povezave nisem odkrila. Rezultati kažejo tudi, da ima prenos strateških poslovnih aktivnosti in procesov podjetij pozitiven in statistično značilen učinek na povečan dostop do novih trgov in dostop do specializiranega znanja ter tehnologije, medtem ko pri drugih učinkih nisem odkrila statistično značilne povezave. Pri prenosu podpornih aktivnosti pa nisem odkrila nobenih statistično značilnih učinkov na podjetje. Rezultati tudi niso pokazali, da bi imela posamezna oblika ali vrsta prenosa na mednarodne trge statistično značilne učinke na znižanje drugih stroškov in produktivnost podjetja.

Tabela 5.30: 'Treatment effects' oblik in vrst prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge z uporabo metode paritve na podlagi najbližjih sosedov

NNM / Učinek	Treated	Controls	ATT	Std.Err.	t-stat
Prenos znotraj skupin podjetij					
Znižanje stroškov dela	75	22	-0,027	0,109	-0,246
Znižanje drugih stroškov	75	22	-0,027	0,098	-0,271
Dostop do novih trgov	75	22	0,173	0,127	1,369
Dostop do spec. znanja/tehnologije	75	22	0,053**	0,026	2,042
Produktivnost	75	22	0,013	0,082	0,162
Prenos izven skupin podjetij					
Znižanje stroškov dela	47	27	0,149**	0,070	2,128
Znižanje drugih stroškov	47	27	0,085	0,079	1,075
Dostop do novih trgov	47	27	-0,021	0,128	-0,166
Dostop do spec. znanja/tehnologije	47	27	-0,043	0,063	-0,676
Produktivnost	47	27	0,064	0,059	1,076
Prenos strateških aktivnosti					
Znižanje stroškov dela	43	26	0,047	0,032	1,431
Znižanje drugih stroškov	43	26	0,000	0,056	0,000
Dostop do novih trgov	43	26	0,256**	0,119	2,149
Dostop do spec. znanja/tehnologije	43	26	0,093**	0,045	2,075
Produktivnost	43	26	0,023	0,077	0,302
Prenos podpornih aktivnosti					
Znižanje stroškov dela	55	18	0,018	0,018	1,000
Znižanje drugih stroškov	55	18	0,000	0,000	-
Dostop do novih trgov	55	18	0,036	0,147	0,247
Dostop do spec. znanja/tehnologije	55	18	-0,091	0,103	-0,886
Produktivnost	55	18	0,036	0,025	1,427

Pomen učinkov prenosa na mednarodne trge je bil prikazan že ob preverjanju tretje hipoteze na podlagi podatkov, pridobljenih z anketo, in tistih iz zaključnih računov podjetij v poglavju 5.3. S pomočjo metode multiple regresije sem ugotovila, da k ugodnim učinkom prenosa na podjetje na splošno najbolj prispeva večja dobičkonosnost ter produktivnost (dobičkonosnost stopi v model prva, produktivnost pa tretja). Tudi pri preverjanju učinkov prenosa na konkurenčne prednosti podjetja vstopijo v regresijski model štiri statistično značilne spremenljivke, in sicer povečanje dobičkonosnosti in stopnje internacionalizacije, znižanje drugih stroškov (razen stroškov dela) ter zadovoljevanje posebnih potreb kupcev. Na podlagi podatkov iz zaključnih računov sem ugotovila, da so podjetja v letu 2008 glede na leto 2006 znižala stroške, povečala prodajo na mednarodnih trgih, povečala dobičkonosnost in produktivnost dela ter ustvarila višjo dodano vrednost, s čimer sem potrdila z modelom pridobljene ugotovitve. Na podlagi navedenih ugotovitev, **sprejmem peto hipotezo in podhipoteze**, ki pravijo, da so »*determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge med seboj prepletene*«, saj »*vrsta poslovne aktivnosti in procesa pri prenosu na mednarodne trge vpliva na dosežene učinke* (H5a), p*ri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge združimo podjetja na podlagi podobnih determinant prenosa* (H5b), *motivi pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge pa vplivajo na dosežene učinke* (H5c), *prenos poslovnih aktivnosti in procesov v določenih primerih poveča konkurenčne prednosti podjetja (H5d)*«.

5.5. TEORETIČNE IMPLIKACIJE EMPIRIČNIH UGOTOVITEV

V tem poglavju umeščam rezultate raziskovanja prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge v širši teoretični in empirični okvir, pri čemer se osredotočam na postavljene raziskovalne hipoteze, predstavljene v četrtem poglavju o metodologiji in obravnavane v petem poglavju o rezultatih raziskovanja.

S **prvo raziskovalno hipotezo in podhipotezami** sem proučevala pomen heterogenosti podjetij pri odločitvi za prenos na mednarodne trge, in sicer pomen značilnosti podjetja, kot so velikost, pripadnost dejavnosti, stopnja internacionalizacije, pripadnost skupini povezanih podjetij, dodana vrednost, produktivnost ter druge značilnosti, ki podjetja med seboj ločijo in s tem tudi pogojujejo njihovo odločitev za prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge.

Rezultati potrjujejo predvidevanja v teoretični literaturi, da se za prenos na mednarodne trge odločajo večinoma **velika podjetja** (Görg in Hanley, 2004, str. 4; UNCTAD in Roland Berger, 2004, str. 1; Tomiura, 2004, str. 1), saj kažejo pozitivno povezanost med odločitvijo podjetja za prenos in njegovo velikostjo, za prenos na mednarodne trge pa se je odločila skoraj polovica (43 odstotkov) največjih slovenskih podjetij (z več kot 750 zaposlenimi). Tudi odločitev, da se raziskovanje omeji le na srednje velika in velika podjetja je bila zasnovana na teh teoretičnih in empiričnih ugotovitvah.

Rezultati kažejo, da se za prenos odločajo večinoma podjetja iz **predelovalnih dejavnosti**, saj je kar 73 odstotkov slovenskih velikih in srednje velikih podjetij, ki so prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge v obdobju 2001–2009, pripadalo tem dejavnostim. Tudi empirična preverjanja prenosa večinoma temeljijo na podjetjih iz predelovalnih dejavnostih, avtorji pa proučujejo predvsem učinke na produktivnost (Görg in Hanley, 2003, str, 16; Amity in Wei, 2006, str. 3; Egger in Egger, 2001, str. 1; Görg et al., 2005, str. 16; OECD, 2007, str. 105), spremembe v številu in strukturi delovnih mest (Falk in Wolfmayr, 2005, str. 1-2; Marjit in Mukherjee, 2005, str. 5; Drezner, 2004, str. 1; Amiti in Wei, 2005, str. 20; Hijzen et al., 2004, str. 1) ter druge determinante (Tomiura, 2004, str. 2-3) (glej poglavje 3.2). Zaradi naraščajočega pomena storitvenih podjetij v svetovnem gospodarstvu in ugotovitev, da je prenos ključen za njihovo konkurenčnost v prihodnosti (Gorp in Jagresma, 2006, str. 1), sem preverila, ali se slovenska storitvena podjetja odzivajo na tovrstne težnje v mednarodnem gospodarskem okolju. Rezultati kažejo, da se le-ta odločajo za prenos na mednarodne trge v manjšem obsegu (le 23 odstotkov storitvenih podjetij iz dejavnosti od G do K se je odločilo za prenos), in sicer so to predvsem podjetja s področja trgovine (11 odstotkov) in poslovnih storitev (8 odstotkov), izmed slednjih pa so to večinoma podjetja s področja oskrbe s računalniškimi programi in svetovanja ter drugih poslovnih dejavnosti.

V teoretični literaturi (Ge et al., 2004, str. 34; Tomiura, 2004, str. 1) zasledimo mnenja, da so večja **stopnja internacionalizacije in s tem povezane izkušnje** pri poslovanju na mednarodnih trgih, pomembna determinanta odločitve za prenos na mednarodne trge. Rezultati potrjujejo te ugotovitve, saj so se v obdobju 2001–2009 za prenos na mednarodne trge odločila bolj internacionalizirana slovenska podjetja, podjetja, ki so aktivnosti že prenesla na domačem trgu in predvsem strarejša podjetja. Rezultati tako nakazujejo na pomen izkušenj podjetja s poslovanjem na mednarodnih trgih, saj omogočajo prednosti zaradi poznavanja značilnosti trgov, na trgu prisotnih podjetij, znanja in sposobnosti delovne sile, ter pomen izkušenj s prenosom, ki omogočajo prednosti zaradi poznavanja zakonitosti prenosa, primernih aktivnosti in procesov za prenos, ovir in možnih učinkov prenosa. Podjetja se morajo zato zavedati pomembnosti pridobivanja znanja in izkušenj, saj jim le-ta omogočajo, da skozi proces učenja razvijejo lastna oziroma specifična znanja in sposobnosti ter vodijo v odločitev za novejše, manj razširjene oblike poslovanja, ki lahko zagotovijo prednost pred konkurenco.

Rezultati potrjujejo tudi teoretične ugotovitve (Heshmati in Pietola, 2007, str. 79) o velikem pomenu multinacionalnih podjetij oziroma **skupin povezanih podjetij** in kažejo, da na odločitev podjetja za prenos na mednarodne trge pomembno vpliva pripadnost skupini podjetij, saj je kar 80 odstotkov slovenskih podjetij, ki so prenesla aktivnosti ali procese na mednarodne trge v obdobju 2001–2009, pripadalo skupini povezanih podjetij. Prednosti lastniških povezav z drugimi podjetji pa slovenska podjetja resnično tudi izkoriščajo, saj so tista, ki pripadajo skupini povezanih podjetij, prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge predvsem znotraj skupin podjetij.

Rezultati, pridobljeni na podlagi podatkov iz ankete in zaključnih računov kažejo tudi, da so imela podjetja, ki so prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge v obdobju 2001–2006, v obdobju 2006–2008 v povprečju **večjo dodano vrednost in produktivnost dela** kot podjetja, ki aktivnosti niso prenesla. Tudi prispevki v teoretični literaturi nakazujejo, da vodi prenos k prestrukturiranju v smeri dejavnosti z višjo dodano vrednostjo (Svetličič et al., 2000, str. 627; Görg, Hanley in Strobl, 2005, str. 7; UN, 2009, str. 4) in pogosto obravnavajo povezanost med prenosom in produktivnostjo podjetij (Grossman in Helpman, 2002, 2004; Antras, 2003; Antras in Helpman, 2003). Avtorji ugotavljajo, da najmanj produktivna podjetja prodajajo le na domačem trgu, nadpovprečno produktivna pa tudi na mednarodnih trgih. Pri tem velja, da izmed podjetij, ki oskrbujejo tudi mednarodne trge, manj produktivna podjetja le izvažajo, medtem ko najbolj produktivna podjetja prav tako izvažajo, a so hkrati vključena tudi v neposredne tuje investicije (Melitz, 2003; Helpman, Melitz in Yeaple, 2003).

Z predstavljenimi ugotovitvami sem sklenila preverjanje prve hipoteze in podhipotez ter potrdila, da se *podjetja, ki so prenesla poslovne aktivnosti in procese na mednarodne trge, razlikujejo od podjetij, ki aktivnosti niso prenesla na mednarodne trge, na odločitev pa pozitivno vpliva velikost podjetja, pripadnost k predelovalnim dejavnostim, večja internacionalizacija, pripadnost skupini povezanih podjetij, večja ustvarjena dodana vrednost in večja produktivnost podjetja*.

Z **drugo raziskovalno hipotezo in podhipotezami** sem proučevala ključne **motive, vrste aktivnosti in procese ter mednarodne trge** pri prenosu slovenskih podjetij. Rezultati potrjujejo teoretične ugotovitve (Click in Duening, 2004, str. 5; OECD, 2007, str. 8; NAPA, 2006, str. 10-13), da so bila slovenska podjetja pri prenosu na mednarodne trge v obdobju 2001–2009 spodbujena predvsem s **povečanjem in ohranitvijo konkurenčnosti** prek povečanega dostopa na novih trgov (Click in Duening, 2004, str. 11; NAPA, 2006, str. 10-13) in boljšega tržnega položaja (Falk in Wolfmayr, 2005, str.1, OECD, 2007, str. 8). V literaturi (Chorafas, 1998, str. 44; Kumar et al., 2007, str. 323) je pogosto prisotno tudi mnenje, da je znižanje stroškov dela in drugih stroškov ključni motiv za prenos, a rezultati tega niso potrdili in so tako skladni z mnenjem drugih avtorjev (Gorp in Jagersma, 2006, str. 19-20; PWC, 2006, str. 6-11). Rezultati potrjujejo priporočila v teoriji s področja managementa, naj se podjetje osredotoči na svoje strateške aktivnosti (Fòrst in Melumad, 1999, str. 1; Ge et al., 2004, str. 15-16), ki mu predstavljajo določeno vrednost, so redki, težko posnemljivi in težko nadomestljivi ter pogosto globoko vpeti v organizacijske in socialne okvirje podjetja, saj kažejo, da so slovenska podjetja v večji meri prenesla na mednarodne trge **podporne aktivnosti** (75 odstotkov podjetij) kot strateške aktivnosti in procese (61 odstotkov podjetij). Podjetja so prenesla predvsem trženjske, prodajne in sorodne aktivnosti ter distribucijo in logistiko (Baden-Fuller et al., 2000; Kimzey in Kurokawa, 2002; A. T. Kearney in CAPS Research, 2005, str. 44), v manjši meri pa tudi aktivnosti s področja informacijsko-komunikacijskih tehnologij (Stare, 2006, str. 205; Gorp in Jagersma, 2006, str. 10).

Pri proučevanju mednarodnih trgov pri prenosu aktivnosti in procesov avtorji izpostavljajo Kitajsko, Rusijo, Indijo in Brazilijo (Jaklič, 2006, str. 99; Svetličič, 2006, str. 115) ter nove članice EU in azijske države (Stare, 2006, str. 207) kot primerne za prenos storitvenih aktivnosti. Pri prenosu na mednarodne trge danes na splošno prevladujejo države v razvoju in vzhodnoevropske države s skoraj več kot polovico vseh prenosov v svetovnem gospodarstvu (Gorp in Jagersma, 2006, str. 10). Rezultati kažejo, da so v obdobju 2001–2009 slovenska podjetja prenesla aktivnosti predvsem na trge Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine, kar pomeni, da slovenska podjetja najpogosteje prenašajo aktivnosti in procese na **geografsko in kulturno bližnje trge**. Takšen prenos bi morda bolje opredelili z izrazom '*Nearshoring*' kot '*Offshoring*' oziroma prenos na bližnje trge, ki ga v teoretični literaturi uporabljajo različni avtorji (Meyer, 2006, str. 1; Minevich in Richter, 2005, str. 24-45). Rezultati nakazujejo, da na odločitev o izboru trga ne vpliva le raven stroškov delovne sile na trgu, temveč tudi druge značilnosti, kot je oddaljenost trga ter jezikovne in kulturne razlike. Slovenska podjetja so bolj naklonjena izkoriščanju prednosti fizične bližine (Kotabe in Murray, 2003), saj je kljub napredku v komunikacijskih tehnologijah in transportu osebni stik še vedno ključnega pomena (Morgan in Sayer, 1988, str. 7), razdalja do trga je pogosto obravnavana kot negativna lokacijsko specifična prednost (Dunning, 1980, str. 28), hkrati pa so na bližnjih trgih jezikovne in kulturne razlike manjše; le-te lahko kljub vse večji globalizaciji predstavljajo pomembno oviro pri prenosu (Svetličič, 2006, str. 105; Stare, 2006, str. 218; Ge et al., 2004, str. 21). Drugi trgi, ki jih navajajo slovenska podjetja kot najpogostejša, so trgi Nemčije, Avstrije in tudi Kitajske, Ruske federacije ter trgi Vzhodnoevropskih držav.

Rezultati kažejo, da se slovenska podjetja pri odločitvi za prenos na mednarodne trge soočajo predvsem s težavami z razpoložljivostjo kadrov (Kendler, 2004; Weiss in Melamut, 2005), kar izpostavlja pomen kadrov pri prenosu na mednarodne trge; doseganje hitrih, učinkovitih in stroškovno ugodnih globalnih omrežij prenašanja aktivnosti in procesov namreč zahteva veliko vodstvenih naporov (Lacity in Willcocks, 2006, str. 1). Slovenska podjetja se pri prenosu soočajo tudi s skrbjo, da bi stroški presegli pričakovane koristi (Morgan in Sayer, 1988; OECD, 2007), zakonodajnimi ali administrativnimi ovirami (Helpman, 2006; Stare, 2006; Ge et al., 2004) ter težavami z razpoložljivostjo znanja (Svetličič, 2006). Možnostim kršitve patentov in pravic z naslova intelektualne lastnine slovenska podjetja ne pripisujejo večjega pomena, čeprav velja, da so pri prenosu tem tveganjem močno izpostavljena (OECD, 2007; Bojnec, 2005; A. T. Kearney in CAPS Research, 2005; Datar, 2005), zato bi morala nameniti večjo pozornost zaščiti le-teh. Podjetja morajo posedovati tudi znanje in izkušnje s poslovanjem na mednarodnih trgih in prenosom aktivnosti, da lahko bolje ocenijo stroške in koristi prenosa ter s tem omejijo ovire ter tveganja pri prenosu.

S temi ugotovitvami sem sklenila preverjanje druge hipoteze in podhipotez ter potrdila, da se *pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge podjetja soočajo z različnimi motivi, aktivnostmi in procesi ter mednarodnimi trgi, pri čemer se večinoma odločajo za prenos podpornih aktivnosti na geografsko in kulturno bližnje trge za doseganje večje konkurenčnosti*.

Tretja raziskovalna hipoteza pojasnjuje učinke prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge in poudarja pomen prispevka prenosa h konkurenčnosti in konkurenčnim prednostim podjetja. Slovenska podjetja, ki so prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 so menila, da prenos poveča **dostop do novih trgov** (Stare, 2006; Datar, 2005) in omogoča **znižanje stroškov dela in drugih stroškov** (Görg in Hanley, 2003, str. 2, OECD, 2007, str. 8; Chorafas, 1998, str. 44; Biermans in van Leeuwen, 2004, str. 31). Podatki iz zaključnih računov te ocene potrjujejo, saj so ta podjetja v letu 2008 glede na leto 2006 dosegla večjo prodajo na trgih EU in izven EU, hkrati pa so znižala stroške materiala in dela. Ob tem ugotavljam tudi, da so rezultati sicer izpostavili pomen prenosa na mednarodne trge kot instrumenta za zniževanje stroškov, a so hkrati pokazali, da pomen tega motiva, učinka in prispevka h konkurenčnim prednostim ni prevladujoč.

Rezultati potrjujejo teoretična predvidevanja (Svetličič et al., 2000, str. 627; Pearson in Gritzmacher, 1990, str. 92; Simpson et al., 2002, str. 30) o pomenu prenosa na mednarodne trge za konkurenčnost podjetja, saj so slovenska podjetja kot najpomembnejše učinke prenosa na mednarodne trge navedla prav povečano **konkurenčnost in konkurenčne prednosti**, k letem pa so prispevale predvsem **prednosti pri porabnikih** z vidika hitrejšega zadovoljevanja potreb kupcev in zadovoljevanja posebnih potreb kupcev ter večje bližine kupcem. Tudi v teoretični literaturi zasledimo ugotovitve o možnem prispevku prenosa k prednostim pri porabnikih, kot so boljše zadovoljevanje potreb porabnikov (Narasimhan in Jayaram, 1998), večja bližina porabnikom zaradi hitrejšega zagotavljanja proizvodov in storitev ter boljšega predvidevanja sprememb v vzorcih porabe (Biemans in van Leeuwen, 2004, A. T. Kearney, 2003), večje zadovoljstvo porabnikov (Tan et al., 2002, str. 615), večja porabnikova zvestoba (Whitaker et al., 2008, str. 1) in boljše servisiranje obstoječih porabnikov (PWC, 2006). Prenos na mednarodne trge slovenskih podjetij pa je poleg prednosti pri porabnikih, prispeval h konkurenčnim prednostim tudi prek večjega tržnega in izvoznega deleža (Kotabe in Swan, 1994, str. 115; Tan et al., 2002, str. 615; OECD, 2007, str. 8) ter hitrejšo časovno odzivnostjo (ki je hkrati tudi ključni element zadovoljstva porabnikov (Oberoi, Khamba, 2006, str. 280)). Povečan dostop do novih in obstoječih trgov tako omogoča podjetju, da doseže konkurenčne prednosti pri porabnikih in prednosti zaradi večjega tržnega in izvoznega deleža.

Slovenska podjetja, ki so prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 s prenosom **povečala dobičkonosnost** in s tem tudi konkurenčne prednosti. Podatki iz zaključnih računov to potrjujejo, da so le-ta v letu 2008 glede na leto 2006 dosegla večjo dobičkonosnost prodaje, kapitala in sredstev. Rezultati so potrdili predvidevanja, da prenos na mednarodne trge poveča dobičkonosnost (NAPA, 2006, str. 9-19; Kotabe in Swan, 1994, str. 115, Lyons in Sekkat, 1991, str. 577) in da podjetje poseduje konkurenčno prednost takrat, ko dosega nadpovprečne dobičke (Besanko et al., 2000, str. 389), s tem pa so zavrnili mnenja, da prenos nima ugodnih učinkov na dobičke podjetja (Kimura, 2001, str. 17) oziroma so učinki lahko celo negativni (Marjit in Mukherjee, 2005, str. 8). Rezultati potrjujejo predvidevanja, da izhodna internalizacija omogoča izkoriščanje podjetniško specifičnih prednosti, ki so vir dobičkov podjetij (Svetličič et al., 2000, str. 625).

V literaturi je pogosto obravnavan prispevek prenosa na mednarodne trge k produktivnosti podjetja (Amiti in Wei, 2006, str. 3; Egger in Egger, 2001, str. 1; Görg in Hanley, 2003, str. 16; OECD, 2007, str. 105). Rezultati kažejo, da so slovenska podjetja, ki so prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge v obdobju 2001–2006, s prenosom **povečala produktivnost** in s tem konkurenčne prednosti. Podatki iz zaključnih računov kažejo podobno, saj so le-ta v letu 2008 glede na leto 2006 dosegla večjo produktivnost dela. Prenos na mednarodne trge je povečal produktivnost slovenskih podjetij predvsem z prestrukturiranjem in osredotočenjem na dobičkonosne aktivnosti in procese ter z večjo racionalizacijo proizvodnega procesa zaradi znižanja stroškov dela in materiala. Drugim virom produktivnosti, kot je učenje in prelivanje tokov znanja med podjetji (večinoma prisotno med podjetji v skupini povezanih podjetij), slovenska podjetja žal niso pripisala večjega pomena. To kažejo tudi ocene, da je imel prenos na mednarodne trge v obdobju 2001–2006 najmanjši učinek prav na **inovativnost** podjetja. Takšnih ocen ne moremo opredeliti kot pozitivne, saj, kot menijo avtorji (Gao, 2004, str. 2; Kotabe in Swan, 1994, str. 115; Oberoi in Khamba, 2006, str. 280), prenos na mednarodne trge lahko spodbudi inovativnost podjetja, ki je hkrati eden izmed pomembnejših elementov za razvoj podjetja in vrednota, h kateri naj bi podjetja v boju za konkurenčnost in napredek nenehno stremela. Pri prenosu na mednarodne trge slovenska podjetja tako niso v večji meri spodbujena z željo po pridobivanju novih specializiranih znanj in tehnologije in povečanju tehnološkega znanja, zaradi česar dosegajo tudi najmanjše učinke na tem področju ter tako ne izkoriščajo zadostno možnosti prelivanja zunanje energije in znanja (UNCTAD in Roland Berger, 2004; Lacity in Willcocks, 2006).

Rezultati kažejo tudi, da prispevek prenosa h konkurenčnim prednostim skozi diferenciacijo proizvodov in storitev (z izjemo hitrejše časovne odzivnosti) ni prisoten v večji meri, saj podjetja s prenosom na mednarodne trge ne stremijo v večji meri k razvoju proizvodov in/ali storitev ali zagotavljanju večje kakovosti in zanesljivosti delovanja proizvodov in/ali storitev, ki bi jim predstavljala konkurenčno prednost. S prenosom na mednarodne trge slovenska podjetja niso bila spodbujena in zato deležna konkurenčnih prednosti zaradi diferenciacijskih prednosti proizvodov in storitev, saj so v manjši meri stremela k ustvarjanju tokov znanja iz odvisnih ali neodvisnih podjetij k podjetju na domačem trgu, s katerimi bi lahko nadgradila svoje proizvode in storitve, izkoriščala intelektualno lastnino, ki so jo razvila odvisna podjetja, ali uporabila tehnološke inovacije poslovnih partnerjev na mednarodnih trgih ter s tem, kot rečeno, krepila inovativnost. Teoretične ugotovitve kažejo, da je prenos na mednarodne trge organizacijski odziv na konkurenco, temelječo na znanju, zato morajo podjetja konkurirati na podlagi osredotočenega in povezanega učenja, imeti dostop do zunanjih, specializiranih znanj in razvijati prednosti, zasnovane na odnosih, prek znotraj podjetniških povezovanj (Mahnke, 2001, str. 3). Iz teoretičnih ugotovitev je razvidno tudi, da se podjetja odločajo za prenos zaradi konkurenčnih pritiskov s strani drugih podjetij v dejavnosti, ki te strategije že uporabljajo, saj želijo s tem zmanjšati tveganje, da zaostanejo za konkurenco (Ge et al., 2004, str. 10-29).

V teoretični in empirični literaturi ima obravnava učinkov prenosa na mednarodne trge na **delovna mesta** v domačem gospodarstvu poseben pomen, saj prenos povzroča spremembe v številu in strukturi delovnih mest. Prenos na mednarodne trge lahko povzroči zmanjšanje števila delovnih mest na domačem trgu (Greenaway et al., 1999; Landesmann et al., 2001), a so hkrati lahko izgube delovnih mest zaradi prenosa majhne, razlogi so namreč lahko v tehnološkem prestrukturiranju (Falk in Wolfmayr, 2005, str. 1; Amiti in Wei, 2006, str. 5; Kirkegaard, 2003, str. 17); slednje so potrdili tudi rezultati raziskovanja prenosa aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge. Slovenska podjetja so bila deležna manjših sprememb v številu delovnih mest zaradi prenosa, pri čemer so izgubila predvsem nižje kvalificirana delovna mesta, hkrati pa so ustvarila nova, predvsem visokokvalificirana delovna mesta, kar potrjuje tudi ugotovitve drugih avtorjev in organizacij (Falk in Wolfmayr, 2005, str. 1; OECD, 2007, str. 37). Rezultati so po pričakovanjih nakazali največje spremembe v številu delovnih mest v predelovalnih dejavnostih, ki so pogosto tudi predmet empiričnih preverjanj učinkov prenosa na zaposlenost (Sachs in Shatz, 1994; Freeman in Revenga, 1999).

Na podlagi sprejetih ugotovitev sem potrdila tretjo hipotezo in podhipoteze ter sklenila, da ima *prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge ugodne učinke na podjetje, saj omogoča znižanje stroškov dela in drugih stroškov, dostop do novih trgov, povečanje konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti pri porabnikih (hitrejše zadovoljevanje potreb kupcev, zadovoljevanje posebnih potreb kupcev in večja bližine kupcem) ter povečanje produktivnosti in dobičkonosnost podjetja,* manj pa prispeva k inovativnosti podjetja ter prelivanju zunanjih tehnoloških in specializiranih znanj ter tehnologij.

Četrta raziskovalna hipoteza obravnava področje teoretične literature, ki se nanaša na teorije podjetja in s tem transakcijske stroške, lastninske pravice, agencijsko teorijo, sistem spodbud, teorije virov in mreženja ter se dotika predvsem vprašanja, ali naj podjetje izvaja aktivnosti znotraj ali izven meja podjetja. Rezultati kažejo, da je kar 75 odstotkov podjetij preneslo aktivnosti in procese na mednarodne trge znotraj skupine podjetij (predvsem v obstoječa in novoustanovljena podjetja), medtem ko je 35 odstotkov podjetij preneslo aktivnosti in procese izven skupine podjetij. Odločitev za prenos na mednarodne trge znotraj skupin podjetij, kjer bo podjetje izkoriščalo lastninske prednosti vertikalne integracije, ali izven skupin podjetij, kjer bo izkoriščalo prednosti boljših spodbud neodvisnega dobavitelja, vpliva tudi na determinante prenosa. Teorija virov predvideva, da bo podjetje z bogatimi viri lahko internaliziralo svoje poslovne aktivnosti brez izgube na konkurenčnosti, saj so prednosti prenosa na neodvisno podjetje majhne, medtem ko je za podjetja, manj bogata z viri, strategija prenosa na neodvisno podjetje primernejša.

Rezultati potrjujejo teoretične ugotovitve o pomenu **značilnosti podjetij** za odločitev za obliko prenosa na mednarodne trge. Slovenska podjetja, ki pripadajo skupini podjetij ali so aktivnosti že prenesla na domačem trgu, so v večji meri prenesla aktivnosti in procese znotraj skupine podjetij, kar delno potrjuje tudi teoretična predvidevanja o pomenu preteklih izkušenj

podjetja pri odločanju za organizacijsko obliko (Ge et al., 2004, str. 34). Podatki iz zaključnih računov za obdobje 2006-2008 kažejo tudi, da so podjetja, ki prenašajo aktivnosti znotraj skupine podjetij (oziroma pripadajo skupini podjetij), v povprečju večja, ustvarjajo višjo dodano vrednost, imajo večjo produktivnost dela, so manj izvozno usmerjena, imajo nižje stroške materiala, dela in storitev ter večjo dobičkonosnost prodaje, kapitala in sredstev kot podjetja, ki prenašajo aktivnosti izven skupine podjetij (oziroma ne pripadajo skupini podjetij). Na podlagi tega sklepam, da so podjetja, ki pripadajo skupinam podjetij in prenašajo aktivnosti znotraj skupin, uspešnejša in učinkovitejša kot podjetja, ki ne pripadajo skupinam podjetij oziroma prenašajo aktivnosti izven skupin podjetij.

Rezultati kažejo, da so slovenska podjetja pri prenosu na mednarodne trge **izven skupin podjetij** bolj osredotočena na zniževanje stroškov, kar potrjuje teoretične ugotovitve (Pujals, 2005; Oberoi in Khamba, 2005), da so zunanji izvajalci oziroma neodvisna podjetja bolj stroškovno učinkoviti (Porter, 1998), standardizirane aktivnosti in enostavni poslovni procesi pa so pogosto preneseni izven skupin podjetij za zniževanje stroškov (Karmarkar, 2004, str. 3). Slovenska podjetja so z prenosom izven skupin podjetij želela doseči večjo konkurenčnost in konkurenčne prednosti predvsem z zniževanjem stroškov dela in drugih stroškov (motivu in učinku znižanja stroškov dela in drugih stroškov so pripisala veliko večji pomen kot podjetja, ki so prenesla aktivnosti znotraj skupine podjetij) s prenosom predvsem proizvodnje blaga in storitev. Poleg nižjih stroškov so konkurenčne prednosti posledično dosegli tudi s prisotnostjo na mednarodnih trgih v obliki večjega izvoznega in tržnega deleža, medtem ko so bile zaznane prednosti pri porabnikih (v obliki hitrejšega zadovoljevanja potreb kupcev, večje bližine kupcem itn.) manjše kot pri prenosu znotraj skupin podjetij, kjer je učinkovanje tovrstnih sinergij večje. Rezultati kažejo, da se prednosti internalizacije nanašajo tudi na znižanje stroškov 'iskanja in pogajanj' (Dunning, 1994, str. 81), saj so imela podjetja pri prenosu izven skupine podjetij večje težave pri iskanju in izbiranju primernega podjetja na mednarodnih trgih kot pri prenosu znotraj skupin podjetij. Rezultati tako potrjujejo teoretične ugotovitve (Görg et al., 2005, str. 16), da imajo podjetja, ki ne pripadajo skupini povezanih podjetij večje težave z izbiranjem primernega podjetja na mednarodnih trgih, saj podjetja v skupini povezanih podjetij kot sestavni del mednarodnih proizvodnih omrežij posedujejo več znanja o nabavi inputov po konkurenčnih cenah in se tako soočajo z nižjimi stroški iskanja primernega dobavitelja na mednarodnem trgu. Rezultati kažejo tudi, da so podjetja pri prenosu izven skupin podjetij bolj zaskrbljena, da bi stroški prenosa presegli pričakovane koristi, kar delno potrjuje teoretične ugotovitve (Grossman in Helpman, 2002, str. 22), da zaradi nepopolnih informacij zunanji izvajalci ne morejo enostavno signalizirati svoje kakovosti, s čimer so povezane tudi možnosti zastojev in težav.

Rezultati kažejo, da so slovenska podjetja pri prenosu na mednarodne trge **znotraj skupin podjetij** želela doseči večjo konkurenčnost in konkurenčne prednosti predvsem z povečanim dostopom do novih trgov, boljšim tržnim položajem in prednostjo pri porabnikih ter so prenesla predvsem trženjske, prodajne in sorodne aktivnosti. Rezultati tako potrjujejo teoretične ugotovitve (Biermans in van Leeuwen, 2004), da se podjetje odloči za prenos

omenjenih aktivnosti predvsem zaradi potrebe po večji bližini rastočemu trgu. Podjetja so posledično dosegla večjo dobičkonosnost in predvidoma večje prihodke od prodaje na mednarodnih trgih, zatorej ni presenetljivo, da so se odločila za prenos znotraj skupine podjetij, kjer so lahko zadržala prihranke in druge prednosti prenosa znotraj meja podjetja. Pri prenosu znotraj skupin so podjetja dosegala konkurenčne prednosti v sicer ne zadostni, a vseeno večji meri prek dostopa do specializiranih znanj in tehnologij ter povečanja tehnološkega znanja kot podjetja, ki so prenesla aktivnosti in procese izven skupin podjetij. Pri prenosu znotraj skupin podjetja tako izkoriščajo možnosti medsebojne izmenjave znanja in optimizacije verige vrednosti (Oberoi in Khamba, 2005, str. 277).

Rezultati so pokazali prednosti prenosa znotraj skupin podjetij, saj so imela podjetja manjše težave z ocenjevanjem stroškov prenosa in izbiranjem primernega podjetja na mednarodnih trgih, a se niso izognila težavam z razpoložljivostjo kadrov, deležna pa so bila večjih zakonodajnih in administrativnih ovir. Ocene podjetij, ki so prenesla aktivnosti znotraj skupine povezanih podjetij, v zvezi z večjimi težavami z razpoložljivostjo kadrov sicer niso povsem skladne z mnenjem Antras et al (2007, str. 23), da je zmožnost uporabe vodstvenih kadrov z različnimi znanji in sposobnostmi pomemben dejavnik multinacionalnih podjetij pri odločitvi za prenos proizvodnega procesa na mednarodne trge. Rezultat bi bilo dobro nadalje raziskati in ugotoviti, ali se težave nanašajo na visokokvalificirane ali nižje kvalificirane kadre in druge značilnosti ter poiskati vzrok, zakaj slovenska podjetja pri prenosu na mednarodne trge ne izkoriščajo vseh prednosti, ki jih ponuja povezanost podjetij v skupini. Kljub temu rezultati kažejo pomen razvoja prednosti, pridobljenih na podlagi odnosov oziroma prednosti povezovanja znotraj podjetij, ki lahko predstavljajo temelj konkurenčnih prednosti podjetij.

Na podlagi navedenih ugotovitev sem potrdila četrto hipotezo in podhipoteze ter sklenila, da se *determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge znotraj skupin podjetij razlikujejo od determinant prenosa izven skupine podjetij, na odločitev za prenos znotraj ali izven skupin podjetij pa vplivajo značilnosti podjetja*, *motivi*, *aktivnosti in procesi ter mednarodni trgi, pri odločitvi podjetja srečujejo več ovir, odločitev pa vpliva tudi na učinke prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge*.

Peta raziskovalna hipoteza preverja prepletenost med determinantami prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge. Determinante prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij se - skladno s teoretičnimi ugotovitvami - pomembno razlikujejo glede na **vrsto prenesene aktivnosti ali procesa**. Rezultati kažejo, da so slovenska podjetja za prenos strateških aktivnosti proizvodnje blaga in storitev spodbujena predvsem s povečanjem konkurenčnosti ter dostopom do novih trgov, medtem ko pri prenosu podpornih aktivnosti prevladuje motiv dostopa do novih trgov, tržni položaj podjetja ter šele za tem motiv povečanja konkurenčnosti. Pri prenosu strateških aktivnosti proizvodnje blaga in storitev je opazen tudi motiv znižanja stroškov dela, ki pri prenosu podpornih aktivnosti ni ocenjen kot pomembnejši. Tudi ugotovitve teoretične literature kažejo, da se motivi za prenos aktivnosti s področja logistike nanašajo predvsem na naraščajoč pomen zanesljivih in hitrih logističnih aktivnosti (Waters,

2007), prenos proizvodnje blaga in storitev lahko spodbudi povečano povpraševanje po proizvodih in storitvah podjetja (UNCTAD, Roland Berger, 2004), aktivnosti raziskav in razvoja podjetje prenese zaradi želje po pospešitvi nastanka inovativnih proizvodov in storitev z uporabo drugih tehnologij (NAPA, 2006), izrabe komplementarne tehnologije, ki zmanjša potrebni čas za razvoj inovacij (Hennssey in Jeannet, 2004), ali potrebe po dostopu do novih tehnologij (A.T. Kearney in CAPS, 2005; Chorafas, 1998; Pujals, 2005; Gorp in Jagersma, 2006), za prenos trženjskih in sorodnih aktivnosti pa se podjetje odloči zaradi potrebe po večji bližini rastočemu trgu (Biermans in van Leeuwen, 2004). Rezultati kažejo tudi, da se izbrani mednarodni trgi pri prenosu razlikujejo glede na preneseno vrsto aktivnosti, pri čemer so pri prenosu proizvodnje blaga in storitev poleg Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine najbolj pogosta lokacija Kitajska, Ruska federacija in Makedonija, pri prenosu podpornih aktivnosti pa sta poleg Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine najbolj pogosti lokaciji Nemčija in Avstrija. Pomembni učinki prenosa strateških in podpornih aktivnosti so učinki na konkurenčnost in dostop do novih trgov, hkrati pa so podjetja zaznala pozitivne učinke pri prenosu storitev IKT ter administrativnih in vodstvenih aktivnosti. Prenos strateških in podpornih aktivnostih je k doseganju konkurenčnih prednosti najbolj prispeval z doseganjem prednosti pri porabnikih (pri podpornih aktivnosti je močno prevladujoč), ob tem, da prenos strateških aktivnosti prispeval h konkurenčnim prednostim tudi s povečanjem tržnega in izvoznega deleža. Tudi teoretične ugotovitve kažejo, da so učinki odvisni od vrste prenesene aktivnosti (NAPA, 2006), saj se lahko prenos proizvodnje blaga in storitev kaže v nižjih stroških dela in drugih stroških (Görg in Hanley, 2003; UNCTAD in Roland Berger, 2004, Stare, 2006) ter večji kakovosti proizvodov in/ali storitev (NAPA, 2006, Datar, 2005), prenos logističnih aktivnosti pa v izboljšanju izvedbe logistike s povečanjem prožnosti in odzivnosti podjetja (Gorp in Jagresma, 2006). Rezultati kažejo, da se determinante prenosa razlikujejo glede na to, katero aktivnost ali proces je podjetje preneslo na mednarodne trge.

Rezultati analize z metodo razvrščanja podjetij v skupine so pokazali, da lahko podjetja razvrstimo v tri skupine, in sicer **Optimiste, Povprečneže in Pesimiste**. Skupine se razlikujejo po tem, da so bili Optimisti nadpovprečno, Pesimisti pa podpovprečno motivirani za prenos in niso videli večjih pozitivnih učinkov ter prispevkov h konkurenčnim prednostim. Optimisti in Pesimisti se razlikujejo predvsem po tem, da Optimisti pripisujejo veliko večji pomen motivom, kot so osredotočenje na strateške aktivnosti, kultura podjetja in tržni položaj, ter učinkom na konkurenčne prednosti pri porabnikih kot Pesimisti. Vse tri skupine podjetij so večinoma prenesle aktivnosti znotraj skupin podjetij, s tem da so Pesimisti v večji meri prenesli aktivnosti izven skupin podjetij kot Optimisti in Povprečneži. Pri Pesimistih je v primerjavi z Optimisti in Povprečneži prevladujoč prenos proizvodnje blaga in storitev, medtem ko se za prenos aktivnosti trženja in prodaje ter raziskav in razvoja niso odločili. Rezultati kažejo, da so Optimisti v večji meri sledili priporočilom, naj se podjetje osredotoči na strateške aktivnosti, ki mu predstavljajo konkurenčno prednost, hkrati pa so bili pri prenosu bolj motivirani z doseganjem boljšega tržnega položaja ter so uspeli v večji meri izkoristiti ugodne učinke prenosa, saj ima le-ta največji učinek prav na večjo prisotnost na mednarodnih trgih in s tem povečano prodajo ter konkurenčnost in konkurenčne prednosti pri porabnikih.

Rezultati kažejo tudi, da so Optimisti prenesli aktivnosti v večji meri znotraj skupin podjetij (oziroma so pripadali skupini podjetij), kar kaže (v skladu z ugotovitvami, sprejetimi pri proučevanju četrte hipoteze), da so dosegli večjo prodajo na mednarodnih trgih, večje znižanje stroškov, večjo produktivnost in dobičkonosnost ter povprečno dodano vrednost kot Pesimisti, ki so prenesli aktivnosti v večji meri izven skupin podjetij. Na odločitve Optimistov in Pesimistov o determinantah prenosa tako pomembno vplivajo tudi lastniško specifične prednosti podjetij oziroma njihove izkušnje, trženjsko in vodstveno znanje, tehnologija v proizvodnji ter lokacijsko specifične prednosti in možnosti internalizacije, katere pa Optimisti, kot nakazujejo rezultati, posedujejo v večji meri.

Za preverjanje prepletenosti determinant prenosa na mednarodne trge sem uporabila tudi metodo **modeliranja strukturnih enačb**. Rezultati kažejo, da izhajajo slovenska podjetja pri odločanju za prenos na mednarodne trge predvsem iz motivov osredotočenja na strateške aktivnosti oziroma notranjih motivov z vidika podjetja ali motivov tržnega položaja podjetja oziroma zunanjih motivov z vidika trga. Osredotočenje na strateške aktivnosti in/ali stremljenje po boljšem tržnem položaju, ki ga podjetje želi doseči s prenosom na mednarodne trge, lahko vodi v večjo produktivnost (s prestrukturiranjem aktivnosti in procesov podjetja in osredotočenjem na dobičkonosne aktivnosti in procese ter večjo racionalizacijo proizvodnega procesa prek zmanjševanja stroškov dela in materiala) in večjo dobičkonosnost podjetja (povečanje prodaje na tujih trgih vpliva na večjo dobičkonosnost prodaje, hkrati pa so bila podjetja deležna tudi večje dobičkonosnosti sredstev in kapitala) ter prispeva h konkurenčnim prednostim, in sicer z vidika porabnika, torej večje bližine kupcem, hitrejše zadovoljevanje potreb kupcev in zadovoljevanje posebnih potreb kupcev.

Pomen učinkov prenosa na mednarodne trge je prikazan že z rezultati multiple regresije v poglavju 5.3., ki so pokazali, da k ugodnejšim učinkom prenosa na podjetje na splošno najbolj prispevata večja dobičkonosnost in produktivnost (dobičkonosnost stopi v model prva, produktivnost pa tretja), k ugodnejšim učinkom prenosa na konkurenčne prednosti podjetja pa povečanje dobičkonosnosti, ki vstopi v model prva, za tem večja stopnja internacionalizacije, znižanje drugih stroškov (razen stroškov dela) ter zadovoljevanje posebnih potreb kupcev. Tudi ti rezultati potrjujejo z modelom pridobljene ugotovitve, da h konkurenčnim prednostim pomembno prispeva s prenosom pridobljena večja dobičkonosnost, želja po boljšem tržnem položaju (in s tem večji internacionalizaciji), večji produktivnosti (zaradi nižjih stroškov) ter prednosti pri porabnikih (zadovoljevanje posebnih potreb kupcev). Na podlagi zaključnih računov ugotovljam, da so podjetja v letu 2008 (glede na leto 2006) resnično znižala stroške, povečala prodajo na tujih trgih, dobičkonosnost in produktivnost dela ter ustvarila višjo dodano vrednost.

V okviru pete raziskovalne hipoteze sem z **metodo paritve** preverjala tudi vzročno-posledično zvezo med oblikami in vrstami prenosa na mednarodne trge ter konkurenčnimi prednostmi podjetja. Rezultati kažejo, da ima prenos znotraj skupin podjetij pozitiven in statistično značilen učinek na povečan dostop do specializiranega znanja in tehnologije,

prenos izven skupin podjetij ima pozitiven in statistično značilen učinek na znižanje stroškov dela, prenos strateških aktivnosti in procesov ima pozitiven in statistično značilen učinek na povečan dostop do novih trgov ter dostop do specializiranega znanja in tehnologije, medtem ko pri prenosu podpornih aktivnosti nisem odkrila statistično značilnih učinkov na podjetje.

Prenos izven skupin podjetij na mednarodne trge oziroma '*Outsourcing*' ima pozitiven in statistično značilen učinek na **znižanje stroškov dela** slovenskih podjetij, kar je potrdila že analiza rezultatov poslovanja podjetij v poglavju 5.3. V teoretični in empirični literaturi (Stare, 2006; Görg in Hanley, 2003; OECD, 2007; Svetličič, 2006) je znižanje stroškov dela pogosto obravnavano kot eden izmed ključnih motivov in učinkov prenosa na mednarodne trge. Rezultati potrjujejo teoretična predvidevanja, da je pri prenosu izven skupine podjetij pomembna predvsem ugodnejša stroškovna struktura (Oberoi in Khamba, 2006, str. 277) oziroma da se podjetja, ki stremijo le k zniževanju stroškov, večinoma odločajo za prenos izven skupin podjetij oziroma se odločajo za prenos znotraj skupin podjetij, če sta pomembnejša nadzor in zaupnost (Pujals, 2005). Rezultati kažejo, da ima prenos izven skupin podjetij pozitiven vpliv na znižanje stroškov dela, s čimer lahko prispeva h konkurenčnim prednostim podjetja. Tudi Marin (2004) ugotavlja, da znižanje stroškov dela zaradi prenosa na mednarodne trge izboljša konkurenčnost podjetja, in hkrati ugotavlja, da lahko prenos spodbudi povpraševanje po delovni sili na domačem trgu. Pri proučevanju prenosa na mednarodne trge kot načina za znižanje stroškov dela pa so v teoretični in empirični literaturi pogosto obravnavani tudi učinki prenosa na delovna mesta v domačem gospodarstvu. Rezultati kažejo, da spremembe števila delovnih mest v Sloveniji zaradi prenosa na mednarodne trge niso bile znatnejše, kar potrjuje ugotovitve Marjit in Mukherjee (2005, str. 5), Drezner (2004, str.1) ter Amiti in Wei (2006, str. 5). Pri prenosu na mednarodne trge slovenskih podjetij (glej Tabelo 5.16) se je v večji meri spremenila struktura delovnih mest; slovenska podjetja so zaradi prenosa izgubila predvsem nižje kvalificirana delovna mesta, hkrati pa so ustvarila nova, predvsem višje kvalificirana delovna mesta, spremembe pa so bile največje v predelovalnih dejavnostih. To potrjuje pričakovanja organizacije OECD (2007, str. 37), da prenos na mednarodne trge posredno vpliva na ustvarjanje višje kvalificiranih delovnih mest in avtorjev, kot je Kirkegaard (2003, str. 17), ki za ZDA ugotavlja, da so bila delovna mesta izgubljena predvsem v predelovalnih dejavnostih, medtem ko je bilo mnogo več delovnih mest tudi ustvarjenih, ter Hijzen, Görg in Hine (2004, str. 1), ki za VB ugotavljajo, da je imel prenos močan negativen vpliv na povpraševanje po nižje kvalificirani delovni sili. Rezultati Eurostatovega raziskovanja '*International Sourcing*' (glej poglavje 5.4) pa so pokazali, da so podjetja v drugih državah EU (v primerjavi s slovenskimi podjetji) zaradi prenosa delovna mesta v večji meri izgubila kot ustvarila.

Prenos strateških aktivnosti na mednarodne trge ima pozitiven in statistično značilen učinek na **povečan dostop do novih trgov**, kar je potrdila že analiza rezultatov poslovanja podjetij v poglavju 5.3. Rezultati potrjujejo teoretična predvidevanja, da prenos na mednarodne trge omogoča dostop do novih trgov (A. T. Kearney in CAPS, 2005; OECD, 2007; Gorp in Jagersma, 2006). Rezultati potrjujejo tudi ugotovitve Neureiterja in Nunnenkampa (2009, str.

5-8), ki na podlagi Eurostatovega raziskovanja '*International Sourcing*' (glej poglavje 5.4) za države EU ugotovita, da ima prenos strateških aktivnosti največji vpliv na povečanje dostopa do novih trgov. Avtorja najdeta tudi druge povezave, ki jih analiza prenosa aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge na podlagi metode paritve ni odkrila, in sicer da ima prenos podpornih aktivnosti pozitiven vpliv tudi na povečanje dostopa do novih trgov ter da je za povečan dostop do novih trgov bolj učinkovita internalizacija znotraj skupin podjetij kot prenos na neodvisna podjetja. Kljub temu je dostop do novih trgov pomemben učinek prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij, saj je kar 73 odstotkov podjetij ocenilo, da je prenos pozitivno vplival na povečan dostop do novih trgov. Prenos na mednarodne trge lahko s povečanim dostopom do novih trgov poveča konkurenče prednosti podjetja, saj so slovenska podjetja ocenila, da lahko pomembno prispeva k povečanju izvoznega in tržnega deleža in večjim prednostim pri porabnikih zaradi večje bližine kupcem, hitrejšega zadovoljevanja potreb kupcev ali zadovoljevanja posebnih potreb kupcev.

Prenos na mednarodne trge znotraj skupin podjetij in prenos strateških poslovnih aktivnosti ima tudi pozitiven in statistično značilen učinek na **povečan dostop do specializiranega znanja in tehnologij**, vendar je ta povezava šibkejša kot pri prejšnjih dveh omenjenih učinkih. Rezultati potrjujejo teoretična predvidevanja, saj Oberoi in Khamba (2006, str. 277) ugotavljata, da je pri prenosu znotraj skupine podjetij pomembna predvsem medsebojna izmenjava znanja. Kotabe in Swan (1994, str. 115) tudi spoznavata, da je prenos med povezanimi podjetji na mednarodnih trgih pozitivno povezan z nagnjenostjo k inoviranju; pozitiven vpliv prenosa na mednarodne trge na spodbujanje inovacij v podjetju pa izpostavljajao tudi drugi avtorji (Chorafas, 1998; Oberoi in Khamba, 2006, str. 280). Rezultati potrjujejo teoretična predvidevanja, da bo imel prenos na mednarodne trge ugodnejše učinke, ko bo specializirano znanje in tehnologija oziroma zelo kompleksna in težko opredeljiva tehnologija prenesena v okviru skupine podjetij, medtem ko bodo manj kompleksne in standardizirane aktivnosti in procesi preneseni izven skupin podjetij (Karmarkar, 2004, str. 3; Kogut in Zander, 1993; Trefler, 2005; Tadelis, 2002, str. 433). Tudi Kotabe in Murray (2004, str. 10-12) menita, da ima v primeru zelo specifične tehnologije ali tehnologije, ki predstavlja novost na trgu, prenos znotraj skupine povezanih podjetij ugodnejše učinke, saj ostaneta pridobljeno znanje in tehnologija v okviru meja podjetja; proizvodnja blaga in storitev v okviru povezanih podjetij namreč omogoča večji nadzor in poznavanje dejanskih stroškov ter kakovosti. Prenos na mednarodne trge lahko tako v določenih primerih podjetju omogoči, da doseže konkurenčne prednosti s povečanim dostopom do specializiranega znanja in tehnologije oziroma z razvojem svojih tehnoloških kompetenc. Rezultati kažejo tudi, da se slovenska podjetja za prenos na mednarodne trge večinoma ne odločajo zaradi dostopa do specializiranega znanja in tehnologije (le 10 odstotkov podjetij je ta motiv ocenila kot zelo pomemben), zato lahko sklepamo, da se premalo zavedajo in izkoriščajo prednosti, ki ga prenos na mednarodne trge lahko zagotovi skozi povečanje specializiranega znanja in tehnologije.

Rezultati niso potrdili določenih teoretičnih predvidevanj, in sicer da bi imela posamezna oblika ali vrsta prenosa na mednarodne trge statistično značilne učinke na znižanje drugih stroškov in produktivnost podjetja. Rezultati tako niso pokazali, da bi imel prenos znotraj skupin povezanih podjetij statistično značilen vpliv na globalni tržni delež podjetja (Kotabe in Swan, 1994, str. 115) ali da bi imela posamezna oblika ali vrsta prenosa pozitiven vpliv na produktivnost podjetja (Amiti in Wei, 2006; Girma in Görg, 2004). Rezultati so sicer pokazali, da slovenska podjetja prelivajo znanje in tehnologijo iz odvisnih podjetij na mednarodnih trgih nazaj na podjetje, ki je aktivnosti preneslo, a niso pokazali tudi, da bi prelivanje znanja znotraj skupin podjetij povečalo produktivnost podjetij, kot predvideva OECD (2007, str. 105). Tudi Görg, Hanley in Strobl (2005, str. 16) za irska podjetja ugotavljajo, da koristi od večje produktivnosti nastanejo le pri odvisnih podjetjih v okviru multinacionalnih podjetij v tuji lasti in pri izvoznikih. Razlog vidijo v tem, da podjetja, ki so del mednarodnih proizvodnih omrežij, posedujejo dovolj znanja za nabavo inputov po konkurenčnih cenah, s tem pa se soočajo z nižjimi stroški iskanja potencialnega dobavitelja na mednarodnem trgu. Pozitiven vpliv prenosa na produktivnost na primeru Irske potrjujeta tudi Görg in Hanley (2003, 2005).

Rezultati pa odpirajo tudi nova vprašanja o **prepletanju učinkov** prenosa na mednarodne trge. Kot rečeno, so pokazali, da prenos v določenih primerih znižuje stroške dela in povečuje raven znanja in tehnologije. Povezavo med tema dvema učinkoma razloži Gao (2004, str. 2), ki meni, da podjetja s prenosom znižujejo stroške, kar posledično spremeni obseg virov v podjetju, ki so namenjeni za inovacije, in lahko poveča stopnjo inovacij v razvitih državah. Rezultati kažejo tudi, da prenos v določenih primerih vpliva na povečan dostop do novih trgov ter raven znanja in tehnologije v podjetju; podobno ugotavljata že Kotabe in Swan (1994, str. 115) pri opazovanju ameriških multinacionalnih podjetij, in sicer da je prenos na mednarodne trge pozitivno povezan z globalnim tržnim deležem in nagnjenostjo k inoviranju. Teoretične ugotovitve kažejo tudi, da podjetje izključno z inovacijami in razvojem novih izdelkov ne more doseči vzdržljivih konkurenčnih prednosti, temveč jih mora dopolniti z proizvodnimi in trženjskimi sposobnostmi (Kotabe in Murray, 2004, str. 7) oziroma čim bolje podjetje razvije svoje tehnološke in trženjske kompetence ter doseže medsebojno skladnost le-teh, tem bolje se umesti med konkurenco, konkurenčne prednosti pa tako dosega na račun svojih kompetenc in celo kroji razmere v globalni panogi (Prašnikar, Rajkovič in Štembergar, 2007, str. 54). In kot kažejo rezultati raziskovanja, lahko prenos na mednarodne trge v določenih primerih omogoči prav ti dve pomembni prednosti podjetja v boju s konkurenco, saj zagotavlja prednosti z vidika trgov ter znanja in tehnologije.

Rezultati potrjujejo priporočilo, ki ga v teoretični literaturi pogosto zasledimo, in sicer da naj se podjetje osredotoči na učinkovite, strateške aktivnosti, ki mu predstavljajo konkurenčno prednost, ter prenesejo stroškovno neugodne in manj dobičkonosne aktivnosti na mednarodne trge, s čimer bodo okrepila konkurenčne prednosti. Rezultati potrjujejo teoretične ugotovitve o namerah podjetij za prenos za pridobivanje boljšega tržnega položaja (Falk in Wolfmayr,

2005, str.1, OECD, 2007, str. 8; Kotabe in Swan, 1994; Svetličič, 2006) ter posledično večje prodaje na tujih trgih in večjega tržnega ter izvoznega deleža. Slovenska podjetja so z namero osredotočenja na strateške aktivnosti in boljšega tržnega položaja s prenosom na mednarodne trge dosegla večjo produktivnost (Amity in Wei, 2006, str. 3; Egger, Egger, 2001, str. 1; Görg, Hanley in Strobl, 2005, str. 16), večjo dobičkonosnost (Kotabe in Swan, 1994, str. 115, Görzig in Stephan, 2002, str. 13; Görg in Hanley, 2004, str. 16; OECD, 2007, str. 8) ter konkurenčne prednosti pri porabnikih z vidika hitrejšega zadovoljevanja potreb kupcev, zadovoljevanja posebnih potreb kupcev in večje bližine kupcem (teoretični vidiki so obravnavani v okviru tretje raziskovalne hipoteze v tem poglavju). Rezultati potrjujejo teoretične ugotovitve o pozitivni povezavi med dobičkonosnostjo in zadovoljstvom porabnikov (Whitaker et al. 2008, str. 1), nakazujejo pomen razdalje do kupcev in s tem možnost hitrejšega zadovoljevanja potreb kupcev (slovenska podjetja se odločajo predvsem za prenos na bližnje trge) ter potrjujejo ugotovitve (Görg in Hanley, 2003; OECD, 2007; Svetličič, 2006; Besanko et al., 2000, str. 389), da podjetje ob nižjih stroških proizvodnje dosega večjo dobičkonosnost ali tržni delež, kar pomembno prispeva k ohranjanju in povečanju konkurenčnosti ali konkurenčnih prednosti mednarodno delujočega podjetja.

Na podlagi navedenih ugotovitev sem sprejela peto hipotezo in podhipoteze, ki pravijo, da so »*determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge med seboj prepletene, saj* v*rsta poslovne aktivnosti in procesa pri prenosu na mednarodne trge vpliva na dosežene učinke* (H5a), *pri prenosu na mednarodne trge združimo podjetja na podlagi podobnih determinant* (H5b), *motivi pri prenosu na mednarodne trge vplivajo na dosežene učinke* (H5c)*, prenos poslovnih aktivnosti in procesov pa v določenih primerih poveča konkurenčne prednosti podjetja (H5d)*«.

Temeljna raziskovalna hipoteza pravi, da *prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge predstavlja vir konkurenčnih prednosti slovenskih mednarodno delujočih podjetij*. Teoretična izhodišča namreč kažejo, da lahko prenos na mednarodne trge prispeva k ustvarjanju konkurenčnih prednosti podjetja in predstavlja vir ohranjanja in krepitve konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti. Podjetja dosegajo konkurenčne prednosti na različne načine, v empiričnem raziskovanju prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij pa so bili preverjeni različni načini, in sicer znižanje stroškov dela in drugih stroškov, boljša kakovost, zanesljivost in večja diferenciacija proizvodov in/ali storitev, povečanje izvoznega in tržnega deleža, dobičkonosnosti ter produktivnosti, večja stopnja internacionalizacija, večja bližina kupcev, hitrejše zadovoljevanje in zadovoljevanje posebnih potreb kupcev, povečanje tehnološkega znanja (know-how) in visokostrokovnega kadra, dostop do specializiranih znanj in/ali tehnologij, razvoj notranjih odnosov v skupini podjetij, doseganje primerjalnih prednosti v virih, hitrejša časovna odzivnost in kultura podjetja. Rezultati raziskovanja prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij so potrdili pet hipotez in pripadajočih podhipotez ter s tem tudi temeljno raziskovalno hipotezo, da predstavlja prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge vir konkurenčnih prednosti slovenskih mednarodno delujočih podjetij.

6 SKLEP

V sklepnem delu najprej predstavljam ugotovitve iz teoretične in empirične literature s področja prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, sledijo ključne ugotovitve iz empiričnega raziskovanja, na koncu pa so podane omejitve pri raziskovanju in predlogi za nadaljnje raziskovanje prenosa na mednarodne trge.

6.1 Ključne ugotovitve iz teoretične in empirične literature

Pregled teoretične literature pričenjam s predstavitvijo teorij mednarodne menjave in mednarodne proizvodnje ter implikacijo teh teorij na obravnavan pojav ter nadaljujem z umestitvijo pojava v okvirje teorije podjetja in s tem v problematiko odločitve podjetja za prenos aktivnosti in procesov na mednarodne trge znotraj ali izven skupin podjetij. Pregled nadaljujem z obravnavo dosedanjih dosežkov v merjenju razširjenosti in narave prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge v svetovnem gospodarstvu, prispevkom prenosa h konkurenčnim prednostim podjetja in zaključim s predstavitvijo odločitvenega procesa podjetja pri prenosu na mednarodne trge. Pri pregledu teoretične literature je posebni poudarek namenjen umestitvi in prispevku prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge h konkurenčnim prednostim podjetja, kar je tudi predmet osrednje hipoteze doktorske disertacije. V nadaljevanju povzemam te teoretične poglede na obravnavani pojav.

Kot izhodišče za proučevanje odločitve podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge s prispevki teoretične literature sem v disertaciji izbrala teorije mednarodne menjave. V mednarodni trgovini in delitvi dela je namreč prisotna vse večja specializacija, zato postajajo klasični argumenti o koristi pri specializaciji držav v proizvodnjah, pri katerih imajo določene prednosti, znova predmet raziskovanj. Pri pojasnjevanju obravnavanega pojava tako številni avtorji (Bhagwati et al., 2005; Markusen, 2002, 2005; Samuelson, 2004) znova uporabljajo koncept primerjalnih prednosti in tradicionalne argumente za koristi od trgovanja med državami. Tradicionalne teorije mednarodne menjave sicer ne zmorejo razložiti vseh pojavov v današnjem svetovnem gospodarstvu, a nam lahko povedo, zakaj se podjetja odločajo za prenos na mednarodne trge s cenejšo delovno silo, s čimer izkoriščajo stroškovne prednosti teh trgov. Tudi 'novejše' teorije mednarodne menjave, ki bolje pojasnijo sodobno gospodarsko okolje, lahko prispevajo k razumevanju obravnavanega pojava in so pogosto osnova avtorjev (Feenstra in Hanson, 1996; Arndt, 1997, 1999; Deardoff, 2001) pri proučevanju prenosa na mednarodne trge.

Zadnja desetletja so bila zaznamovana z liberalizacijo in večjo odprtostjo nacionalnih gospodarstev, kar je v povezavi z razvojem sodobnih tehnologij in drugimi procesi povzročilo vse večja čezmejna gibanja blaga, storitev, kapitala in ljudi. V sodobnih globalizacijskih procesih imajo poseben pomen multinacionalna ali globalna podjetja, saj z drobljenjem in prenosom proizvodnih procesov prek meja nacionalnih držav ter vse večjim obsegom menjave blaga in storitev med povezanimi podjetji v različnih državah pomembno vplivajo na

strukturo mednarodnega gospodarskega okolja. Danes poznamo pestre oblike mednarodne trgovine in mednarodnega poslovanja, ena izmed pomembnejših pa so zagotovo neposredne tuje investicije, ki jih spremljajo finančni motivi, težnja po nadzoru investitorja, težnja po vodstvenih znanjih, prenosu tehnologije, širitvi aktivnosti trženja, dostop do trgov itn. V teoretični literaturi avtorji raziskujejo neposredne tuje investicije in multinacionalna podjetja z različnimi pristopi, npr. z makroekonomskega vidika, modeli splošnega ravnotežja v zunanji trgovini, pristopi teorije industrijske organizacije, teorije podjetja itn. Pri proučevanju prenosa na mednarodne trge pa so pomembni tudi prispevki iz literature o internacionalizaciji proizvodnje, ki se nanašajo na vprašanje, ali bo podjetje obdržalo določene aktivnosti in procese znotraj podjetja ali jih ne bo obdržalo in si bo proizvode za vmesno porabo, sestavljanje, distribucijo ali izvedbo različnih storitev zagotovilo prek zunanjih izvajalcev.

Za razumevanje odločitve podjetij za prenos na mednarodne trge je pomembno razumevanje lastniško in lokacijsko specifičnih prednosti ter prednosti internalizacije, ki so sestavni del teorije mednarodne proizvodnje oziroma teorije neposrednih tujih investicij. Zmožnost zniževanja stroškov znotraj skupin podjetij, izkoriščanja prednosti multinacionalne narave podjetja, vodstvenih in drugih organizacijskih prednosti, posedovanja organizacijskega in trženjskega znanja, tehnologije in inovacij v proizvodnem procesu lahko v odvisnosti od značilnosti trga, na katerega bo podjetje preneslo aktivnosti, predstavlja pomembno prednost na trgu. S tem pa so močno povezane prednosti internalizacije, kot so zmanjšanje stroškov iskanja in pogajanj, pridobivanja znanja, minimiziranje transakcijskih (pogajalskih) stroškov itn. Odločitev za prenos na mednarodne trge je odvisna od značilnosti oziroma specifičnosti trga, raznolikosti trgov, prednosti internalizacije ter prepletanja teh specifičnosti, hkrati pa le-te vplivajo tudi na poslovno uspešnost podjetja. Ugotovitve teoretične literature so bile preverjene na slovenskih podjetjih, rezultati pa so predstavljeni v petem poglavju.

Za doseganje ciljev disertacije sem uporabila predvsem prispevke iz **teorije podjetja**, ki pomembno prispevajo k razumevanju odločitve podjetja za prenos, saj poskušajo razjasniti odločitev podjetja med 'narediti ali kupiti' ter opredeliti meje podjetja. Številni avtorji (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985; Grossman in Hart, 1986; Hart in Moore, 1990; Klein, Crawford in Alchian, 1978; Holmstrom in Milgrom, 1991, 1994; Holmstrom, 1999) so določitev meje in organizacijske oblike podjetja pripisali različnim dejavnikom ter s svojimi spoznanji omogočili boljše razumevanje meja podjetja in s tem tudi odločitev podjetja med nadaljnjim izvajanjem poslovnih aktivnosti znotraj podjetja in prenosom le-teh na druga podjetja na mednarodnih trgih. Na odločitev podjetja za prenos na mednarodne trge pomembno vpliva specifičnost sredstev in možnost nastopa nepopolnih pogodb, saj se podjetja v večji meri odločijo za proizvodnjo znotraj podjetja v primeru večje specifičnosti sredstev ter visoke stopnje negotovosti, ko natančnih pogodb ni mogoče skleniti in uspešno nadzorovati. Tudi ob veliki specifičnosti investicij, zasnovani na odnosih, ko so podjetja medsebojno odvisna, s čimer lahko nastopi oportunistično obnašanje in s tem izkrivljene odločitve podjetij, je vertikalna integracija najprimernejša organizacijska oblika podjetij. Z vertikalno integracijo se podjetje lahko izogne tudi tveganjem zadržanja poslovanja oziroma

aktivnosti. Pri odločanju za prenos na mednarodne trge pa je pomembna tudi specifičnost poslovnega procesa, procesa, ki je podjetju lasten in zahteva tiha znanja, saj lahko prenos poslovnega procesa z veliko specifičnostjo intelektualnih sredstev ali človeškega kapitala povzroči tveganje za ohranitev poslovanja.

K razumevanju meja podjetja in s tem odločitve podjetij za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na druga podjetja je svojimi spoznanji poleg teorije transakcijskih stroškov prispevala tudi teorija lastninskih pravic podjetja, ki opozarja na pomen rezidualnih pravic za sprejemanje odločitev v pogojih nepopolnih pogodb. Avtorji, ki danes proučujejo mednarodno trgovino, pogosto uporabljajo pristop lastninskih pravic podjetja pri raziskovanju odločitve med neposrednimi tujimi investicijami oziroma integracije in prenosom aktivnosti in procesov na neodvisna podjetja (Helpman, 2006, Spencer, 2005). Ti dve teoriji sicer prispevata k razumevanju odločitve podjetja za prenos, a vseeno ne zagotovita zadostnih odgovorov pri pojasnjevanju globalnih strategij prenosa poslovnih aktivnosti in procesov v sodobnem gospodarstvu. Številni avtorji (Mahne, 2001; Dragonetti, Dalsace in Cool, 2003; Antras in Helpman, 2007; Holmstrom in Roberts, 1998; Boot, Milbourn, Thakor, 2000) opozarjajo, da obravnavani teoretični koncepti ne zagotavljajo ovrednotenja sprememb v mejah podjetja z vidika učinkovitosti podjetja glede spodbud in zmožnosti, da so premalo usmerjeni v znanje, ki ga podjetje poseduje, da ne obravnavajo negotovosti glede dobičkonosnosti novega trga, posedovanja znanja, potrebnega na novem trgu, usklajenosti novih poslov podjetja z obstoječimi ter konkurenčnega okolja, da ne obravnavajo dinamičnega vidika meja podjetja, hkrati pa opozarjajo, da ti teoretični koncepti niso preverjeni in medsebojno integrirani oziroma enotni.

Za razumevanje prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge in predvsem za doseganje ciljev disertacije je pomemben tudi prispevek teoretične literature s področja agencijske teorije, ki se osredotoči na odnos med principalom in agentom, pri katerem principal s pogodbo delegira odgovornost za izvedbo določene naloge agentu, ter teorija sistema spodbud, ki pa razume podjetje kot sistem spodbud, v katerem principal s pogodbo spodbudi napore agentov v pogojih oteženega nadzora. V pogojih oteženega nadzora je vertikalna integracija primernejša kot pogodbeni odnos z neodvisnim izvajalcem, a se pri prenosu na mednarodni trg zmožnost nadzora principala nad agentom z oddaljenostjo zmanjšuje, zato lahko spodbude z večjo močjo za prenos na neodvisno podjetje nadomestijo prednosti vertikalne integracije. Pomemben je tudi prispevek teorije virov, ki obravnava konkurenčne prednosti podjetja in predvideva, da bo podjetje, ki je bogato z viri, lahko internaliziralo svoje aktivnosti brez izgube na konkurenčnosti, saj so prednosti prenosa na neodvisno podjetje majhne, medtem ko je za podjetja, ki so manj bogata z viri, prenos na neodvisno podjetje primernejši. Literatura tako navaja različne vidike odločanja podjetij za prenos aktivnosti in procesov ter primerne organizacijske oblike pri prenosu znotraj ali izven skupin podjetij.

V teoretični literaturi je odločitev za prenos na mednarodne trge pogosto obravnavana tudi v povezavi s produktivnostjo podjetij, ugotovitve pa kažejo, da se za prenos na mednarodne trge odločajo bolj produktivna podjetja, pri čemer se povprečno produktivna podjetja odločajo za prenos znotraj skupin in najbolj produktivna podjetja za prenos izven skupin podjetij. Pomembna determinanta prenosa na mednarodne trge so tudi značilnosti aktivnosti in procesov. Podjetja naj bi prenesla na neodvisna podjetja na mednarodnih trgih predvsem standardizirane, rutinske oziroma manj kompleksne aktivnosti ter aktivnosti in procese v zreli stopnji življenjskega ciklusa. Avtorji navajajo tudi druge dejavnike, kot so konkurenčni pritiski, zmožnost nadzora, izkušenost podjetja, strateška ranljivost, izpostavljenost tveganjem, velikost trgov itn., kar nakazuje na kompleksnost odločitve za prenos na mednarodne trge. V teoretični in empirični literaturi pogosto zasledimo znanstvene napore, usmerjene v merjenje razširjenosti prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge. Merjenje pogosto temelji le na posrednih ocenah na ravni panog iz podatkov input-output tabel in zunanjetrgovinskih statistik, ki zaradi neenotnih opredelitev pojava in metodologije zbiranja podatkov pogosto niso medsebojno primerljive. Raziskav na ravni podjetij je manj, eden izmed prvih poskusov zbiranja uradnih statističnih podatkov o prenosu aktivnosti in procesov na mednarodne trge med državami Evropske unije predstavlja raziskava Eurostata (2007), del katere je tudi raziskovanje v pričujoči doktorski disertaciji. Rezultati so zaradi enake opredelitve pojava in metodologije zbiranja podatkov medsebojno primerljivi, kar smatram za enega izmed temeljnih znanstvenih prispevkov pričujoče disertacije.

V disertaciji obravnavam strategije prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge s poudarkom na njihovem doprinosu h konkurenčnim prednostim podjetja, kar je tudi predmet temeljne hipoteze disertacije. Številni avtorji (Svetličič, 2006; Svetličič et al, 2000; Click in Duening, 2004, Pearson in Gritzmacher, 1990; Simpson et al., 2002; Gorp et al, 2006) menijo, da je prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge vir konkurenčnih prednosti podjetja in zagotavlja ohranjanje ter povečanje konkurenčnosti ter s tem predstavlja pomembno strateško odločitev podjetja. Podjetja lahko s prenosom na mednarodne trge pridobivajo konkurenčne prednosti na različne načine, in sicer z znižanjem stroškov dela in drugih stroškov, z osredotočenjem na strateške aktivnosti in s tem prestrukturiranjem poslovanja, z diferenciacijo proizvodov in/ali storitev, dostopom do znanja in visokostrokovnega kadra oziroma osredotočenega in povezanega učenja z razvojem prednosti, zasnovane na odnosih, prek znotraj podjetniških povezovanj. Prednosti prenosa na mednarodne trge se kažejo tudi v prednostih pri porabnikih, kot so večja bližina kupcem, hitrejše zadovoljevanje potreb kupcev, zadovoljevanje posebnih potreb kupcev, ter v hitrejši časovni odzivnosti in drugih prednostih, kot so večji izvozni in tržni delež, produktivnost, dobičkonosnost itn. Obravnavana teoretična izhodišča tako kažejo, da lahko prenos na mednarodne trge v pogojih naraščajoče globalne konkurence in rivalstva med podjetji prispeva k ustvarjanju konkurenčnih prednosti podjetja. V odločitvenem procesu za prenos na mednarodne trge pa se podjetja soočajo z mnogimi vprašanji, od opredelitve motivov, izbora aktivnosti in mednarodnega trga, poslovnega partnerja in tudi načina za merjenje učinkov prenosa na mednarodne trge.

Pri **pregledu empirične literature** v tretjem poglavju doktorske disertacije sem predstavila determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, in sicer značilnosti podjetij, motive, vrste aktivnosti in procesov, mednarodne trge, ovire in učinke prenosa, ki so hkrati tudi temelj raziskovalnih hipotez, ki jih preverjam v empiričnem raziskovanju. V okviru pregleda empirične literature najprej obravnavam **značilnosti podjetij** in ugotavljam, da se podjetja, ki so se odločila za prenos, razlikujejo od podjetij, ki se niso, in sicer v velikosti, pripadnosti dejavnosti in skupini podjetij, stopnji internacionalizacije ter drugih podjetniško specifičnih značilnostih. Nadalje obravnavam **motive** podjetij za prenos na mednarodne trge in izpostavljam pomen ohranjanja in povečanja konkurenčnosti ter konkurenčnih prednosti. Eden izmed pomembnejših motivov, ki ga pri raziskovanju prenosa obravnava večina empirične literature, so tudi nižji stroški proizvodnje na mednarodnih trgih, s posebnim poudarkom na nižjih stroških delovne sile, prav tako pa tudi osredotočenje na strateške aktivnosti podjetja. V dosedanjih raziskavah motivov podjetij pri prenosu na mednarodne trge zasledimo tudi motive, kot so: dostop do novih trgov, sledenje konkurentom ali porabnikom, izboljšanje kakovosti izdelkov in storitev, izboljšanje izvedbe logistike, pomanjkanje ustreznih kadrov in znanja v podjetju, kultura podjetja, dostop do specializiranih znanj ali tehnologij, davčni in drugi finančni motivi, bolj prožno poslovno okolje na mednarodnih trgih, značilnosti dejavnosti, značilnosti okolja in trgov, značilnosti dobaviteljske verige ter tržni položaj podjetja. Motivi podjetij za prenos na mednarodne trge so številni, njihov pomen pa se med podjetji, ki se odločajo za prenos, lahko močno razlikuje.

Ena izmed ključnih determinant prenosa na mednarodne trge je odločitev o **vrstah poslovnih aktivnosti in procesov** v verigi vrednosti podjetja, ki so primerne za prenos. To so lahko strateške ali podporne aktivnosti, pri čemer je poleg prenosa dela proizvodnega procesa vse pomembnejši tudi prenos storitev, kot so storitve informacijsko-komunikacijske tehnologije, logistika in distribucija ter poslovne storitve (računovodstvo, svetovanje, klicni centri ter storitve trženja, prodaje in sorodne storitev). V odločitvenem procesu spremlja podjetja tudi odločitev o **izbiri mednarodnega trga**, kamor bo preneslo aktivnosti in procese, pri čemer je v svetovnem gospodarstvu mogoče opaziti prevladujoče trge, kot so azijski trgi (Kitajska, Indija itn.), za tem trgi Južne Amerike (Brazilija, Argentina itn.) ter trgi Vzhodne Evrope. Podjetja se pri izboru mednarodnega trga odločajo na podlagi različnih dejavnikov, kot so primerjalne prednosti v stroških dela in razpoložljivosti delovne sile, prednosti v znanju, virih, značilnosti trgov ter tudi negotovosti novega okolja s pravnega in političnega vidika in drugih vidikov. Pri prenosu spremlja podjetja tudi mnogo tveganj in **ovir**, ki so odvisne od značilnosti podjetij, značilnosti izbranih aktivnosti in procesov, trgov ter drugih determinant prenosa na mednarodne trge. Ovire so številne, npr. zakonodajne in administrativne ter jezikovne in kulturne, težave, povezane z izbiro podjetja na mednarodnih trgih, razpoložljivostjo znanja in kadrov, skupnimi stroški in tveganostjo prenosa, zaskrbljenostjo zaposlenih ter druge ovire in tveganja, ki pomembno vplivajo na odločitev za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge.

Pomembna determinanta prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge so **učinki** prenosa, ki so v empirični literaturi pogosto obravnavani, to so učinki prenosa na delovna mesta, produktivnost, znižanje stroškov, konkurenčnost podjetja ter drugi učinki. V zadnjih letih je nastala obsežna literatura, ki proučuje učinke prenosa na delovna mesta, saj se je v razvitih gospodarstvih pojavila skrb, da bi prenos na mednarodne, večinoma nastajajoče trge povzročil zmanjšanje števila delovnih mest in znižanje plač v razvitih gospodarstvih. Zaposlenost v nekaterih predelovalnih dejavnostih, predvsem tekstilni in oblačilni dejavnosti, se umerjeno zmanjšuje zaradi povečane uvozne konkurence in velikih napredkov v produktivnosti zaradi tehnoloških sprememb, a razsežnost učinkov prenosa na mednarodne trge na zaposlenost ni povsem jasna. Avtorji si v raziskovanju učinkov prenosa na delovna mesta niso enotni, nekateri menijo, da prenos in ekonomska globalizacija na splošno zmanjšuje število delovnih mest, medtem ko drugi trdijo, da prenos ni pomembneje vplival na zmanjšanje zaposlenosti, temveč je k temu prispeval predvsem razvoj sodobnih tehnologij in tehnološko prestrukturiranje podjetij, prenos pa naj bi prinesel celo več koristi kot izgub, tako na kratkoročni, kot na dolgoročni ravni. Vsekakor pa pri tem ne smemo zanemariti dejstva, da so učinki na zaposlenost močno odvisni od strategije podjetja in makroekonomskega okolja.

V teoretični literaturi so pogosto obravnavani učinki prenosa na izboljšanje produktivnosti podjetij, in sicer s prestrukturiranjem aktivnosti, racionalizacijo proizvodnega procesa in večjo učinkovitostjo, učenjem oziroma ustvarjanjem tokov znanja iz odvisnih ali neodvisnih podjetij k podjetju na domačem trgu. Avtorji so proučevali učinke prenosa na produktivnost na ravni panog in ravni podjetja ter ugotavljali, da je heterogenost podjetij pomemben dejavnik za razumevanje učinkov, saj se razlikuje pri podjetjih, ki so osredotočena le na domači trg, izvoznih podjetjih in odvisnih podjetij v tuji lasti v državi gostiteljici. V disertaciji sem obravnavala tudi učinke na povečanje dobičkonosnosti in inovativnosti podjetij ter druge učinke, poseben poudarek pa je namenjen prispevku prenosa h konkurenčnim prednostim podjetja. V današnjem negotovem globalnem poslovnem okolju podjetja namreč vse teže ohranjajo in pridobivajo konkurenčnost in konkurenčne prednosti. V literaturi je pogosto navedena možnost izgradnje, ohranjanja in celo povečanja konkurenčnih prednosti podjetja prav s strateško odločitvijo za prenos nekaterih, morda manj ključnih in učinkovitih aktivnosti in procesov na mednarodne trge, pri katerih lahko podjetje izkorišča razlike med državami in vse druge prednosti, ki jih nudijo posamezni trgi. Prenos lahko poveča konkurenčnost podjetja z doseganjem prednosti pri porabnikih, nižjimi stroški, večjo kakovostjo, prednosti z vidika trgov in drugimi prednostmi. Nekateri avtorji celo menijo, da je lahko prenos strateško orožje podjetij v času recesij ali v močno konkurenčnih poslovnih okoljih. Podjetja se morajo osredotočiti na vzpostavljanje, vodenje in nenehno nadgrajevanje poslovnih procesov, medtem ko razvijajo odnose z drugimi podjetji. Pri obravnavi empirične literature je poudarek namenjen tudi razumevanju prepletenosti in soodvisnosti determinant prenosa; prepletenost motivov, aktivnosti in procesov, trgov, ovir in učinkov prenosa pa je bila podrobneje preverjena tudi na slovenskih podjetjih in obravnavana v empirični analizi v petem poglavju.

6.2 Ključne ugotovitve empiričnega raziskovanja

Namen raziskovanja je bil ugotoviti in empirično preveriti razširjenost prenosa poslovnih aktivnosti in procesov slovenskih podjetij na mednarodne trge, značilnosti podjetij, ki se odločajo za prenos, ter ključne motive, aktivnosti in procese, mednarodne trge, ovire in učinke pri prenosu znotraj ali izven skupin podjetij. Pri tem sem ugotavljala tudi, ali prenos na mednarodne trge prispeva k izgradnji konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij, delujočih v mednarodnem poslovnem okolju. Raziskovanje je temeljilo na anketi o prenosu na mednarodne trge slovenskih velikih in srednje velikih podjetij (v anketi je sodelovalo skoraj tisoč podjetij z 50 in več zaposlenimi), ter povezovanju pridobljene podatkovne baze z drugimi mikropodatki, kot so podatki iz poslovnega registra (velikost, pripadnost dejavnosti, leto ustanovitve, pravna oblika itn.), podatki o rezultatih poslovanja iz zaključnih računov gospodarskih družb (dodana vrednost, izvozna usmerjenost, produktivnost, dobičkonosnost in drugi kazalniki poslovanja itn.), podatki o izvozu in uvozu blaga ter rezultati Eurostatovega raziskovanja prenosa na mednarodne trge v državah članicah EU. Anketa o prenosu na mednarodne trge slovenskih podjetij je bila izvedena kot del Eurostatovega raziskovanja, kar zagotavlja metodološko skladnost v vsebinski opredelitvi ter v načinu zbiranja podatkov in s tem medsebojno primerljivost rezultatov.

Za proučevanje determinant prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij (značilnosti podjetij, ključnih motivov, aktivnosti in procesov, mednarodnih trgov, ovir in učinkov) in prepletenosti med le-temi, za preverjanje raziskovalnih hipotez in podhipotez ter doseganje namena in ciljev disertacije, sem v empirični analizi uporabila različne metode. Raziskovalne hipoteze sem preverjala z univariatno in bivariatno analizo ter multivariatno analizo z multiplo (linearno) regresijo, metodo razvrščanja v skupine in metodo glavnih komponent, za preverjanje vzročnih povezav pa sem uporabila tudi metodo modeliranja strukturnih enačb v obliki kovariančnega strukturnega modela in metodo paritve.

Rezultati kažejo, da se kljub naraščajoči ekonomski globalizaciji in možnostim, ki jih globalni trg ponuja, za prenos na mednarodne trge niso odločila številna slovenska podjetja, saj takšna odločitev zahteva dolgoročno, strateško naravnano odločitev, ki vključuje prestrukturiranje poslovanja, internacionalizacijo poslovanja ter pripravljenost na tveganja, katerim pa so podjetja različno naklonjena. V obdobju 2001–2006 je na mednarodne trge preneslo aktivnosti 14,3 odstotkov podjetij, prenos pa je v obdobju 2007–2009 načrtovalo 4,5 odstotka slovenskih srednje velikih in velikih podjetij. Rezultati so potrdili teoretična predvidevanja da se **podjetja, ki so prenesla poslovne aktivnosti in procese na mednarodne trge razlikujejo od podjetij, ki aktivnosti niso prenesla**, saj so le-ta večinoma velika, iz predelovalnih dejavnosti, bolj internacionalizirana, pripadajo skupini povezanih podjetij, ustvarjajo večjo dodano vrednost in so bolj produktivna kot podjetja, ki aktivnosti in procesov ne prenašajo na mednarodne trge, s čimer sem potrdila prvo raziskovalno hipotezo in podhipoteze. Ob tem sem sprejela tudi druge ugotovitve, in sicer da se podjetja, ki prenašajo aktivnosti in procese na mednarodne trge, razlikujejo od podjetij, ki aktivnosti ne prenašajo,

tudi glede leta ustanovitve, pravne oblike in porekla kapitala ter v dejstvu, ali je podjetje v preteklosti že preneslo aktivnosti na domačem trgu. Podjetja se tako razlikujejo v izkušnjah in znanju poslovanja na mednarodnih trgih in prav izkušnje oblikujejo odločitve podjetij. Posedovanje znanja in izkušenj predstavlja pomembno prednost pri izvajanju prenosa, podjetje pa se mora naučiti in razviti tudi lastna oziroma specifična znanja.

Rezultati so potrdili drugo raziskovalno hipotezo in podhipoteze, ki pravi, da se pri prenosu na mednarodne trge podjetja soočajo z različnimi motivi, aktivnostmi in procesi ter mednarodnimi trgi, pri čemer se podjetja večinoma odločajo za **prenos podpornih aktivnosti na geografsko in kulturno bližnje trge za doseganje večje konkurenčnosti**. Ključni motivi slovenskih podjetij pri prenosu na mednarodne trge so ohranitev in povečanje konkurenčnosti, dostop do novih trgov ter boljši tržni položaj, podjetja pa večinoma prenašajo podporne aktivnosti, predvsem aktivnosti trženja in sorodnih aktivnosti ter distribucije in logistike, in sicer na trge Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine, torej geografsko in kulturno bližnje trge. Slovenska podjetja se v manjši meri odločajo za prenos na oddaljene trge, ki so pri prenosu poslovnih aktivnosti in procesov v svetovnem gospodarstvu pogosto prisotni, to so Kitajska, Indija in drugi azijski trgi, trgi Srednje in Južne Amerike ter trgi Vzhodne Evrope. Vrsto prenosa aktivnosti in procesov slovenskih podjetij bi tako morda bolje opredelili z izrazom '*Nearshoring*' kot '*Offshoring*' oziroma prenos na bližnje mednarodne trge. Rezultati tako kažejo, da na odločitev o izboru mednarodnega trga ne vpliva le raven stroškov delovne sile na mednarodnem trgu, temveč tudi druge značilnosti trgov, kot je oddaljenost trga ter jezikovne in kulturne razlike. Slovenska podjetja so bolj naklonjena izkoriščanju prednosti geografske bližine, saj je kljub napredku komunikacijskih tehnologij in transporta razdalja do mednarodnega trga pogosto obravnavana kot negativna lokacijsko specifična prednost, hkrati pa so na bližnjih trgih jezikovne in kulturne razlike manjše; le-te lahko kljub vse večji globalizaciji predstavljajo pomembno oviro pri prenosu. Pri prenosu na mednarodne trge se podjetja soočajo tudi z drugimi ovirami, najpomembnejše so razpoložljivost kadrov in znanja, skrb, da bi stroški prenosa presegli pričakovane koristi, ter zakonodajne in administrativne ovire. Podjetja, ki se odločajo za prenos na mednarodne trge se morajo zavedati velikega pomena kadrov, saj so potrebni znatni vodstven napori za doseganje hitrih, učinkovitih in stroškovno ugodnih globalnih omrežij pri prenosu aktivnosti in procesov. Podjetja morajo posedovati tudi znanje in izkušnje s poslovanjem na mednarodnih trgih in prenosom aktivnosti, ki mu omogočajo dobro oceniti stroške in koristi prenosa ter s tem omejiti ovire pri odločanju za prenos. Posedovanje teh znanj in izkušenj pa podjetju zagotovi tudi doseganje vseh učinkov, ki jih prenos na mednarodne trge lahko omogoča.

V okviru tretje raziskovalne hipoteze sem preverila učinke prenosa aktivnosti in procesov na mednarodne trge in potrdila, da ima **prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge ugodne učinke na podjetje**, saj omogoča znižanje stroškov, dostop do novih trgov, povečanje konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti pri porabnikih (večja bližina kupcem, hitrejše zadovoljevanje potreb kupcev in zadovoljevanje posebnih potreb kupcev) ter povečanje produktivnosti in dobičkonosnosti podjetja. Ocene podjetij so potrdili

tudi podatki o rezultati poslovanja iz zaključnih računov, saj so podjetja v letu 2008 (glede na leto 2006) dosegla večjo prodajo na trgih EU in izven EU, hkrati pa so znižala stroške materiala in stroške dela ter dosegla večjo dobičkonosnost in produktivnost dela. Rezultati so tako potrdili pomen prenosa na mednarodne trge kot instrumenta za zniževanje stroškov, a so hkrati pokazali, da pomen tega motiva, učinka in prispevka h konkurenčnim prednostim ni prevladujoč. Pri takšni internacionalizaciji podjetja tako ne stremijo le k izbiranju stroškovno ugodnih izvajalcev, temveč upoštevajo možnosti doseganja boljšega tržnega položaja, tržnega in izvoznega deleža ter prednosti pri porabnikih.

Rezultati kažejo, da lahko podjetja s prenosom na mednarodne trge povečajo produktivnost z večjo racionalizacijo proizvodnega procesa prek zmanjševanja stroškov dela in materiala. Eden izmed pomembnih virov produktivnosti pri prenosu pa je tudi učenje in prelivanje tokov znanja, predvsem specializiranega in tehnološkega znanja med podjetji, čemur slovenska podjetja večje pomembnosti žal niso pripisala. Pri prenosu na mednarodne trge slovenska podjetja tako niso v večji meri spodbujena z pridobivanjem novih, specializiranih znanj in tehnologij ter povečanju tehnološkega znanja, zaradi česar dosegajo na tem področju tudi najmanjše učinke ter tako ne izkoriščajo zadosti možnosti prelivanja zunanje energije in znanja. Ocene podjetij so tako kažejo tudi, da je imel prenos na mednarodne trge najmanjši učinek prav na inovativnost podjetja. Takšnega rezultata ne moremo opredeliti kot pozitivnega, saj lahko prenos na mednarodne trge spodbudi inovativnost podjetja, ki je hkrati eden izmed pomembnejših dejavnikov za razvoj podjetja in vrednota, h kateri naj bi podjetja v boju za konkurenčnost in napredek, nenehno stremela. Podjetja bi se morala bolje zavedati in izkoriščati možnosti ugodnih učinkov od prelivanja zunanje energije in znanj pri takšni internacionalizaciji, česar pa danes ne izkoriščajo v zadostni meri. Rezultati kažejo tudi, da so pri prenosu znotraj skupin podjetja dosegala konkurenčne prednosti v sicer ne zadostni, a vseeno večji meri prek dostopa do specializiranih znanj in tehnologij in povečanja tehnološkega znanja kot podjetja, ki so prenesla aktivnosti izven skupin podjetij, kar kaže, da so v manjši meri le izkoristila možnosti medsebojne izmenjave znanja in optimizacije verige vrednosti. Prispevek prenosa h konkurenčnim prednostim skozi diferenciacijo proizvodov in storitev - z izjemo hitrejše časovne odzivnosti – prav tako ni prisoten v večji meri, saj podjetja pri prenosu na mednarodne trge ne stremijo v večji meri k razvoju proizvoda in/ali storitve ali zagotavljanju večje kakovosti in zanesljivosti delovanja le-teh, kar bi podjetju predstavljalo konkurenčno prednost. S prenosom na mednarodne trge slovenska podjetja niso bila spodbujena in zato deležna konkurenčnih prednosti zaradi diferenciacijskih prednosti proizvodov in/ali storitev, saj so v manjši meri stremela k ustvarjanju tokov znanja iz odvisnih ali neodvisnih podjetij k podjetju na domačem trgu, s katerimi bi lahko nadgradila svoje proizvode in storitve, izkoriščala intelektualno lastnino, ki so jo razvila odvisna podjetja, ali uporabila tehnološke inovacije poslovnih partnerjev na mednarodnih trgih ter s tem, kot rečeno, krepila inovativnost.

Pri proučevanju prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij sem opazovala tudi **učinke na delovna mesta v domačem gospodarstvu**, ki so v teoretični in empirični literaturi pogosto obravnavani. Rezultati kažejo, da spremembe v številu delovnih mest v Sloveniji zaradi prenosa niso bile znatnejše, v večji meri pa se je spremenila struktura delovnih mest. Slovenska podjetja so zaradi prenosa izgubila predvsem nižje kvalificirana delovna mesta, hkrati pa so ustvarila nova, predvsem višje kvalificirana delovna mesta, spremembe pa so bile največje v predelovalnih dejavnostih. Večina podjetij je pričakovala tudi neznaten vpliv prenosa na mednarodne trge na delovna mesta v prihodnosti.

Primerjava prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij in podjetij iz drugih držav EU (s sto in več zaposlenimi) je pokazala, da slovenska podjetja ne izstopajo v primerjavi s podjetji iz drugih držav EU v razširjenosti prenosa na mednarodne trge. V opazovanih državah EU se je za prenos odločilo v povprečju 22 odstotkov podjetij (največ na Irskem in Danskem ter najmanj na Češkem in Portugalskem), medtem ko se je v Sloveniji za prenos odločilo 25 odstotkov podjetij. Pri prenosu na mednarodne trge slovenskih podjetij in podjetij iz EU so prevladovala podjetja, ki pripadajo skupinam povezanih podjetij (v povprečju 87 odstotkov podjetij, ki so prenesla aktivnosti, je pripadalo skupini podjetij) ter predelovalnim dejavnostim in dejavnostim trgovine. Podjetja v državah EU so za prenos spodbujena predvsem z znižanjem stroškov dela in drugih stroškov, medtem ko so slovenska podjetja spodbujena z dostopom do novih trgov. Slovenska podjetja in podjetja iz EU so prenesla večinoma podporne aktivnosti, in sicer predvsem trženje, prodajo in sorodne storitve ter distribucijo in logistiko. Medtem, ko so pri prenosu podjetij iz EU prevladovali trgi znotraj EU27 in za tem trgi izven EU27 ter v manjši meri trgi Kitajske in Indije, pa so pri prenosu slovenskih podjetij močno prevladovali najprej trgi izven EU27 in šele za tem znotraj EU27 ter v precej manjši meri trgi Kitajske in Indije. Ovire pri prenosu se med slovenskimi podjetji in podjetji EU razlikujejo, slednja so največji pomen pripisala nujnosti bližine porabnikom, zakonodajnim in administrativnim ter jezikovnim in kulturnim oviram (podjetja v EU so v večji meri kot slovenska podjetja prenesla aktivnosti na bolj oddaljene trge, kjer so te razlike večje), slovenska podjetja so navedla kot najpomembnejše ovire skrb, da bi celotni stroški prenosa presegli pričakovane koristi ter zakonodajne in administrativne ovire. Najpomembnejši učinek prenosa slovenskih podjetij in drugih podjetij v EU je učinek na konkurenčnost, ki je prevladujoč v šestih od desetih držav (tudi Sloveniji), medtem ko je pri drugih učinek na konkurenčnost na drugem mestu, za znižanjem stroškov dela. Drugi pomembni učinki podjetij v EU so dostop do novih trgov ter specializiranih znanj in tehnologij. Pomembna razlika v učinkih prenosa je tudi v tem, da so bili učinki prenosa na delovna mesta v EU negativni in se kažejo v vseh opazovanih državah razen v Sloveniji, kjer so bili učinki na izgubo delovnih mest najmanjši.

Rezultati empiričnega raziskovanja so potrdili teoretična predvidevanja, da se **determinante prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge znotraj skupin podjetij razlikujejo od determinant prenosa izven skupine podjetij**, na odločitev za prenos znotraj ali izven skupin podjetij pa vplivajo značilnosti podjetja, motivi, aktivnosti in procesi ter

mednarodni trgi. Determinante prenosa na mednarodne trge se tako razlikujejo glede na to, ali je podjetje preneslo aktivnosti znotraj skupin podjetij in s tem izkoriščalo lastninske prednosti vertikalne integracije ali izven skupin podjetij in tako izkoriščalo prednosti boljših spodbud neodvisnega dobavitelja. Rezultati kažejo, da je kar 75 odstotkov podjetij preneslo aktivnosti in procese znotraj skupine podjetij (predvsem v obstoječa in novoustanovljena podjetja), medtem ko je 35 odstotkov podjetij preneslo aktivnosti izven skupine podjetij. Rezultati (na podlagi ankete in rezultatov poslovanja) kažejo tudi, da so podjetja, ki so prenesla aktivnosti znotraj skupine podjetij (oziroma pripadajo skupini podjetij), v povprečju večja, ustvarjajo višjo dodano vrednost, večjo produktivnost dela, so manj izvozno usmerjena, imajo nižje stroške materiala, dela in storitev ter večjo dobičkonosnost prodaje, kapitala in sredstev kot podjetja, ki so prenesla aktivnosti izven skupine podjetij (oziroma ne pripadajo skupini podjetij). Rezultati tako kažejo, da so podjetja, ki pripadajo skupinam podjetij in prenašajo aktivnosti znotraj skupin, uspešnejša in učinkovitejša kot podjetja, ki ne pripadajo skupinam podjetij oziroma prenašajo aktivnosti izven skupin podjetij.

Rezultati kažejo, da je **prenos znotraj skupin podjetij** spodbujen predvsem z večjo konkurenčnostjo in konkurenčnimi prednostmi zaradi prisotnosti na novih mednarodnih trgih, boljšim tržnim položajem in prednostjo pri porabnikih, najpogostejše aktivnosti pri prenosu pa so trženjske in sorodne aktivnosti. Prenos znotraj skupin podjetij predvidoma omogoča večjo dobičkonosnost in večje prihodke od prodaje na mednarodnih trgih, kar ni presenetljivo, saj lahko podjetja zadržijo prihranke in druge prednosti od prenosa znotraj meja podjetja. Prenos znotraj skupin podjetij zagotavlja tudi manjše težave z ocenjevanjem stroškov prenosa in izbiranjem primernega podjetja na mednarodnih trgih, a podjetja se kljub temu ne izognejo težavam, povezanim z razpoložljivostjo kadrov, ter zakonodajnim in administrativnim oviram. Po drugi strani pa je **prenos izven skupin podjetij** spodbujen z večjo konkurenčnostjo in konkurenčnimi prednostmi predvsem z zniževanjem stroškov dela in drugih stroškov pri prenosu proizvodnje blaga in storitev. Poleg nižjih stroškov omogoča prenos izven skupin podjetij tudi doseganje konkurenčnih prednosti z dostopom do novih trgov in s tem večjem izvoznem in tržnem deležu, medtem ko so lahko prednosti pri porabnikih manjše, kot bi bile pri prenosu znotraj skupin podjetij, kjer je učinkovanje tovrstnih sinergij večje. Rezultati tako kažejo na pomen razvoja prednosti, pridobljenih na podlagi odnosov oziroma prednosti povezovanj znotraj podjetij, ki lahko predstavljajo temelj konkurenčnih prednosti podjetij. Na podlagi sprejetih ugotovitev sem potrdila četrto hipotezo in sklenila, da podjetja prenašajo aktivnosti in procese na mednarodne trge znotraj ali izven skupine povezanih podjetij, odločitev pa je odvisna od značilnosti podjetja, motivov, izbranih aktivnosti in mednarodnih trgov in ovir ter vpliva na učinke prenosa aktivnosti in procesov.

Determinante prenosa na mednarodne trge slovenskih podjetij se pomembno razlikujejo glede na **vrsto prenesene aktivnosti ali procesa**. Rezultati kažejo, da so slovenska podjetja za prenos strateških aktivnosti proizvodnje blaga in storitev spodbujena predvsem s povečanjem konkurenčnosti ter dostopom do novih trgov, medtem ko pri prenosu podpornih aktivnosti prevladuje motiv dostopa do novih trgov, tržni položaj podjetja ter šele za tem motiv

povečanja konkurenčnosti. Pri prenosu strateških aktivnosti proizvodnje blaga in storitev je opazen tudi motiv znižanja stroškov dela, ki pri prenosu podpornih aktivnosti ni ocenjen kot pomembnejši. Pri prenosu vseh aktivnosti in procesov prevladujejo trgi Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine, pri čemer je pri prenosu proizvodnje blaga in storitev pogostejši trg Kitajska, pri prenosu podpornih aktivnosti pa Nemčija in Avstrija. Pri prenosu strateških aktivnosti proizvodnje blaga in storitev je prevladujoč učinek povečanje konkurenčnosti, medtem ko je pri prenosu podpornih aktivnosti prevladujoč učinek dostop do novih trgov, hkrati pa je učinek prenosa na znižanje stroškov večji pri prenosu proizvodnje blaga in storitev. Prenos strateških in podpornih aktivnostih je k doseganju konkurenčnih prednosti najbolj prispeval z doseganjem prednosti pri porabnikih (pri podpornih aktivnostih je močno prevladujoč), ob tem, da je prenos strateških aktivnosti prispeval h konkurenčnim prednostim tudi s povečanjem tržnega in izvoznega deleža.

Pri raziskovanju prepletenosti determinant prenosa na mednarodne trge sem ugotovila, da lahko podjetja razvrstimo v tri skupine, in sicer **Optimiste, Povprečneže in Pesimiste**. Skupine se med seboj razlikujejo v tem, da so bili Optimisti nadpovprečno, Pesimisti pa podpovprečno motivirani za prenos in niso videli večjih pozitivnih učinkov ter prispevkov h konkurenčnim prednostim. Optimisti in Pesimisti se razlikujejo predvsem v tem, da Optimisti pripisujejo veliko večji pomen motivom za prenos kot so osredotočenje na strateške aktivnosti, kultura podjetja in tržni položaj podjetja ter učinkom na konkurenčne prednosti pri porabnikih kot Pesimisti. Vse tri skupine podjetij so večinoma prenesle aktivnosti znotraj skupin podjetij, s tem da so Pesimisti v večji meri prenesli aktivnosti izven skupin podjetij kot Optimisti in Povprečneži. Pri Pesimistih je bil v primerjavi z Optimisti in Povprečneži prevladujoč prenos proizvodnje blaga in storitev, medtem ko se niso odločali za prenos aktivnosti trženja in prodaje ter raziskav in razvoja. Rezultati kažejo, da Optimisti v večji meri sledijo priporočilom, naj se osredotočijo na strateške aktivnosti, ki jim predstavljajo konkurenčno prednost, in so bolj motivirani z doseganjem boljšega tržnega položaja ter so tako sposobni v večji meri izkoristiti ugodne učinke prenosa, saj ima le-ta največji učinek prav na prisotnost na mednarodnih trgih in s tem povečano prodajo ter konkurenčnost in konkurenčne prednosti pri porabnikih. Optimisti prenašajo aktivnosti v večji meri znotraj skupin podjetij (oziroma pripadajo skupini podjetij) in so tako dosegli večjo prodajo na mednarodnih trgih, večje znižanje stroškov, večjo produktivnost in dobičkonosnost ter povprečno dodano vrednost kot Pesimisti, ki prenašajo aktivnosti v večji meri izven skupin podjetij. Na odločitve Optimistov in Pesimistov o determinantah prenosa vplivajo tudi lastniško specifične prednosti podjetij oziroma njihove izkušnje, trženjsko in vodstveno znanje, tehnologija v proizvodnji ter lokacijsko specifične prednosti in možnosti internalizacije, katere pa Optimisti, kot nakazujejo rezultati, posedujejo v večji meri.

Za preverjanje prepletenosti determinant prenosa na mednarodne trge sem uporabila tudi **metodo modeliranja strukturnih enačb**, ki je pokazala, da so podjetja pri odločanju za prenos spodbujena predvsem z namero po osredotočenju na strateške aktivnosti oziroma motivi z vidika podjetja ali tržnega položaja ter z vidika trga. Osredotočenje na strateške

aktivnosti in/ali stremljenje po boljšem tržnem položaju, ki ga podjetje želi doseči s prenosom na mednarodne trge, lahko vodi v večjo produktivnost (z nižjimi stroški dela in drugimi stroški ter drugimi prednostmi) in dobičkonosnost (povečanje prodaje na mednarodnih trgih vpliva na večjo dobičkonosnost prodaje) podjetja ter prispeva k njegovim konkurenčnim prednostim, in sicer predvsem z vidika porabnika, kot je večja bližina kupcem, hitrejše zadovoljevanje potreb kupcev in zadovoljevanje posebnih potreb kupcev. Rezultati kažejo tudi, da ima na ugodno oceno učinkov prenosa na podjetje na splošno največji vpliv večja dobičkonosnost ter tudi produktivnost, na ugodno oceno prenosa na konkurenčne prednosti najbolj vpliva dobičkonosnost, a tudi boljši tržni položaj, znižanje stroškov in zadovoljevanje posebnih potreb kupcev. S prenosom na mednarodne trge so slovenska podjetja dosegla večjo produktivnost s prestrukturiranjem aktivnosti in procesov in osredotočenjem na dobičkonosne aktivnosti in procese ter z večjo racionalizacijo proizvodnega procesa prek zmanjševanja stroškov dela in materiala, medtem ko virom produktivnosti, kot je učenje in prelivanje tokov znanja, predvsem specializiranega in tehnološkega znanja med podjetji, kot rečeno, večje pomembnosti žal niso pripisala.

Preverjanje **vzročno-posledične zveze med obliko in vrsto prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge ter konkurenčnimi prednostmi podjetja** z metodo paritve je pokazalo, da ima prenos poslovnih aktivnosti in procesov znotraj skupin podjetij pozitiven in statistično značilen učinek na povečan dostop do znanja in tehnologije, prenos izven skupin podjetij ima pozitiven in statistično značilen učinek na znižanje stroškov dela, prenos strateških poslovnih aktivnosti in procesov pa ima pozitiven in statistično značilen učinek na povečan dostop do novih trgov ter dostop do znanja ter tehnologije. Prenos na mednarodne trge tako v določenih primerih pozitivno prispeva h konkurenčnim prednostim z vidika znižanja stroškov dela, povečanega dostopa do novih trgov ter znanja in tehnologije. S hkratnim razvojem prednosti z vidika trgov in prednosti z vidika znanja ter tehnologije lahko v določenih primerih prenos na mednarodne trge podjetju zagotovi doseganje vzdržljivih konkurenčnih prednosti in s tem pomemben prednostni položaj v boju s konkurenco. Na podlagi predstavljenih ugotovitev sem potrdila tudi peto hipotezo, ki pravi, da so determinante prenosa na mednarodne trge med seboj prepletene, saj vrsta poslovne aktivnosti in procesa pri prenosu na mednarodne trge vpliva na dosežene učinke, pri prenosu na mednarodne trge lahko podjetja združimo na podlagi podobnih determinant prenosa, motivi pri prenosu na mednarodne trge vplivajo na dosežene učinke, prenos na mednarodne trge pa v določenih primerih poveča konkurenčne prednosti podjetja.

Glede na predstavljene možne ugodne učinke prenosa na podjetje in dejstvo, da podjetja, ki so prenesla aktivnosti in procese na mednarodne trge, ustvarjajo višjo dodano vrednost in so bolj produktivna kot podjetja, ki aktivnosti niso prenesla, bi bilo smiselno spodbujati **ustvarjanje gospodarskega okolja**, ki bi podjetjem omogočalo hitrejšo in lažjo odločitev podjetij za prenos na mednarodne trge. Glede na to, da so ključne ovire podjetij, ki se za prenos niso odločila predvsem skrb, da bi stroški prenosa presegli pričakovane koristi in razumevanje prenosa kot tvegane dejavnosti, bi bil prvi korak k spodbujanju podjetij za prenos ustvarjanje

gospodarske klime, naklonjene prenosu na mednarodne trge, spodbujanju spoznavanja in razumevanja učinkov prenosa, tako z vidika posameznika, podjetja, zaposlenih in gospodarstva kot celote. Podjetje se za prenos na mednarodne trge odločijo, da vzpostavijo strateške mreže pri namerah za vstop na nove trge, s čimer postajajo odvisna od virov, ki jih upravljajo druga podjetja v mreži. S prisotnostjo v mreži pa si podjetje zagotavlja tudi prednosti, ki lahko pospešijo proces internacionalizacije. Dostop do novih trgov je eden izmed ključnih motivov slovenskih podjetij za prenos, saj omogoča izboljšanje tržnega položaja z večjim tržnim deležem, poveča prodajo na mednarodnih trgih in dobičkonosnost. Prenos na mednarodne trge je instrument pridobivanja boljšega tržnega položaja na mednarodnih trgih v primerjavi s konkurenti in omogoča podjetju, da se osredotoči na strateške aktivnosti, ki mu predstavljajo konkurenčno prednost. To je instrument ustvarjanja dobičkov, ki je toliko učinkovitejši, če je prenos izveden znotraj skupin podjetij, saj v tem primeru podjetja obdržijo stroškovne in druge prednosti znotraj podjetja. Z vidika gospodarstva je pomembno spremljati tudi vrste prenesenih aktivnosti in procesov, saj je le-ta pomembna tako za razvoj podjetja kot za razvoj gospodarstva. Gospodarstva so lahko manj naklonjena prenosu raziskav in razvoja na mednarodne trge, saj so le-te osnova za ustvarjanje inovacij, intelektualne lastnine, znanja in tehnologij, ter pomembno vplivajo na razvitost gospodarstva. Odločitev za prenos na mednarodne trge je odvisna tudi od makroekonomskega položaja gospodarstva; takšni internacionalizaciji so podjetja bolj naklonjena v pogojih večje odprtosti mednarodnih trgov, večjih razlik med gospodarstvi v stroških delovne sile in drugih stroških, znanju in tehnologijah, zanesljivosti infrastrukture z zakonodajnega in kulturnega vidika ter v obdobjih gospodarske rasti, čeprav je prenos na mednarodne trge lahko tudi konkurenčno orodje v času recesij. Spodbude za takšno internacionalizacijo podjetij so v današnjem gospodarskem okolju šibke, čeprav prenos na mednarodne trge zagotavlja ne le prednosti na ravni podjetja, temveč tudi prednosti na ravni gospodarstva. Prenos omogoča osredotočenje na učinkovite in dobičkonosne aktivnosti ter procese, ki predstavljajo konkurenčno prednost podjetja in s tem posledično tudi gospodarstva, za tem spodbuja prelivanja vodstvenih, organizacijskih in tehnoloških znanj ter tehnologij med podjetji v skupini povezanih podjetij in s tem razvoj prednosti, ki temeljijo na odnosih, omogoča razvoj inovacij, izkoriščanje razlik v mednarodnih trgih ter ustvarjanje novih visokokvalificiranih delovnih mest ter prestrukturiranje podjetja v smeri dejavnosti z višjo dodano vrednostjo, kar lahko posledično vodi v gospodarsko rast in izboljšanje gospodarskega položaja države.

Na podlagi sprejetih ugotovitev sem potrdila tudi temeljno raziskovalno hipotezo, ki pravi, da predstavlja prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge vir konkurenčnih prednosti slovenskih mednarodno delujočih podjetij, ter hkrati dosegla tudi namen in cilje doktorske disertacije. Strategije prenosa na mednarodne trge so pomemben del ekonomske globalizacije in predstavljajo novejši vir konkurenčnih prednosti podjetij na globalnih trgih. Vprašanje, v kolikšni meri bodo podjetja sposobna pridobljene konkurenčne prednosti tudi zadržati in povečati ter s tem omogočiti rast in razvoj podjetja, obvladovati tveganja na mednarodnih trgih ter spodobna vključiti prenos v vrednote, druge aktivnosti in kadre ter druge strateške cilje podjetja, pa je lahko predmet nadaljnjega raziskovanja.

6.3 Omejitve raziskovanja in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Omejitve raziskovanja prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge opredeljujem glede na pridobljena spoznanja z več vidikov. Za doseganje ciljev disertacije in razumevanje sodobnih vzorcev trgovanja v mednarodnem gospodarskem prostoru na splošno je poznavanje poslovanja multinacionalnih podjetij zelo pomembno, najprej pa je potrebno opredeliti položaj podjetja v globalni proizvodni verigi. Zbiranje podatkov o pripadnosti podjetja skupini povezanih podjetij oziroma vzpostavljanje registra skupin podjetij na globalni ravni z usklajenimi metodološkimi opredelitvami je zahtevna naloga, saj se v današnjem negotovem in hitro spreminjajočem se gospodarskem okolju lastniške povezave med podjetji nenehno spreminjajo. Zato ocenjujem, da z anketo pridobljen podatek o pripadnosti skupini podjetij, ki predstavlja ključno merilo pripadnosti podjetja k skupinam podjetij, ni povsem zanesljiv, so so imela podjetja težave pri opredeljevanju (podjetja niso vedno imela vpogleda v razvejano verigo povezanih podjetij). Ugotavljam tudi, da ocena o številu izgubljenih in/ali ustvarjenih delovnih mestih ni povsem zanesljiva, saj predvidevam, da podjetja niso zmogla oziroma želela podati podrobnejših ocen. Kot nadaljnjo omejitev raziskovanja navajam tudi omejitev števila podjetij, vključenih v raziskovanje. Čeprav je bilo v raziskovanje vključeno tisoč srednje velikih in velikih podjetij iz večine gospodarskih dejavnosti, bi bilo smiselno opazovati tudi manjša podjetja in proučiti, na kakšen način se le-ta soočajo s smernicami v globalizacijskih težnjah in težnjah konkurence. Čeprav so podjetja ocenjevala prenos v obdobju 2001–2009, je za boljše razumevanje značilnosti podjetij, motivov, aktivnosti in procesov, mednarodnih trgov, ovir in učinkov potrebno merjenje v daljšem časovnem obdobju, z upoštevanjem sprememb v svetovnem gospodarskem okolju.

Med **predloge za nadaljnje raziskovanje** štejem vključitev podjetij iz finančnih dejavnosti v raziskovanje, saj so pomemben soustvarjalec današnjega mednarodnega gospodarskega okolja. Pri raziskovanju prenosa na ravni držav EU bi bilo potrebno tudi izboljšanje strukture sodelujočih držav, in sicer tako, da bi bila le-ta bolj raznovrstna (glede značilnosti držav, kot so raven stroškov delovne sile in drugih stroškov itn.), s čimer bi izboljšali primerjalne analize na mednarodni ravni in hkrati tudi razumevanje zakonitosti prenosa na mednarodne trge. Prav tako podajam predloge za izboljšavo vprašalnika (manjši poudarek na učinkih na delovna mesta, oceniti obseg prenosa glede na obseg poslovanja in razsežnost učinkov). Poslovne odločitve podjetij so vedno pogojene z gospodarskim okoljem, v katerem delujejo, zato bi bilo v prihodnje zanimivo spremljati odločitev za prenos na mednarodne trge v odvisnosti od ugodnih spodbud ali negotovosti v svetovnem gospodarskem okolju ter ugotavljati, v kolikšni meri in na kakšen način razmere na mednarodnih trgih vplivajo na determinante prenosa. Proučevanje ekonomske globalizacije pomeni izziv z več vidikov, v disertaciji pa obravnavam predvsem nosilce globalizacijskih procesov oziroma multinacionalna podjetja in druga podjetja, ki se pri internacionalizaciji odločajo za prenos na mednarodne trge. Proučevanje procesov globalizacije se tako pogosto usmerja na proučevanje multinacionalnih podjetij, a ne smemo pozabiti, da se le-ta pomembno dotika tudi gospodinjstev, zaposlenosti, posameznika in celotne podobe nacionalnega in mednarodnega gospodarstva.

7 LITERATURA IN VIRI

1. Abraham, K. G., Taylor K. S. (1996). Firms' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence. *Journal of Labor Economics* 14, 394-424.
2. Adams J. D., Marcu M. (2004). R&D sourcing, joint ventures and innovation: A multiple indicators approach. *NBER Working Paper* 10474, 34 str. Cambridge: National Bureau Of Economic Research
3. Alchian A.A., Demsetz H. (1972). Production, Information Costs and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62, (5), 777-795
4. Alpar P, Saharia A. (1995). Outsourcing information systems functions: An organisation economics perspective. *Journal of Organisational Computing*; 5(3), 197-217
5. Amiti, M. (2005). Location of Vertically Linked Industries: Agglomeration versus Comparative Advantage. *European Economic Review*, 49(4), 809-832.
6. Amiti, M., Konings, J. (2005). Trade Liberalization, Intermediate Inputs and Productivity: Evidence from Indonesia. CEPR Discussion Papers 5104, C.E.P.R. Discussion 2005.
7. Amiti, M., Wei S.(2005). Fear of Service Outsourcing: Is It Justified? *Economic Policy* 20, 307-347.
8. Amiti M., Wei S. (2006). Service Offshoring And Productivity, Evidence From The United States. NBER Working Paper, 11926, str. 38.Cambridge, MA,
9. Anderson, E. (1985). The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis. Marketing Science, 4, 234-254.
10. Anderson, E.W., M.W. Sullivan (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12:2, str. 125-143.
11. Anderson, E.W., C. Fornell (2000). Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management*, 11, 7, str. 869-882.
12. Anderton B., Brenton P. (1999). Did Outsourcing to Low-wage Countries Hurt Less skilled Workers in the UK?. Global Trade and European Workers. London: Macmillan, str. 147-166.
13. Ang, S., Straub, D. (1998). Production and transaction economies and IS outsourcing: A study of the U.S. banking industry. *MIS Quarterly*, 22(4), 535-552.
14. Antràs, P. (2007). *Economics 1535: International trade and investment: Lecture 1*. Department of Economics, Harvard University
15. Antràs, P. (2003). Firms, Contracts and Trade Structure. *Quarterly Journal of Economics*, 118 (4), 1375-1418.
16. Antràs, P. (2005). Incomplete Contracts and the Product Cycle. *American Economic Review*
17. Antràs, P. (2007). Economics 1535: Lecture 1. (http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic443092.files/Lecture_1.pdf)
18. Antràs, P., Helpman, E. (2007). Contractual Frictions and Global Sourcing. *Department of Economics, Harvard University*, 36

19. Antràs, P., Helpman, E.: Global Sourcing. National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper 10082, Cambridge. 2003, 31 str.
20. Antras, P., Garicano L. & Rossi-Hansberg E. (2006). Organizing Offshoring: Middle Managers and Communication Costs. *NBER Working Papers,* National Bureau of Economic Research, Inc., 12196, 27
21. Arndt, S. (1997). Globalization and the open economy. *North American Journal of Economics and Finance*, 8, 71–79.
22. Arndt, S. (1999). Globalization and economic development. *The Journal of International Trade and Economic Development*, 8, 309–18.
23. Arora, A., Forman, C. (2007). Proximity and information technology outsourcing – how local are IT markets. *Journal of Management Information Systems*, 2 (2), 73-102.
24. A.T. Kearney, CAPS Research (2005). *Outsourcing Strategically for Sustainable Competitive Advantage*. Chicago: CAPS Research and AT Kearney, 100 str.
25. Aubert B.A., Rivard S., Patry M.: A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence. Information & Management, 30 (2), 1996, str. 51-64.
26. Audet, D. (1996). Globalisation in the Clothing Industry. *Organisation for Economic Cooperation and Development*, str. 323-355.
27. Balassa, B. (1967). Trade Liberalization among Industrial Countries. McGraw-Hill: New York
28. Bardhan, A., Kroll, C. A. (2003). The New Wave of Outsourcing. *Fisher Center for Real Estate & Urban Economics Research Report Series*,1103.
29. Bardi, E. J., Tracey, M.(1991). Transportation Outsourcing: A Survey of U.S. Practices. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 21, 15-21.
30. Barkema, H. G., Baum, J. A. C., Mannix, J. A. C. (2002). Management challenges in a new time. Academy of Management Journal, 45(5), 916-930.
31. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management,* 17, 99-120.
32. Barney, J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, New York, NY
33. Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd ed.* Reading, Mass.:Addison-Wesley.
34. Bartel A., Lach S., Sicherman N. (2005). Outsourcing and Technological Change. Cambridge. *National Bureau of Economic Research*, 37 str.
35. Barrar, P., Gervais, R. (2006). *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Gower Publishing Company, 322
36. Bamford, J. (1994). Driving America to Tiers. *Financial World*, 24-27.
37. Berenschot (2004). Nature, size and effects of relocation of business activities abroad. Report for the Dutch Ministry of Economic Affairs, Utrecht (Haverhals, H., R. Barendreacht, R. Jansen, S. Kappers, L.O.M.)
38. Bernard, A. B., Redding, S., Schott, P. K. (2007). Comparative advantage and heterogeneous firms. *Review of Economic Studies*, 74, 31–66

39. Bernard, A., Redding, S. J, Schott, P., Simpson, H. (2002). Factor Price Equalization in the UK?. *CEPR Discussion Papers* 3523
40. Bernard, A. B., Jensen, J. B. (1999). Exporting and Productivity. 38 str. (SSRN: http://ssrn.com/abstract=167569)
41. Besanko, D., Dranove D., Shanley M. (2000). *Economics of Strategy*, 2nd Ed. John Wiley & Sons, New York.
42. Bhagwati, J., Panagariya A., Srinivasan T.N. (2005). The Muddles over Outsourcing, *Journal of Economic Perspectives*, 18, 93-114.
43. Bharadaway S.G., Varadarajan R. P., Fahy J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A conceptual Model and Research Prepositions. *Journal of Marketing*, 57, 83-99.
44. Biermans, L.,M., Van Leeuwen, M. J.(2006). Insight into offshoring. *SEO Economic Research*, 70 str.
45. Blinder S. A. (2005). Fear of Offshoring. *Princeton University*. CEPS Working Paper 119, 30 str.
46. Bojnec Š. (2005). Globalizacija in male države. *UMAR*, *IB Revija* 1-2, 125 str.
47. Boot A. W. A., Milbourn T. T. & Thakor, A. V. (2000). Boundaries of the Firm: A Theory of Informational Uncertainty and Learning, str. 35 (http://www1.fee.uva.nl/fm/PAPERS/Awaboot/wpapers/boundary.htm)
48. Borga, M., Zeile, W. J. (2004). International fragmentation of production and the intrafirm trade of U.S. multinational companies. *Bureau of Economic Analysis* Working Papers 0013
49. Brown, D., Scott, W. (2005). *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. Wiley, 384 str.
50. Brunelli M. (2004). Mitigating risk in outsourcing. *CIO* http://searchcio.techtarget.com/news/article/0,289142,sid182_gci969313,00.html#
51. Carr, A. S., Pearson, J. N. (2002). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (9), 1032-1053MCB UP Ltd.
52. Carr, D.L., Markusen J. R., Maskus K. E.(2001). Estimating the Knowledge-Capital Model of the Multinational Enterprise. *American Economic Review*, 91, 693–708.
53. Campa, J., Goldberg L. S. (1997). The Evolving External Orientation of. Manufacturing: A Profile of Four Countries. *Federal Reserve Bank New York Economic Policy Review*, 4, 79-99
54. Chen Y., J. Ishikawa, Z. Yu (2001). Trade Liberalization and Strategic Outsourcing. Research Paper 2001/13. Leverhulme Centre for Research on Globalisation and Economic Policy (GEP), University of Nottingham, str. 25
55. Cheon M., Grover, V., Teng J. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems,* 12 (4), 89-116
56. Chorafas, D. N. (2003). Outsourcing, insourcing and I.T. for enterprise management. 339 str. Basingstoke, New York : Palgrave Macmillan,

57. Click L. Rick, Duening N. T. (2004). Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage. Wiley, West Sussex, VB, 241 str.
58. Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16), 386-405.
59. Cordella, Tito and Isabel Grilo (1998). .Globalization.and Relocation in a Vertically Differentiated Industry. CEPR Discussion Paper No. 1863.
60. Coucke K. (2005). Global sourcing by MNE: Impact on domestic firms. Vleric Leuven Gent Working Papers Series 2005/7. 2005, 33 str.
61. Curtin, F. T. (1987). Global sourcing: Is it right for your company? *Management Review*, 76, 47-49.
62. Čater T.: Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij: doktorska disertacija. Ekonomska Fakulteta, Ljubljana, 2003, 306 str.
63. Damijan P. J., Jaklič A., Rojec M. (2006). Vpliv zunanjih prelivanj znanj na inovativnost in produktivnost slovenskih podjetij. IB Revija, UMAR, Ljubljana, 51-69
64. Datar S. Ravindra: De-Mystifying Sourcing. Patni Computer Systems Ltd., 2005, 10 str.
65. Davidson, W. H., McFetridge, D. G. (1984). International Technology Transactions and the Theory of the Firm. *Journal of Industrial Economics,* 32 (3), 253-264.
66. Davidson, W. H., McFetridge, D.G. (1985). Key Characteristics in the Choice of International Technology Transfer Mode. *Journal of International Business Studies*, 16 (2), 5-21.
67. Davis, E.W. (1992). Global sourcing: Have U.S. managers thrown the baby out with the bath water? *Business Horizons*, 58-65.
68. Deardorff, A.V. (2001). Fragmentation in Simple Trade Models. *North American Journal of Economics and Finance,* 12(2), 121-137.
69. Deardorff, A. V. (1998). Fragmentation Across Cones, Research Seminar. *International Economics* Discussion Paper No. 427.
70. Deloitte Consulting (2005). Outsourcing Study. *Deloitte Consulting.*
71. Dixit, A. K., Grossman G. M. (1982). Trade and Protection with Multistage Production. Review of Economic Studies, 49(4), 583-594.
72. Dragonetti, N. C., Dalsace, F., Cool, K. O. (2003). A comparative test of the efficiency, focus and learning perspectives of outsourcing. Jouy-en-Josas: Groupe HEC, cop. 2003, 28 str.
73. Drezner, D. W (2004). The outsourcing bogeyman. Foreign Affairs, USA
74. Dritna, R. (1994). The outsourcing decision. *Management Accounting*, 3, 56–62.
75. DuBois, F. L., Toyne B., Oliff M. D (1993). International manufacturing strategies of U.S. multinationals: A conceptual framework based on a four-industry study. *Journal of International Business Studies*, 24 (2), 1993, 307-33.
76. Dunning J. H. (1997). Governments, Globalization, and International Business. Oxford, Clarendon Press, str. 518
77. Dunning J. H. (1994). Multinational enterprises and the global economy. Wokingham: Adddison-Wesley Publishing Company, 687 str.

78. Dunning J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies,* 11 (1), 9-31. Palgrave Macmillan Journals.
79. Dunning, J.H (1977). Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach v B. Ohlin, P. 0. Hesselborn & P. M. Wijkman (eds.). The International Allocation of Economic Activity, London: Macmillan, 395-418.
80. Earl, M. (1996). The risks of outsourcing IT. *Sloan Management Review*, 37 (3), 26-32.
81. Eaton, C., Koss P. (1997). Co-Specific Investments, Hold-Up, and Self-Enforcing Contracts. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 457-470.
82. Egger, H., Egger, P. (2001). Cross-border sourcing and outward processing in EU manufacturing. *North American Journal of Economics and Finance,* 12, 243-256.
83. Eicher, T., Kang W.J. (2005). FDI, Exports or Acquisition: Optimal Entry Modes for Multinational Corporations. *Journal of Development Economics*, 77 (1), 207-228
84. EMCC (http://www.eurofound.europa.eu)
85. Erramilli, M. K. (1990). Entry mode choice in service industries. *International Marketing Review*, 7(5), 50-62.
86. Evropska komisija (2004). Business-related services: a key driver of European competitiveness: An enhanced economic analysis. European Commission, Enterprise DG Working paper, 2004, str 85.
87. Eurostat: NACE Rev. 2: Statistical classification of economic activites in the European Community. Eurostat: Methodologies and Working papers. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008, str. 363
88. Eurostat: New Cronos (http://epp.eurostat.ec.europa.eu)
89. Eurostat: Statistical Development Project "International sourcing" (ESTAT/G-01/IO/nf – 10159), 2007, str. 30 - interno gradivo
90. Evropsko-ekonomski socialni odbor: Mnenje Evropsko-ekonomsko socialnega odbora o izzivih konkurenčnosti evropskih podjetij (2004). Bruselj: Evropsko-ekonomski socialni odbor.
91. Falk, M., Koebel, B.M. (2001). Outsourcing, imports and labour demand. *Scandinavian Journal of Economics*, 104, 567-586.
92. Falk, M., Wolfmayr, Y. (2005). The Impact Of International Outsourcing On Employment: Empirical Evidence from EU Countries. *Austrian Institute of Economic Research WIFO*, 18
93. Feenstra, R. C. (2001). Global Production Sharing and Rising Inequality: A Survey of Trade and Wages. *National Bureau of Economic Research*, 66
94. Feenstra, R. C. (1998). Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. *Journal of Economic Perspectives*, 12, 1998, str. 13-50.
95. Feenstra, R.C., Hanson, G. H. (1996). Globalization, Outsourcing and Wage Inequality. *American Economic Review*, 86 (2), 240-245.
96. Feenstra, R. C., Hanson, G. H. (2004). Ownership and Control in Outsourcing to China: Estimating the Property-Rights Theory of the Firm. *Quarterly Journal of Economics*,

97. Feenstra, R. C., Hanson, G. H. (1999). Productivity Measurement and the Impact of Trade and Technology on Wages: Estimates for the U.S., 1972-1990. *Quarterly Journalof Economics*, 114(3), 907-940.
98. Feenstra R.C., Hanson G. H., Swenson D. (2000). Offshore Assembly from the United States. R. Feenstra, ed. The Impact of International Trade on Wages. Chicago: University of Chicago Press/NBER, 2000, str. 85-122.
99. Feenstra, R.C., Hanson G.H.(1999). The Impact of Outsourcing and High-Technology Capital on Wages: Estimates for the United States, 1979-1990. *Quarterly Journal of Economics*, 114, 907-941.
100. Feenstra R. C., Spencer J. B. (2005). Contractual versus generic outsourcing: the role of proximity. *National Bureau Of Economic Research*, Working Paper, 11885. Cambridge, MA, 2005, 46 str.
101. Fernandes, Ana M. (2003). Trade policy, trade volumes, and plant-level productivity in Colombian manufacturing industries. Policy Research Working Paper Series 3064, The World Bank, 2003.
102. Findlay, R. (1978). Relative Backwardness, Direct Foreign Investment, and the Transfer of Technology:A Simple Dynamic Model. *Quarterly Journal of Economics*, 92 (1), 1-16
103. Flaherty, Therese: Coordinating international manufacturing and technology. v M. Porter, editor, Competition in global industries. Boston: Harvard Business School Press. 1986.
104. Forrester Research (2008). Topic Overview: Outsourcing. (Ross C. F., Martorelli, B., Moore, S., Roehrig, P.)
105. Forrester Research (2004). Offshore Outsourcing And Agile Development. (Moore, S., Barnett, L.)
106. Fòrst O., Melumad N. D. (1999). Consider Outsourcing Even. *Yale School of Management,* Columbia Business School. 23
107. Ge Ling, Konana Prabhudev, Tanriverdi Huseyin: Global Sourcing and Value Chain Unbundling. Texas: McCombs School of Business, 2004, 36 str.
108. Girma, S., Gorg, H. (2002). Outsourcing, foreign ownership and productivity: evidence from UK establishment level data. Research Paper 2002/16, Levenhulme Center for Research on Globalisation and Economic Policy. 19 str.
109. Görg H., Hanley A.: Does Outsourcing Increase Profitability? Institute for the Study of Labor, Discussion Paper No. 1372. Bonn, 2004, 29 str.
110. Görg, H., Hanley, A.: International outsourcing and productivity: evidence from plant level data, Research Paper 2003/20, Levenhulme Center for Research on Globalisation and Economic Policy. 2003
111. Görg H., Hanley A., Strobl E. (2005). Productivity effects of international outsourcing: Evidence from plant level data., str. 24.
112. Görg, H., Strobl, E. (2002). Spillovers From Foreign Firms Through Worker Mobility: An Empirical Investigation. IZA Discussion Paper 591,
113. Görzig B., Stephan A. (2002). Outsourcing and Firm-level Performance. German Institute for Economic Research, DIW Berlin, Berlin, str. 23

114. Götz, Z. (2007). Determinants of International Fragmentation of Production in the European Union. Halle: Halle Institute for Economic Research, IWH-Discussion Papers, št. 15, 28 str.
115. Greaver M. (1999). Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. New York, Amacom, 315 str.
116. Greenaway, D., R. Hine, Wright P. (1999). An Empirical Assessment of the Impact of Trade on Employment in the United Kingdom. *European Journal of Political Economy,* 15, 485-500.
117. Grossman, S., Hart, O. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, 94 (4), 691-719.
118. Grossman G. M., Helpman E. (2002). Integration versus Outsourcing in Industry Equilibrium. *Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 85-120.
119. Grossman G.M., Helpman E. (2005). Outsourcing in a Global Economy, Review of Economic Studies 72(1), 135-59.
120. Grossman, G. M., Helpman E. (2002). Integration vs. Outsourcing in Industry Equilibrium.*Quarterly Journal of Economics*, 117 (1), 85-120.
121. Grossman, G. M., Helpman E. (2004). Managerial Incentives And The International Organization Of Production. *Journal of International Economics*, 63(2), 237-62
122. Grout, P. A. (1984). Investment and Wages in the Absence of Binding Contracts: A Nash Bargaining Approach. *Econometrica*, 52 (2), 449-460.
123. Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994): Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72 (4), 122-8.
124. Hamel, G., Prahalad, C.K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
125. Hanson, G. H. (1996). Localization economics, vertical organization, and trade. *American Economic Review*, 86, 1266-1278.
126. Hanson, G. H., Mataloni R. J., Slaughter, M. J. (2002). Vertical Specialization in Multinational Firms. University of California, San Diego
127. Hart, O. (1995). Firms, Contracts and Financial Structure. Oxford: Clarendon Press, str. 5-55.
128. Hart, O. (2007). Reference Points and the Theory of the Firm. *Harvard University*, 16
129. Hart, O., Moore, J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 98, 1119-1158.
130. Haskel, J.E., Heden, Y. (1999). Computers and the Demand for Skilled Labour: Industry- and Establishment-level Panel Evidence for the UK. *Economic Journal*, 109 (454), 68-79.
131. Head K., Ries J. (2002). Offshore production and skill upgrading by Japanese manufacturing firms. Journal of International Economics, 58(1), 81–105.
132. Heckscher, E. (1919). The Effects of Foreign Trade on the Distribution of Income. *Ekonomisk Tidskrift*, 21, 497-512.
133. Helpman, E.: A Simple Theory of International Trade and Multinational Corporations. Journal of Political Economy, University of Chicago, Vol. 92, No. 31. 1984.

134. Helpman E.: Trade, FDI and the organization of firms. Cambridge: National Bureau Of Economic Research, NBER Working Paper 12091, 2006, 52 str.
135. Helpman, E., Krugman, P.: Market Structure and Foreign Trade. Increasing Returns, Imperfect Competition, and the International Economy. Cambridge MA/ London: MIT Press. 1985
136. Helpman E., M.J. Melitz, S.R. Yeaple: Export versus FDI with Heterogeneous Firms. American Economic Review 94(1), 2004, str. 300-16.
137. Henderson J.: Global production networks, competition, regulation and poverty reduction: policy implications. University of Manchester, Institute for Development Policy and Management (IDPM), Centre on Regulation and Competition (CRC) Working papers št. 30692, 115. 2005, 21 str.
138. Henderson J., Dicken P., Hess M., Coe N., Wai-Chung Y. H. (2002). Global production networks and the analysis of economic development. University of Manchester and National University of Singapore, *Review of International Political Economy*, 9 (3), 436–464.
139. Henderson, R. M., Clark K. B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
140. Hennessey H. D., Jeannet J. (2004). Global marketing strategies. Boston, New York : Houghton Mifflin, 6th ed., 613 str.
141. Heshmati, A, Pietola, K. (2007). The Relationship between Corporate Competitiveness Strategy, Innovation, Increased Efficiency, Productivity Growth and Outsourcing v Barrar, P., Gervais, R. Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships. Gower Publishing Company, 346 str.
142. Hijzen A., Hine C. R., Görg H. (2004). International Outsourcing and the Skill Structure of Labour, Demand in the United Kingdom. *Leverhulme Centre for Research on Globalisation and Economic Policy* (GEP), University of Nottingham, str. 33
143. Hollensen, S. (2001). Global marketing: A market responsive approach. Prentice Hall, London, 667 str.
144. Holmstrom, B. (1982). Managerial Incentive Problems-A Dynamic Perspective. Republished in Review of Economic Studies 66 (1999), 1982, str. 169-82.
145. Holmström, B. R. (1999). The Firm as a Subeconomy. Journal of Law, Economics and Organization, 15 (1)
146. Holmström, B., Milgrom, P.: Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership and job design. Journal of Law, Economics and Organization, 7. 1991, str. 24-52.
147. Holmström B., Milgrom P.: The Firm as an Incentive System. The American Economic Review, Vol. 84, No. 4, American Economic Association. 1994 str. 972-991
148. Holmström, B., Roberts J.: The Boundaries of the Firm Revisited. Journal of Economic Perspectives 12. 1998, str. 73-94.
149. Hummels, D., Ishii, J., Yi, K. (2001). The Nature and Growth of Vertical Specialization in World Trade. *Journal of International Economics*, 54 (1), 75-96.

150. Hummels, D., Rapoport, D., Yi, K.-M.: Vertical specialisation and the changing nature of world trade. Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review, 1998, str. 79-99.
151. International Monetary Fund (IMF): IMF Balance of Payments Manual. IMF, Washington. 1993, 188 str.
152. Jaklič A. (2006). Razvojna vloga slovenskih multinacinalk. *Teorija in praksa*, 1-2/2006, let. 43, 123 -144
153. Jaklič A.: uvodnik. Teorija in praksa, 1-2/2006, let. 43, 2006a, str. 98-101
154. Jensen Michael C., Meckling William H.: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, V. 3, No. 4. 1976, str. 305-360.
155. John, G., Weitz, B.: Forward Integration into Distribution: Empirical Test of Transaction Cost Analysis. Journal of Law, Economics, and Organization (4). 1988, str.121-139.
156. Jones, W. R.: Globalization and the Theory of Input Trade. MIT Press, Cambridge. 2000, 177 str.
157. Jones, Ronald W. and Henryk Kierzkowski (1990). The Role of Services in Production and International Trade: A Theoretical Framework, Ch. 3 in Jones and Krueger (eds), The Political Economy of International Trade, Blackwells, Oxford
158. Jones, Ronald, Kierzkowski H. (1999). Globalization and the consequences of international fragmentation, v R. Dornbusch, G. Calvo and M.Obstfeld (eds), The Festschrift in Honor of Robert Mundell, MIT Press, Cambridge.
159. Jones Ronald W., Kierzkowski H.: A Framework for Fragmentation. Tinbergen Institute, Tinbergen Institute Discussion Paper 2000-056/2. Amsterdam, 2000, 31 str.
160. Jones Ronald, Kierzkowski H., (2001), "Globalization and Consequences of International Fragmentation", v R. Dornbusch, G. Galvo and M. Obsfeld, eds., Money, Factor Mobility and Trade: Festchrift in Honor of Robert A. Mundell, MIT Press, Cambridge, Massachusetts
161. Jones R., Kierzkowski, H., Leonard G., (2002). Fragmentation and Intra-Industry Trade. v P. Lloyd and H-H Lee, eds., Frontiers of Research in Intra Industry Trade, Macmillan, London.
162. Joskow, P. L.:Vertical Integration and Long-Term Contracts: The Case of Coal Burning Electric Plants. Journal of Law, Economics and Organization. 1985, str. 33-80
163. Julius, D (1990). Global companies & public policy: the growing challenge of FDI. Chatham House Papers. London: PinterRoyal Institute of International Affairs
164. Karmarkar, Uday (2004). Will you survive the services revolution? *Harvard Business Review*, 100-107
165. Kendler B. P. (2004). Gaining the Outsourcing Edge. Financial Technology Network, http://www.financetech.com/featured/showArticle.jhtml?articleID=22100277
166. Kierzkowski, H., (2001). Global Production Networks. *WIDER Angle*, Helsinki.
167. Kimura, F. (2001). Fragmentation, Internalization, and Inter-firm Linkages: Evidence from the Micro Data of Japanese Manufacturing Firms. *Keio University*, 31

168. Kirkegaard, F. J. (2003). Outsourcing – Stains Of White Collar?. *Peterson Institute for International Economics*, Washington, 19.
169. Klein, B. (1996). Why Hold-Ups Occur: The Self-Enforcing Range of Contractual Relationships. *Oxford University Press, Economic Inquiry*, 34 (3), 444-63
170. Klein Benjamin, Crawford Robert G, Alchian Armen A: Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. Journal of Law & Economics, University of Chicago Press. 1978, str. 297-326
171. Knabe Andreas, Koebel Bertrand: The Economic Rationale and Labout Market Effects of Outsourcing: A Survey v Global Outsourcing Strategies, 2006, str. 167-182
172. Knight, G.: International services marketing: Review of research 1980-1998. Journal of Services Marketing, 13(4/5), 1999, str. 347-360.
173. Kogut, Bruce: Normative observations on the international value-added chain and strategic groups. Journal of International Business Studies. 15 (2, Autumn 1984): 151-167.
174. Kogut, Bruce, Zander Udo: Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, Organization Science, 3 (3). 1992, str. 383-397.
175. Kogut, B., Zander, U.: Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. Journal of International Business Studies 24. 1993, str. 625-645.
176. Kostevc, Č., Redek, T., Rojec, M. (2007). Davek na dobiček kot determinanta vhodnih neposrednih tujih investicij. Ljubljana: *IB revija*, 41 (2), 17-28
177. Kotabe, M.(1989). Hollowing-out of U.S. multinationals and their global competitiveness. *Journal of Business Research*, 19, 1-15.
178. Kotabe, M. (1990). The relationship between offshore sourcing and innovativeness of U.S. multinational firms: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 21 (4), 623-38.
179. Kotabe, M., Mol, J.M.(2005). Outsorcing anFinancial performance: a negative curvilinear relationship. Working paper, London Business School
180. Kotabe, M., Murray, J.M.: Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. Industrial Marketing Management, Vol. 33. 2003, str.7-14.
181. Kotabe, M., Swan, K.S. (1994). Offshore sourcing: Reaction, maturation, and consolidation of U.S. multinationals. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 115-40
182. Krugman, P. (1995. Growing world trade: causes and consequences. Brooking Papers on Economic Activity, 25th Anniversary Issue, 327-377.
183. Kumar, A.: Mednarodna ekonomika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 1999, 258 str.
184. Kumar S., Aquino C. E., Andreson E. (2007). Application of a process methodology and a strategic decision model for business process outsourcing. *Information Knowledge System Management*, 6, 323-342
185. Lacity, M., Willcocks, L. & Feeny, D. (1996). The value of selective IT outsourcing. *Sloan Management Review*, 3–25.

186. Landesmann, S. M. R., Leitner S. (2001). Trade Liberalization and Labour Markets Perspective from OECD Countries. *Vienna Institute for International Economic Studies*, Working paper No. 20.
187. Laudicina P.: World Out of Balance: Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage. McGraw-Hill Professional, 2005, 256 str.
188. Leamer, Edward E. (1998). In Search of Stolper-Samuelson Linkages between International Trade and Lower Wages," v Susan M. Collins, ed., Imports, Exports, and the American Worker, Washington, D.C.: *Brookings Institution Press*, 141-203.
189. Leskošek B. (2006). Vzorčenje. Fakulteta za šport, str. 14
190. Levchenko, A. (2004). Institutional Quality and International Trade. *IMF working paper WP*, 4 (231)
191. Levy D. L., Dunning J. D. (1993). International production and sourcing: Trends and issues. *Science, Technology and Industry Review*, 13, 13-59.
192. Lonsdale, C. (2001). Locked-in to supplier dominance: on the dangers of asset specificity for the outsourcing decision. *Journal of Supply Chain Management*
193. Lyons, B. Sekkat, K.:Strategic bargaining and vertical separation. Journal of Industrial Economics, 1991, str. 577–93.
194. Machin, S., van Reenen J.: Technology and Changes in Skill Structure: Evidence form Seven OECD Countries. Quarterly Journal of Economics, Vol. 113, 1998, str. 1215-1244.
195. Mahnke Volker: Why theories of firm boundaries need an evolutionary process dimension?. Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School. 2001, str. 15
196. Makovec Brenčič Maja: Soodvisnost cenovnih in necenovnih dejavnikov konkurenčnih prednosti podjetij v mednarodnem poslovanju : doktorska disertacija. Ekonomska Fakulteta, Ljubljana, 2000, 244 str.
197. Malone, T. W., Yates, J., Benjamin, R. I.: Electronic Markets and Electronic Hierarchies. Communications of the ACM (30:6). 1987, str. 484-497.
198. Mann, Catherine L.: Globalization of IT Services and White Collar Jobs: The Next Wave of Productivity Growth. Institute of International Economics: International Economics Policy Briefs, 2004, str. 3–11.
199. Marjit S., Mukherjee A. (2005). Globalisation, Productivity and Technology, Outsourcing and R&D. Leverhulme Center for Research on Globalization and Economic, Policy School of Economics, University of Nottingham, research Paper 2005/27, 2005, 17 str.
200. Markides, C., Berg, N. (1988). Manufacturing offshore is bad business. *Harvard Business Review*, 113-120.
201. Markusen J. (2005). Modeling the offshoring of white-collar services: from comparative advantage to the new theories of trade and FDI. National Bureau Of Economic Research, Working Paper 11827, Cambridge, MA, str. 40
202. Markusen, J.: Multinational Firms and the Theory of International Trade. Cambridge: The MIT Press, 2002. XXII, 440 str.

203. Markusen, J.: Multinationals, Multi-Plant Economies, and the Gains from Trade. Journal of International Economics, University of Chicago, vol. 16, issue 3-4. 1984, str. 205-226
204. McKinsey Global Institute: Offshoring: Is it a Win win game?. McKinsey Global Institute's report & Company. 2003, str. 19
205. McClenahen, John S.: Sources of frustration. Industry Week, št. 1, 1990, str. 74-81
206. McLaren J.: Globalization and Vertical Structure, American Economic Review 90(5), 2000, str. 1239-54
207. Melitz, Marc J.: The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity. Econometrica, 71:6, 2003, str. 1695-1725.
208. Meyer, Thomas (2006): *Offshoring to new shores: Nearshoring to Central and Eastern Europe.* Deutsche Bank Research, E-conomics, 58, 12
209. Mill James Stuart: Elements of Political Economy. London: Baldwin, Cradock and Joy. 1821
210. Minevich Mark, Richter Frank-Jürgen. Global outsourcing report 2005. New York: Global Ventures Inc. , Geneva: Horasis. 2005, 48 str.
211. Mirrlees, James: Notes on Welfare Economics, Information and Uncertainty v M. Balch, D. McFadden, S. Wu: Essays in Economic Behavior Under Uncertainty. Amsterdam: North Holland. 1974
212. Mirrlees, J.: The Optimal Structure of Authority and Incentives Within an Organization. The Bell Journal of Economics 7. 1976, str.105-131.
213. Mol, M.J. (2007). Outsourcing: Design, Process, and Performance. Cambridge: Cambridge University Press. 218 str.
214. Morrison-Paul, C. Siegel, D. :The impacts of technology, trade and outsourcing on employment and labor composition. Scandinavian Journal of Economics, vol. 103, št. 2, 2001, str. 241–64.
215. Moxon, R. W (1973). Offshore production in the less developed countries by American electronics companies. Doctoral dissertation, *Harvard Business School*.
216. Narasimhan, R., Jayaram, J. (1998). Causal linkages in supply chain management: an exploratory study of North American manufacturing firms. *Decision Sciences*, 29 (3), 579-605.
217. National Academy of Public Administration (NAPA): Off-shoring: An Elusive Phenomenon. Washington, 2006, 145 str.
218. Nelson, R. R., Winter, S. G.: An evolutionary theory of economic change. Cambridge, Mass, Belknap Press of Harvard University Press. 1982, 437 str.
219. Neven, D., Wyplosz C.: Relative Prices, Trade and Restructuring in European Industry. Centre for Economic Policy Research Working Paper No. 1451, CEPR, London, 1996
220. Ng, Francis, Yeats Alexander: Major trade trends in Asia - What are implications for regional cooperation and growth. The World Bank, World Bank Policy Research Working Paper 3084, Washington DC. 2003
221. Ng, F., Yeats, A. (1999). Production sharing in East Asia : who does what for whom, and why?. Policy Research Working Paper Series 2197, The World Bank

222. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science,* 5, 14-37.
223. Nunn, Nathan: Relationship-Specificity, Incomplete Contracts and the Pattern of trade. Department of Economics and Institute for Policy Analysis, University of Toronto, 2005
224. Oberoi J.S., Khamba J.S. (2005). Strategically managed buyer-supplier relationships across supply chain: An exploratory study. *Human Systems Management*, 24 (4), 275-283.
225. Oberoi, J.S., Khamba, J.S., Kiran R. (2008). An empirical examination of advanced manufacturing technology and sourcing practices in developing manufacturing flexibilities. *International Journal of Services and Operations Management,* 4 (6), 652 - 671
226. Ohlin, B. (1933). Interregionaland International Trade, Harvard University Press, Cambridge.
227. Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD (1992). OECD Benchmark definition of foreign direct investment. Paris: OECD, 56 str.
228. Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD (2005). *OECD Handbook on Economic Globalisation Indicators*. Paris: OECD, 234 str.
229. Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD (2007). *Offshoring and Employment: trends and impacts*. Paris: OECD, 220 str.
230. Palley, T. (2006). The Economics of Outsourcing: How Should Policy Respond?. *FPIF Policy Report*, Silver City, NM & Washington, DC: Foreign Policy In Focus, 6 str.
231. Pearson, J. N., Gritzmacher, K. J. Integrating Purchasing into Strategic Management. Long Range Planning, 23,3, 1990, str. 91-99.
232. Penrose, E. T.: The Theory of the Growth of the Firm. New York: Wiley. 1959, str. 296
233. Porter, M. E. (1980). How Competitive Forces Shape Strategy. Boston: Harvard Business School. *Harvard Business Review*, 57, 137-145
234. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 559 str.
235. Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. London: The Macmillian Press, 831 str.
236. Porter, M.E. (1998). *On Competition*, Boston: Harvard Business School
237. Porter, M.E. in Millar, V.E (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review, 63, 4, str. 149-160
238. PriceWaterhouseCoopers (2006). 9th Annual Global CEO Survey, Globalisation and Complexity, Inevitable Forces in a Changing Economy. PriceWaterhouseCoopers, str. 40
239. Pujals, G. (2005). Offshore outsourcing in the EU financial services industry. *OFCE*, str. 13
240. Reid, G. (1989). Classical Economic Growth: An analysis in the Tradition of Adam Smith. Oxford: Basil Blackwel

241. Revenga, A. (1992). Exporting Jobs? The Impact of Import Competition on Employment and Wages in US Manufacturing. *Quarterly Journal of Economics* 107 (1), 255-284.
242. Ricardo, D.: On the Principles of Political Economy and Taxation. London, John Murray. 1817, 300 str.
243. Rojec, M. (1993). Neposredne tuje investicije in razvoj Slovenije: doktorska disertacija. Ekonomska fakulteta, Ljubljana. 398 str.
244. Rojec M. (1994). Tuje investicije v slovenski razvoj. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana, 284 str.
245. Roland Berger Strategy Consultants, UNCTAD (2004). *Survey on the offshoring strategies of leading European companies*, 96 str.
246. Roodhoft, F. Warlop, L. (1999). On the role of sunk costs and asset specificity in outsourcing decisions: a research note. *Accounting, Organizat. and Society*, 24, 363-69.
247. Ross, S. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. American Economic. Review, 63 (1), 134–139.
248. Rushton A., Walker S. (2007). International Logistics Supply Chain Outsourcing: From Local to Global. Chartered Institute of Logistics and Transport in the UK, str. 424
249. Sachs, J. D., Shatz, H. J. (1994). Trade and Jobs in Manufacturing. *Economic Studies Program: Brookings Papers on Economic Activity*, 25, 1-84
250. Saloner, G., Shepard A., Podolny J. (2001). Strategic Management. John Wiley & Sons, New York. John Wiley & Sons Inc., str. 442
251. Samuelson, P. A.(1949). International Factor-Price Equalisation Once Again. *The Economic Journal*, 59, 181-197
252. Samuelson, P.A.(1984). International Trade and the Equalisation of Factor Prices. *The Economic Journal*, 58 (230), 163-184.
253. Samuelson P. A. (2004). Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalization. *Journal of Economic Perspectives*, 18 (3), 135-146.
254. Schaf, J. (2004). Offshoring. Globalisation Wave Reaches Services Sector. *Deutche Bank Research*, 45, 16 str.
255. Schoier, G. (1999). On partial nonresponse situations:the hot deck imputation method. *Statistics Findland, ISI 99 Session*.
256. Schultze, C. L. (2004). Offshoring, Import Competition and the Jobless Recovery. The Brookings Institution, Policy Brief, 136.
257. Shapiro A. C. (1996). Multinational Financial Management, 5th Edition. Prentice Hall. 640 str.
258. Simpson, P. M., Siguaw, J. A. &White, S. C. (2002). Measuring the performance of suppliers: an analysis of evaluation processes. *The Journal of Supply Chain Management*, 38, 29-41.
259. Skjoett-Larsen, T. (2000). Third Party Logistics: From an Interorganizational Point of View. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30, 2, 112-127.

260. Smith A.: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. W. Strahan in T. Cadell, London. 1776, 587 str.
261. Spencer B. J. (2005). International outsourcing and incomplete contracts. NBER Working paper series, Working Paper 11418, National Bureau Of Economic Research, Cambridge. 2005, str. 45
262. Strauss-Kahn, V. (2003). The Role of Globalization in the Within-Industry Shift Away from Unskilled Workers in France. *NBER* Working Paper 9716
263. Svetličič M. (2006). Slovenske multinacionalke – včeraj, danes, jutri. *Teorija in praksa*, 1-2/2006, let. 43, 102-122
264. Swamidass, P. M., Kotabe M. (1993). Component sourcing strategies of multinationals: An empirical study of European and Japanese multinationals. *Journal of International Business Studies*, 24 (1), 81-100.
265. Swenson, D. (2000). Firm outsourcing decisions: evidence from U.S. foreign trade zones. *Economic Inquiry,* 38, 175-189.
266. Stare, M (2006). Outsourcing storitev v okviru razširjene EU: možnosti in priložnosti Slovenije. *Teorija in praksa*, 43 (1/2), 201-220.
267. Stare, M., Rubalcaba, L. (2005). Outsourcing of service industries within the enlarged EU. *European Journal of Industrial Relations*, 27 str.
268. Stare, M.: Tokovi mednarodne menjave proizvodnih storitev in njihov razvojni pomen: doktorska disertacija. Ekonomska Fakulteta, Ljubljana, 1999, 208 str.
269. Statistični urad Republike Slovenije: Evropski sistem nacionalnih in regionalnih računov ESR 1995. Statistični urad Republike Slovenije, Ljubljana. 2005, str. 437
270. Statistični urad RS: Standardna klasifikacija dejavnosti. Ljubljana: Uradni list RS, 2002, 294 str.
271. Stiglitz, J.E. (1974). Incentives and risk sharinig in sharecropping. *Review of Economic studies*, 41, 219-255.
272. Stiglitz, J.E.(1975). Incentives, risk and Information: Notes towards a theory of hierarchy. *Bell Journal of Economics*, 6, 52-579.
273. Stiglitz, J.E. (1987). *Principal and agent*. The New Palgrave: A Dictionary of Economics, 3, 966-71.
274. Svetličič, M., Rojec, M. & Trtnik, A. (2000). Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino. *Teorija in praksa*, 37, (4), 623-645
275. Tadelis, S. (2002). Complexity, Flexibility, and the Make-or-Buy Decision. *American Economic Association*, 92 (2), 433-437
276. Tan, K.C., Lyman, S.B., Wisner, J.D. (2002). Supply chain management a strategic perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (6), 614-31.
277. Telser, L. G. (1980). A theory of Self-Enforcing Agreements. *Journal of Business*, 53 (1), 27-44.
278. Teng J., Cheon M.J. & Grover V. (1995). Decisions to outsource systems functions: testing a strategy-theoretic discrepancy model. Decision Science 26, 75-103.

279. Tomiura, E. (2004). Foreign *outsourcing* and firm-level characteristics: evidence from Japanese manufacturers.
280. Torrens, R. (1815). *An Essay on the External Corn Trade*. 1st ed. London: Hatchard. 416 str.
281. Trefler, D. (2005). Service Offshoring: Threats and Opportunities. *Brookings Trade Forum*, 35-60
282. Tucker J., Alvarez E., Niebuhr J. (2005). Reining in outsourcing risk. *Knowledge Warton: strategy and business*, 6 str.
283. United Nations, Commission of the European Communities, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development, World Bank: System of National Accounts. Brussels/Luxembourg, New York, Paris, Washington, D.C.. 1993.
284. United Nations, Economic and social Council: Domestic outsourcing, and imported inputs in the united stated economy: insights from integrated economic accounts. Geneva: United Nations. 2009, 12.
285. United Nations Centre on Transnational Corporations (UNCTC): World investment report: the Triad in foreign direct investment. Journal of International Business Studies, Vol. 22, No. 4. New York: United Nations. Palgrave Macmillan Journals, 1991, str. 746-749
286. United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD (2005). World Inv. Report 2004: The Shift Towards Services. UNCTAD, New York, Geneva, 468 str.
287. United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD (2006). World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development. UNCTAD, New York, Geneva, 366 str.
288. Uradni list RS, št. 69/07 in 17/08
289. Uradni list, št. 69/07, 2007, str. 1
290. Van Gorp D., Jagersma P. K. & Motoko I. (2006). Offshoring in the Service Sector, A European Perspective. *NRG Working Paper*, 06-06, Cambridge, MA, str. 40
291. Venkatesan, Ravi: Strategic sourcing: To make or not to make. Harvard Business Review, 1998-1, 07. 1992, 12 str.
292. Yeaple S. R.: The Complex Integration Strategies of Multinationals and Cross Country Dependencies in the Structure of Foreign Direct Investment. Journal of International Economics 60, 2003, str. 293-314.
293. Yeats, A. J. (1998). Just *How Big Is Global Production Sharing?*. Washington: The World Bank, Development Research Group, 44 str.
294. Yi, Kei-Mu: Can vertical specialization explain the growth of world trade?. Journal of Political Economy, v111(1), 2003, str. 52-102.
295. Yu Zhihao.: A New Push on An Old Fundamental: Understanding the Patterns of Outsourcing. Leverhulme Centre for Research on Globalisation and Economic Policy (GEP), University of Nottingham, 2003, 26 str.
296. Yu Zhihao: Economies of Scope and Patterns of Global Outsourcing. University of Nottingham, GEP Research Papers No. 2005/12, 2005, str. 29

297. Yu Zhihao: The Fear of Competitive Pressure of Globalization and Outsourcing. University of Nottingham, Research Paper 2006/41, 2006, str. 19.
298. Quinn, J. (1999). Strategic outsourcing. Leveraging knowledge capabilities. *Sloan Managemnet Review*, 9-21
299. Quinn, J., Hilmer, F. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 43-55.
300. Waters D. (2007). Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management. Chartered Institute of Logistics and Transport in the UK, Business & Economics. Kogan Page; 5th ed. edition. 2007, 436 str.
301. Weiss, M. L., Melamut, S. J. (2005). Give Away the Servers Outsourcing IT. *UNC School of Law*, 28
302. Wernerfelt, B. (1984). The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
303. Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16 (3), 171-174.
304. Whitaker, J., Krishnan, M.S., Fornell, C. (2006). Does Offshoring Impact Customer Satisfaction?, *AMCIS 2006 Proceedings.* Paper 394.
305. Whyte, G. (1994). The Role of Asset Specificity in the Vertical Integration Decision. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23 (3), 287-302.
306. Willcocks, P. L., Lacity, C. M. (2006). Global Sourcing of Business and IT Services. Palgrave Macmillian, str. 320
307. Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications.* New York: Free Press
308. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press
309. Williamson, O. E. (1999). *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press, USA, 448 str.
310. Williamson, O. E., Winter S.G. (1993). The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development. *Oxford University Press*, USA, 256
311. World Trade Organization (WTO): GATS fact and fiction. Geneva, Switzerland: World Trade Organization, 2001
312. World Trade Organization (WTO): World Trade Report 2006, Exploring the links between subsidies, trade and the WTO. Geneva: World Trade Organization, 2006, 223
313. World Trade Organization (WTO): World Trade Report 2007, Six decades of multilateral trade cooperation. What have we learned?. Geneva: World Trade Organization, 2007, 223 str.
314. World Trade Organization (WTO): World Trade Report 2008, Trade in Globalizing World. Geneva: World Trade Organization, 2008, 178 str.
315. Yan, B. (2004). Demand for skills in Canada: the role of foreign outsourcing and informationcommunication technology. *Statistics Canada*.
316. Zaheer, A., Venkatraman, N. (1994). Determinants of Electronic Integration in the Insurance Industry: An Empirical Test. *Management Science*, 40 (5), 549-566.

8 PRILOGE

Zakon o državni statistiki (Uradni list RS, št.45/95 in št. 9/01)
Letni program statističnih raziskovanj (Uradni list RS, št. 130/06)
Posredovanje podatkov je obvezno.

VPRAŠALNIK O PRENOSU POSLOVNIH AKTIVNOSTI NA PODJETJA NA TUJIH TRGIH (SOURCING NA TUJIH TRGIH)

SKLOP A: OSNOVNI PODATKI O PODJETJU

A1. Ali ste del skupine podjetij?

1 ☐ **Da**, smo nadrejena družba v okviru skupine podjetij v Sloveniji. → nadaljujte s sklopom **B**
2 ☐ **Da**, smo nadrejena družba v okviru multinacionalnega podjetja. → nadaljujte s sklopom **B**
3 ☐ **Da**, smo odvisno podjetje. → nadaljujte z vprašanjem **A2**
4 ☐ **Ne.** → nadaljujte s sklopom **B**

A2. Označite, kje je lokacija nadrejene družbe

1 ☐ v Sloveniji
2 ☐ v drugi državi EU
3 ☐ zunaj EU

SKLOP B: PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI NA DRUGA PODJETJA V SLOVENIJI IN NA TUJIH TRGIH V OBDOBJU 2001-2006

PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI NA DRUGA PODJETJA (SOURCING) je celoten ali delni prenos poslovnih aktivnosti (strateških ali podpornih), ki se trenutno izvajajo znotraj vašega podjetja v Sloveniji, na druga podjetja v Sloveniji ali na tujih trgih.

B1. Katere aktivnosti ste v obdobju 2001-2003 in 2004-2006 prenesli na druga podjetja?
(Označite z X aktivnosti, ki ste jih prenesli na druga podjetja tako na domačem kot na tujem trgu. Če niste prenesli nobene aktivnosti, označite stolpec »Ni bilo prenosa«)

POSLOVNE AKTIVNOSTI	A. Prenos aktivnosti na druga podjetja v obdobju 2001-2003		B. Prenos aktivnosti na druga podjetja v obdobju 2004-2006		C. Ni bilo prenosa
	Na domačem trgu A1.	Na tujem trgu A2.	Na domačem trgu B1.	Na tujem trgu B2.	
Strateške (glavne) aktivnosti					
1. Proizvodnja blaga in storitev	☐	☐	☐	☐	☐
Podporne aktivnosti					
2. Distribucija in logistika	☐	☐	☐	☐	☐
3. Trženje, prodaja, poprodajne storitve, pomoč uporabnikom in klicni centri	☐	☐	☐	☐	☐
4. Informacijsko-komunikacijske storitve	☐	☐	☐	☐	☐
5. Administrativne in vodstvene funkcije	☐	☐	☐	☐	☐
6. Inženirstvo in sorodne tehnične storitve	☐	☐	☐	☐	☐
7. Raziskave in razvoj	☐	☐	☐	☐	☐
8. Druge poslovne aktivnosti (navedite): _____	☐	☐	☐	☐	☐

SKLOP C: PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI NA PODJETJA NA TUJIH TRGIH V OBDOBJU 2001-2006

PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI NA PODJETJA NA TUJIH TRGIH (SOURCING NA TUJIH TRGIH) je celoten ali delni prenos poslovnih aktivnosti (strateških ali podpornih), ki so se izvajala v vašem podjetju v Sloveniji ali v drugem podjetju v Sloveniji, ki je lahko v skupini podjetij oz. izven skupine podjetij, na druga podjetja na tujih trgih.

C1. Ali ste v obdobju od 2001 - 2006 prenesli katero izmed aktivnosti na podjetja na tujih trgih?

1 ☐ **Da.**

2 ☐ **Ne. → nadaljujte s sklopom D (stran 6)**

C2. V katere vrste podjetij na tujih trgih je vaše podjetje preneslo aktivnosti v obdobju 2001-2006?
(Označite z X, v katere vrste podjetij ste prenesli aktivnosti. Če niste prenesli posamezne aktivnosti, označite stolpec »Ni bilo prenosa«)

POSLOVNE AKTIVNOSTI	A. PRENOS AKTIVNOSTI NA PODJETJA ZNOTRAJ SKUPINE PODJETIJ			B. PRENOS AKTIVNOSTI NA PODJETJA IZVEN SKUPINE PODJETIJ		C. Ni bilo prenosa
	V že obstoječa podjetja znotraj skupine podjetij na tujih trgih A1.	V nova podjetja znotraj skupine podjetij na tujih trgih (z nakupom podjetij) A2.	V novo ustanovljena podjetja znotraj skupine podjetij na tujih trgih (Greenfield naložbe) A3.	V druga podjetja na tujih trgih - lastniška povezava 50% ali manj B1.	V druga podjetja na tujih trgih - brez lastniške povezave B2.	
Strateške (glavne) aktivnosti						
1. Proizvodnja blaga in storitev	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Podporne aktivnosti						
2. Distribucija in logistika	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Trženje, prodaja, poprodajne storitve, pomoč uporabnikom in klicni centri	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Informacijsko-komunikacijske storitve	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Administrativne in vodstvene funkcije	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Inženirstvo in sorodne tehnične storitve	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Raziskave in razvoj	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Druge poslovne aktivnosti (navedite): _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐

C3. V katere države je vaše podjetje preneslo aktivnosti v obdobju 2001-2006?
(Vpišite vse države, v katere ste prenesli posamezne poslovne aktivnosti. Če aktivnosti niste prenesli v nobenega izmed tujih trgov, označite stolpec »Ni bilo prenosa«.)

POSLOVNE AKTIVNOSTI	VPIŠITE VSE DRŽAVE, V KATERE STE PRENESLI POSLOVNE AKTIVNOSTI							Ni bilo prenosa
Strateške (glavne) aktivnosti								
1. Proizvodnja blaga in storitev	_____,	_____,	_____,	_____,	_____,	_____,	_____	☐
Podporne aktivnosti								
2. Distribucija in logistika	_____,	_____,	_____,	_____,	_____,	_____,	_____	☐
3. Trženje, prodaja, poprodajne storitve, pomoč uporabnikom in klicni centri	_____,	_____,	_____,	_____,	_____,	_____,	_____	☐
4. Informacijsko-komunikacijske storitve	_____,	_____,	_____,	_____,	_____,	_____,	_____	☐
5. Administrativne in vodstvene funkcije	_____,	_____,	_____,	_____,	_____,	_____,	_____	☐
6. Inženirstvo in sorodne tehnične storitve	_____,	_____,	_____,	_____,	_____,	_____,	_____	☐
7. Raziskave in razvoj	_____,	_____,	_____,	_____,	_____,	_____,	_____	☐
8. Druge poslovne aktivnosti (navedite): _____	_____,	_____,	_____,	_____,	_____,	_____,	_____	☐

C4. Ocenite, kako pomembni so posamezni motivi pri odločitvi za prenos aktivnosti na podjetja na tujih trgih

(Označite z X pomembnost posameznega motiva)

MOTIVI PRI PRENOSU AKTIVNOSTI	Povsem nepomembno 1	Nepomembno 2	Ni niti pomembno niti nepomembno 3	Pomembno 4	Zelo pomembno 5	Ni ustrezno/ Ne vem 6
Notranji motivi						
1. Znižanje stroškov dela	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Znižanje drugih stroškov (razen stroškov dela)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Dostop do novih trgov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Sledenje konkurentom	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Izboljšanje kakovosti in/ali uvedba novih izdelkov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Osredotočanje na strateške aktivnosti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Izboljšanje izvedbe logistike	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Pomanjkanje ustreznih kadrov v podjetju	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Pomanjkanje znanja v podjetju	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Povečanje/ohranitev konkurenčnosti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Kultura podjetja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zunanji motivi						
12. Dostop do specializiranih znanj ali tehnologij	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Davčni in drugi finančni motivi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Bolj prožno poslovno okolje na tujih trgih	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Značilnosti dejavnosti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Značilnosti okolja in trgov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Dobaviteljska veriga	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. Tržni položaj vašega podjetja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. Strateške odločitve, ki jih je sprejela nadrejena družba	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. Drugi motivi (navedite): _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐

C5. Ocenite, kako je na vaše podjetje vplival prenos aktivnosti na podjetja na tujih trgih

(Označite z X razsežnost posameznega vpliva)

VPLIV PRENOSA AKTIVNOSTI	Zelo negativno 1	Negativno 2	Neznatno 3	Pozitivno 4	Zelo pozitivno 5	Ni ustrezno/ Ne vem 6
1. Vpliv na vaše podjetje na splošno	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Znižanje stroškov dela	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Znižanje drugih stroškov (razen stroškov dela)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Izvedba logistike	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Dostop do novih trgov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Izboljšanje kakovosti in/ali uvedba novih izdelkov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Konkurenčnost	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Tehnološko znanje v podjetju (know-how)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Dostop do specializiranih znanj ali tehnologij	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Produktivnost	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Inovativnost	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Dobičkonosnost	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Drugi vplivi (navedite): _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐

C6. Ocenite dejanske koristi, ki ste jih imeli s prenosom aktivnosti na podjetja na tujih trgih v primerjavi s pričakovanimi koristmi (Označite z X dejanske koristi)

POSLOVNE AKTIVNOSTI	Veliko manjše koristi od pričakovanih 1	Manjše koristi od pričakovanih 2	Pričakovane koristi 3	Večje koristi od pričakovanih 4	Veliko večje koristi od pričakovanih 5	Ni prenosa/ Ne vem 6
Strateške (glavne) aktivnosti						
1. Proizvodnja blaga in storitev	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Podporne aktivnosti						
2. Distribucija in logistika	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Trženje, prodaja, poprodajne storitve pomoč uporabnikom in klicni centri	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Informacijsko-komunikacijske storitve	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Administrativne in vodstvene funkcije	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Inženirstvo in sorodne tehnične storitve	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Raziskave in razvoj	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Druge poslovne aktivnosti (navedite) _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐

C7. Ocenite, koliko delovnih mest ste izgubili in ustvarili v vašem podjetju na domačem trgu zaradi prenosa aktivnosti na podjetja na tujih trgih v obdobju 2001-2006
(Vpišite število delovnih mest ali označite z X)

ŠTEVILO DELOVNIH MEST	Skupno število 1	Od tega število visokokvalificiranih kadrov 2	Ni ustrezno 3	Ne vem 4
1. Število izgubljenih delovnih mest			☐	☐
2. Število ustvarjenih delovnih mest			☐	☐

C8. Kakšni so vaši načrti glede prenosa aktivnosti na podjetja na tujih trgih v obdobju 2007-2009?
(Ustrezno označite z X vsako aktivnost)

POSLOVNE AKTIVNOSTI	Manjši prenos kot doslej 1	Enak prenos kot doslej 2	Večji prenos kot doslej 3	Ponovno izvajanje aktivnosti na domačem trgu 4	Strateške odločitve sprejema nadrejena družba 5	Ni načrtov 6	Ni ustrezno/ Ne vem 7
Strateške (glavne) aktivnosti							
1. Proizvodnja blaga in storitev	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Podporne aktivnosti							
2. Distribucija in logistika	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Trženje, prodaja, poprodajne storitve pomoč uporabnikom in klicni centri	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Informacijsko-komunikacijske storitve	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Administrativne in vodstvene funkcije	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Inženirstvo in sorodne tehnične storitve	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Raziskave in razvoj	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Druge poslovne aktivnosti (navedite) _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

C9. Ocenite, kako je prenos aktivnosti na podjetja na tujih trgih prispeval k ustvarjanju konkurenčnih prednosti v vašem podjetju (Označite z X vpliv prenosa aktivnosti)

VPLIV PRENOSA AKTIVNOSTI NA KONKURENČNE PREDNOSTI	Zelo negativno 1	Negativno 2	Neznatno 3	Pozitivno 4	Zelo pozitivno 5	Ni prispeval k ustvarjanju konkurenčnih prednosti 6	Ne vem 7
1. Konkurenčne prednosti vašega podjetja na splošno	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurenčne prednosti pri stroških se kažejo							
2. z znižanjem stroškov dela	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. z znižanjem drugih stroškov (razen stroškov dela)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurenčne prednosti pri proizvodih in/ali storitvah se kažejo							
4. z boljšo kakovostjo proizvodov in/ali storitev	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. z zanesljivostjo delovanja proizvodov in/ali storitev	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. z večjo diferenciacijo proizvodov in/ali storitev	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ustvarjene konkurenčne prednosti se kažejo:							
7. s povečanjem izvoznega deleža	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. s povečanjem tržnega deleža	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. s povečanjem dobičkonosnosti	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. s povečanjem produktivnosti	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. z večjo stopnjo internacionalizacije	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurenčne prednosti pri kupcih se kažejo:							
12. z večjo bližino kupcem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. s hitrejšim zadovoljevanjem potreb kupcev	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. z zadovoljevanjem posebnih potreb kupcev	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurenčne prednosti pri znanju se kažejo:							
15. s povečanjem tehnološkega znanja (know-how)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. z dostopom do specializiranih znanj in/ali tehnologij	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurenčne prednosti, ki se kažejo drugače:							
17. s povečanjem visokokvalificiranega kadra	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. z razvojem notranjih odnosov v skupini podjetij	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. z doseganjem primerjalnih prednosti v virih	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. s hitrejšo časovno odzivnostjo na splošno	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. v kulturi podjetja	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. na drug način (navedite): _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Prosimo, nadaljujte s sklopom E (stran 7)

SKLOP D: NAČRTI GLEDE PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI NA PODJETJA NA TUJIH TRGIH V OBDOBJU 2007-2009

D1. Ali načrtujete prenos poslovnih aktivnosti na podjetja na tujih trgih v obdobju 2007-2009?

1 ☐ **Da.**

2 ☐ **Ne. → nadaljujte s sklopom F (stran 8)**

D2. Ocenite, kako pomembni so posamezni motivi pri odločitvi za prenos aktivnosti na podjetja na tujih trgih v obdobju 2007-2009
(Označite z X pomembnost posameznega motiva)

MOTIVI PRI PRENOSU AKTIVNOSTI	Povsem nepomembno 1	Nepomembno 2	Ni niti pomembno niti nepomembno 3	Pomembno 4	Zelo pomembno 5	Ni ustrezno/ Ne vem 6
Notranji motivi						
1. Znižanje stroškov dela	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Znižanje drugih stroškov (razen stroškov dela)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Dostop do novih trgov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Sledenje konkurentom	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Izboljšanje kakovosti in/ali uvedba novih izdelkov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Osredotočanje na strateške aktivnosti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Izboljšanje izvedbe logistike	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Pomanjkanje ustreznih kadrov v podjetju	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Pomanjkanje znanja v podjetju	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Povečanje/ohranitev konkurenčnosti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Kultura podjetja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zunanji motivi						
12. Dostop do specializiranih znanj ali tehnologij	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Davčni in drugi finančni motivi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Bolj prožno poslovno okolje na tujih trgih	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Značilnosti dejavnosti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Značilnosti okolja in trgov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Dobaviteljska veriga	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. Tržni položaj vašega podjetja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. Strateške odločitve, ki jih je sprejela nadrejena družba	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. Drugi motivi (navedite): _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐

D3. V katere države nameravate v obdobju 2007-2009 prenesti aktivnosti?
(Vpišite vse države, v katere nameravate prenesti posamezne poslovne aktivnosti. Če aktivnosti ne nameravate prenesti v nobenega izmed tujih trgov, označite stolpec »Ni bilo prenosa«.)

POSLOVNE AKTIVNOSTI	VPIŠITE VSE DRŽAVE, V KATERE NAMERAVATE PRENESTI POSLOVNE AKTIVNOSTI	Ni prenosa
Strateške (glavne) aktivnosti		
1. Proizvodnja blaga in storitev	_____, _____, _____, _____, _____, _____, _____	☐
Podporne aktivnosti		
2. Distribucija in logistika	_____, _____, _____, _____, _____, _____, _____	☐
3. Trženje, prodaja, poprodajne storitve, pomoč uporabnikom in klicni centri	_____, _____, _____, _____, _____, _____, _____	☐
4. Informacijsko-komunikacijske storitve	_____, _____, _____, _____, _____, _____, _____	☐
5. Administrativne in vodstvene funkcije	_____, _____, _____, _____, _____, _____, _____	☐
6. Inženirstvo in sorodne tehnične storitve	_____, _____, _____, _____, _____, _____, _____	☐
7. Raziskave in razvoj	_____, _____, _____, _____, _____, _____, _____	☐
8. Druge poslovne aktivnosti (navedite): _____	_____, _____, _____, _____, _____, _____, _____	☐

D4. Ocenite, kako bo prenos aktivnosti na podjetja na tujih trgih prispeval k ustvarjanju konkurenčnih prednosti v vašem podjetju v prihodnosti? (Označite z X vpliv prenosa aktivnosti)

VPLIV PRENOSA AKTIVNOSTI NA KONKURENČNE PREDNOSTI	Zelo negativno 1	Negativno 2	Neznatno 3	Pozitivno 4	Zelo pozitivno 5	Ne bo prispeval k ustvarjanju konkurenčnih prednosti 6	Ne vem 7
1. Konkurenčne prednosti vašega podjetja na splošno	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurenčne prednosti pri stroških se kažejo							
2. z znižanjem stroškov dela	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. z znižanjem drugih stroškov (razen stroškov dela)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurenčne prednosti pri proizvodih in/ali storitvah se kažejo							
4. z boljšo kakovostjo proizvodov in/ali storitev	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. z zanesljivostjo delovanja proizvodov in/ali storitev	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. z večjo diferenciacijo proizvodov in/ali storitev	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ustvarjene konkurenčne prednosti se kažejo:							
7. s povečanjem izvoznega deleža	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. s povečanjem tržnega deleža	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. s povečanjem dobičkonosnosti	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. s povečanjem produktivnosti	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. z večjo stopnjo internacionalizacije	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurenčne prednosti pri kupcih se kažejo:							
12. z večjo bližino kupcem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. s hitrejšim zadovoljevanjem potreb kupcev	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. z zadovoljevanjem posebnih potreb kupcev	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurenčne prednosti pri znanju se kažejo:							
15. s povečanjem tehnološkega znanja (know-how)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. z dostopom do specializiranih znanj / tehnologij	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurenčne prednosti, ki se kažejo drugače:							
17. s povečanjem visokokvalificiranega kadra	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. z razvojem notranjih odnosov v skupini podjetij	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. z doseganjem primerjalnih prednosti v virih	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. s hitrejšo časovno odzivnostjo na splošno	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. v kulturi podjetja	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. na drug način (navedite): _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

SKLOP E: VPLIV PRENOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI NA ZAPOSLENOST V VAŠEM PODJETJU V OBDOBJU 2007-2009

E1. Ocenite, kolikšen vpliv na zaposlenost vašem podjetju v obdobju 2007-2009 bo po vašem pričakovanju imel prenos aktivnosti na podjetja na tujih trgih? (Označite z X pričakovan vpliv na število delovnih mest)

VPLIV NA ŠTEVILO DELOVNIH MEST	Neznaten vpliv 1	Srednje velik vpliv 2	Velik vpliv 3	Ni ustrezno 4	Ne vem 5
1. Prenos delovnih mest visokokvalificiranih kadrov na tuje trge	☐	☐	☐	☐	☐
2. Prenos delovnih mest drugih kadrov na tuje trge	☐	☐	☐	☐	☐
3. Ustvarjanje novih delovnih mest visokokvalificiranih kadrov v vašem podjetju na domačem trgu	☐	☐	☐	☐	☐
4. Ustvarjanje novih delovnih mest drugih kadrov v vašem podjetju na domačem trgu	☐	☐	☐	☐	☐

SKLOP F: OVIRE PRI PRENOSU POSLOVNIH AKTIVNOSTI NA PODJETJA NA TUJIH TRGIH

PRENOS POSLOVNIH AKTIVNOSTI NA PODJETJA NA TUJIH TRGIH (SOURCING NA TUJIH TRGIH) je celoten ali delni prenos poslovnih aktivnosti (strateških ali podpornih), ki so se izvajala oz. se trenutno izvajajo v vašem podjetju v Sloveniji ali v drugem podjetju v Sloveniji, ki je lahko v skupini podjetij ali izven skupine podjetij, na druga podjetja na tujih trgih.

F1. Ocenite, kako pomembne so za vaše podjetje ovire pri odločanju za prenos ali izvajanju prenosa aktivnosti na podjetja na tujih trgih
(Označite z X pomembnost posameznih ovir)

OVIRE PRI PRENOSU AKTIVNOSTI	Povsem nepomembno 1	Nepomembno 2	Ni niti pomembno niti nepomembno 3	Pomembno 4	Zelo pomembno 5	Ni ustrezno/ Ne vem 6
Zunanje ovire						
1. Zakonodajne ali administrativne ovire	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Davčni razlogi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Trgovinske tarife	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Negotovost mednarodnih standardov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Jezikovne in kulturne ovire	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Možna kršitev patentov in/ali pravic iz naslova intelektualne lastnine	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ovire znotraj podjetja						
7. Zaskrbljenost zaposlenih (vključno s sindikati)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Ni v skladu z družbenim vrednotam vašega podjetja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Težave s preveliko oddaljenostjo do podjetij na tujih trgih	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Težave pri izbiranju primernega podjetja na tujih trgih	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Bližina obstoječih kupcev je nujna	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Težave z razpoložljivostjo kadrov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Težave z razpoložljivostjo znanja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Skrb, da bi celotni stroški prenosa presegli pričakovane koristi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Tveganost prenosa aktivnosti je velika	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Druge ovire (navedite): _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐

SKLOP G: VAŠI PODATKI

Čas izpolnjevanja vprašalnika: [ ] minut

Naziv podjetja _____

Ime in priimek: _____

Funkcija v podjetju: _____

Elektronski naslov: _____

Telefon: _____

Datum: _____

Zahvaljujemo se vam za sodelovanje!

METODOLOŠKA POJASNILA

Skupina podjetij

Skupina podjetij je združenje podjetij, ki so združena na podlagi pravnih in/ali finančnih povezav. Skupina podjetij ima lahko več kot eno središče odločanja, še posebej v zvezi s proizvodnjo, prodajo in dobičkom. Posamezni vidiki finančnega poslovanja in davkov so lahko centralizirani. Skupina podjetij je gospodarska enota, ki lahko sprejema odločitve, ki še zlasti zadevajo med seboj povezane enote, ki jo sestavljajo.

Poslovne aktivnosti

Strateške (ključne) poslovne aktivnosti: proizvodnja končnega blaga in/ali storitev, namenjena za trg ali tretje osebe, ki jo je izvedlo podjetje in prinaša dohodek. Strateške (ključne) poslovne aktivnosti so večinoma primarne aktivnosti v podjetju in lahko vključujejo tudi druge (sekundarne) aktivnosti, če so le-te del strateških aktivnosti.

Podporne poslovne aktivnosti: podporne poslovne aktivnosti se v podjetju izvajajo z namenom, da se zagotovi proizvodnja blaga in/ali storitev, namenjena za trg ali tretje osebe. Rezultat podpornih poslovnih aktivnosti ni namenjen neposredno za trg ali tretje osebe.

Distribucija in logistika: transportne aktivnosti, skladiščenje in obdelava naročil.

Trženje, prodaja, poprodajne storitve, vključno s pomočjo uporabnikom (help-desk) in klicnimi centri: trženjske raziskave, oglaševanje, storitve neposrednega trženja (telemarketing), razstave, sejmi in druge trženjske ter prodajne storitve, storitve klicnih centrov, pomoč uporabnikom (help-desk) in druge storitve za podporo uporabnikom.

Informacijsko-komunikacijske storitve: storitve informacijske tehnologije in telekomunikacij. Storitve informacijske tehnologije vključujejo svetovanje glede strojne in programske opreme, programske opreme, prilagojene za obdelavo podatkov, storitve s področja podatkovnih baz, vzdrževanje in popravila, spletno gostovanje in druge storitve s področja računalništva ter informacijskih storitev. Izvzeta je standardizirana programska oprema.

Administrativne in vodstvene aktivnosti: pravne storitve, storitve računovodstva, knjigovodstva in revizije, menedžment in svetovanje, vodenje človeških virov (npr. usposabljanje in izobraževanje, zaposlovanje kadrov), storitve s področja zdravstva, finančne in zavarovalniške storitve podjetja. Vključene so tudi aktivnosti nabave.

Inženirstvo in sorodne tehnične storitve: svetovalne storitve s področja inženirstva in sorodnih tehničnih storitev, testiranje, analize in certifikacija. Vključene so tudi storitve s področja industrijskega oblikovanja.

Raziskave in razvoj.

Priloga 2.1: Podjetja, ki so prenesla aktivnosti na domačem in na tujem trgu v obdobju 2001-2009 glede na obdobje prenosa in pripadnost dejavnosti SKD

Prenos / SKD	Prenos na domačem trgu				Prenos na tujem trgu						Prenos na D in T trgu
	2001 - 2003	2004 - 2006	2001 - 2006	v % od vseh podjetij	2001-2003	2004-2006	2001-2006	2007-2009	2001-2009	v % od vseh podjetij	v % od vseh podjetij
C	1	1	1	0,1 %	0	0	0	0	0	0 %	0 %
D	112	140	177	12,0 %	80	138	152	49	201	13,6 %	4,7 %
E	2	1	2	0,1 %	0	0	0	0	0	0 %	0 %
F	21	32	32	2,1 %	4	7	7	7	14	1,0 %	0,2 %
G	21	38	38	2,6 %	9	23	27	3	31	2,1 %	0,7 %
H	2	6	6	0,4 %	0	2	2	0	2	0,1 %	0 %
I	8	9	16	1,1 %	2	7	7	0	7	0,5 %	0,1 %
K	11	17	22	1,5 %	11	11	16	7	23	1,5 %	0,7 %
Skupaj	179	244	294	19,9 %	106	189	211	66	277	18,8 %	6,3 %

Priloga 2.2: Preverjanje vpliva značilnosti podjetij na odločitev za prenos aktivnosti na tuje trge oziroma odločitev, da podjetje ne prenese aktivnosti na tuje trge z metodo kontingence

Neodvisna spremenljivka (X) – Osnovne značilnosti PE		Odvisna spremenljivka (Y) – Odločitev za prenos na tuje trge (N=854)		Koeficient kontingence
		Y-prenos	Y-ni prenosa	
Velikost	Veliko	91	160	0,233 (0,000)
	Srednje veliko	89	514	
Pripadnost dejavnosti	C	0	4	0,252 (0,000)
	D	135	304	
	E	0	32	
	F	8	78	
	G	19	107	
	H	1	32	
	I	6	61	
	K	11	56	
Izvoz	0	9	284	0,388 (0,000)
	od 0 do 10	82	298	
	od 10 do 20	28	40	
	od 20 do 30	13	10	
	od 30 do 40	8	10	
	od 40 do 50	6	8	
	nad 50	32	21	
Uvoz	0	208	2	0,355 (0,000)
	od 0 do 10	371	96	
	od 10 do 20	36	30	
	od 20 do 30	21	14	
	od 30 do 40	6	8	
	od 40 do 50	3	6	
	nad 50	26	22	
Pripadnost SP (za 42 podjetij ni podatka)	DA	147	314	0,279 (0,000)
	NE	33	318	
Leto ustanovitve	1990 in prej	102	303	0,095 (0,05)
	1991 in kasneje	78	371	
Pravna oblika	d.d.	80	224	0,133 (0,000)
	d.o.o.	94	371	

	Drugo	6	79	
Poreklo kapitala	Domač kapital	143	576	0,086 (0,043)
	Mešan kapital	19	37	
	Tuj kapital	18	61	
Prenos na domačem trgu	NE	119	558	0,166 (0,000)
	DA	61	116	

Priloga 2.3: Preverjanje odločitve za prenos aktivnosti na tuje trge glede na velikost podjetja in leto ustanovitve podjetja s preizkusom skupin

Group Statistics

	Starost	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Prenos	1,00	405	,25	,435	,022
	2,00	449	,17	,379	,018

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Prenos	Equal var. assumed	31,612	,000	2,805	852	,005	,078	,028	,023	,133
	Equal var. not assumed			2,785	806,505	,005	,078	,028	,023	,133

.

Priloga 2.4: Preverjanje učinkov prenosa aktivnosti podjetij na tuje trge v obdobju 2001-2006 z regresijsko analizo

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,592[a]	,351	,346	,527	,351	74,037	1	137	,000
2	,649[b]	,421	,413	,499	,070	16,530	1	136	,000
3	,664[c]	,441	,429	,492	,020	4,867	1	135	,029

a. Predictors: (Constant), VPLIV-12
b. Predictors: (Constant), VPLIV-12, VPLIV-6
c. Predictors: (Constant), VPLIV-12, VPLIV-6, VPLIV-10

Priloga 2.5: Preverjanje prispevkov prenosa aktivnosti podjetij na tuje trge v obdobju 2001-2006 na konkurenčne prednosti podjetja z regresijsko analizo

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,536[a]	,288	,282	,577	,288	55,300	1	137	,000
2	,621[b]	,386	,377	,538	,098	21,707	1	136	,000
3	,646[c]	,417	,404	,526	,032	7,309	1	135	,008
4	,665[d]	,442	,426	,516	,025	6,005	1	134	,016

a. Predictors: (Constant), KP9
b. Predictors: (Constant), KP9, KP11
c. Predictors: (Constant), KP9, KP11, KP3
d. Predictors: (Constant), KP9, KP11, KP3, KP14

Priloga 2.6: Načrti in koristi podjetij, ki so prenesla aktivnosti glede na vrsto prenesene aktivnosti (v odstotku podjetij, ki so prenesla aktivnosti na tuje trge v 2001-2006)

Odv. sprem. (Y) = Načrti, koristi	Neodvisne spremenljivke (X) = Posamezni učinki prenosa						
	Proizv. blaga in storitev	Distrib., logistika	Trženje, prodaja	IKT	Admin., vodenje	Inženir., tehn. storitve	R&R
Manjši prenos kot doslej	8	4,8	4,9	9,4	13,9	0	0
Enak prenos kot doslej	32	36,9	35,4	40,6	44,4	46,7	46,7
Večji prenos kot doslej	48	31	43,9	28,1	25	53,3	40
Pon. izv. na dom. trgu	1,3	1,2	1,2	3,1	2,8	0	0
Strat. odl. nadrejene. dr.	2,7	2,4	3,7	9,4	8,3	0	6,7
Ni načrtov	8	23,8	11	9,4	5,6	0	6,7
KORISTI	2,83	2,93	2,99	2,88	2,78	2,92	2,87

Priloga 2.7: Razširjenosti prenosa aktivnosti in procesov na tuje trge v državah EU

Prenos / **Države**	Št. podjetij v vzorcu	Prenos v 2001-2006	Prenos v 2007-2009	Prenos v 2001-2009	Prenos v 2001-2009 v %
CZ	4329	194	67	261	6,03
DE	19080	2528	717	3245	17,01
DK	1385	352	100	452	32,64
FI	1270	279	91	370	29,13
IE	1285	492	40	532	41,4
IT	9538	1140	381	1521	15,95
NL	4633	628	209	837	18,07
PT	2540	310	99	409	16,1
SE	2262	128	272	400	17,68
SI	766	151	42	193	25,1958
EU	47088	6202	2018	8220	21,9201

Priloga 2.8: Pripadnost skupini podjetij v državah EU

Država / **Skupine podjetij**	CZ	DK	DE	IE	IT	NL	PT	SI	FI	SE	EU
Del skupine podjetij	84	94,1	75,3	81,7	81,9	93,9	77,4	86,8	97,5	95,3	86,8
Nadr. dr. SP v državi	4,64	9,43	6,89	9,96	1,49	3,5	5,81	14,6	2,12	0	5,84
Nadr. dr. multinac podj.	8,76	19,7	17,4	8,13	20,6	16,4	13,2	37,1	23,7	2,34	16,7
Odv. podjetje; lokacija nadr.:	70,1	65	51	63,6	59,8	74	58,4	35,1	72,1	93	64,2
Izven EU27	11,9	15,9	16,7	25,4	0	28,2	0	1,32	17,3	35,2	15,2
Znotraj EU27	50	25,3	11,2	25,6	0	26,3	0	19,2	23,3	34,4	21,5
V državi	7,73	24	23,2	12,4	0	19,6	18,7	14,6	31,1	23,4	17,5
Ni del skupine podjetij	16	5,93	24,7	18,3	18,1	6,05	22,6	13,2	2,47	5,47	13,3
Vsa podjetja	194	371	2524	492	1140	628	310	151	283	128	

Priloga 2.9: Pripadnost dejavnostim v državah EU

Države / **SKD**	CZ	DK	DE	IE	IT	NL	PT	SI	FI	SE	EU
Rudarstvo (C)	0,0	0,0	0,3	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3	0,2
Pred. dej.(D)	75,9	61,1	75,2	48,3	85,0	46,5	69,9	82,4	58,6	66,8	67,0
Elekt. en., plin, voda (E)	3,4	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,3	6,0	1,0
Gradbeništvo (F)	1,1	0,0	2,1	4,3	1,1	0,0	0,0	4,1	1,6	6,0	2,0
Trgovina, vzdrž. itn (G)	4,6	15,5	9,2	14,8	6,2	0,0	12,2	6,2	13,8	5,0	8,7
Gostinstvo (H)	0,0	0,7	0,1	6,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,8	0,0	0,9
Promet, sklad., zveze (I)	2,3	5,8	2,7	7,7	2,0	0,0	4,4	2,1	6,2	2,5	3,6
Posl. z nepr., naj., ps (K)	12,6	14,6	10,5	17,9	5,4	17,2	6,1	3,1	18,4	12,5	11,8

Priloga 2.10: Motivi pri prenosu aktivnosti in procesov na tuje trge v državah EU

Motivi \ Države	CZ	DK	DE	IE	IT	NL	PT	SI	FI	SE	EU
Dostop do novih trgov	2,07	1,65	2,51	2,17	2,30	2,22	2,22	2,48	2,25	1,71	2,16
Dostop do spec. znanj, tehn.	1,42	1,56	1,83	2,13	1,79	1,37	1,96	2,15	1,78	1,64	1,76
Osredotočenje na strat. akt.	1,67	2,04	1,94	2,26	1,91	1,61	2,26	2,43	2,23	1,84	2,02
Sledenke konkurentom	1,63	1,43	1,98	1,70	1,76	1,81	2,08	2,26	2,27	1,74	1,87
Izboljšanje kak., novi izdelki	1,73	1,51	1,95	2,12	1,79	1,55	1,74	2,34	1,79	1,42	1,79
Znižanje stroškov del	2,08	2,58	2,50	2,45	2,41	2,41	2,78	2,41	2,48	2,50	2,46
Znižanje drugih stroškov	1,85	2,41	2,27	2,46	2,14	2,09	2,42	2,40	2,41	2,19	2,26
Strat.odločitve nadr. družbe	2,34	1,76	2,06	2,38	2,18	2,11	2,50	2,41	2,29	2,35	2,24
Davčni in dr. finančni motivi	1,41	1,18	2,07	1,46	1,61	1,59	1,92	1,80	1,78	1,26	1,61

Priloga 2.11: Aktivnosti in procesi pri prenosu na tuje trge v državah EU

Aktivnosti \ Države	CZ	DK	DE	IE	IT	NL	PT	SI	FI	SE	EU
Strat. akt.	57,4	49,4	60,4	78,5	73,0	55,1	53,5	58,3	58,4	80,5	62,5
Podporne akt.	57,9	74,7	62,2	75,4	51,0	67,0	67,7	75,5	65,9	57,0	65,4
Admin. in vodenje	12,8	18,8	10,6	21,5	15,4	22,6	17,1	24,5	16,1	24,2	18,4
Distribucija in logistika	23,1	23,6	17,5	41,9	17,0	22,9	24,2	41,7	19,7	25,0	25,7
Trženje, prodaja itn.	28,7	17,0	23,7	35,0	21,8	12,3	18,4	62,9	20,8	15,6	25,6
IKT	16,4	29,5	6,3	28,7	10,9	26,4	23,2	24,5	24,7	20,3	21,1
Inženirstvo itn.	9,2	23,0	17,3	34,1	7,5	5,6	18,7	13,2	10,4	7,8	14,7
raziskave in razvoj	2,6	17,0	9,4	16,3	8,4	13,1	25,8	13,9	13,3	13,3	13,3
Drugo	0,0	5,1	15,3	4,5	5,4	2,7	5,2	0,0	6,5	6,3	5,1
Strat in/ali podp. (v %)	4,5	25,4	13,2	38,1	12,0	13,6	12,2	19,7	22,0	5,7	16,6

Priloga 2.12: Tuji trgi pri prenosu aktivnosti in procesov v državah EU

Tuji trgi \ Države	CZ	DK	DE	IE	IT	NL	PT	SI	FI	SE	EU
Afrika	0,0	1,5	3,5	4,9	4,7	4,9	16,1	1,0	0,5	1,3	3,9
Azija	5,7	14,8	11,1	13,9	8,8	19,0	10,3	7,8	5,4	7,5	10,4
Sr. in J. Amerika	2,3	3,3	7,6	6,2	6,3	2,9	12,2	1,0	3,0	1,3	4,6
Kitajska	12,6	25,4	32,6	22,2	24,1	18,5	11,5	12,4	21,9	16,3	19,8
Izven EU-27	39,1	57,5	58,7	50,2	60,1	90,8	52,8	85,0	47,8	40,5	58,3
Indija	5,4	20,6	16,2	15,6	10,9	26,6	9,5	3,1	15,7	13,8	13,7
Znotraj EU-15	39,5	45,4	26,3	72,7	39,8	66,3	54,5	30,1	44,6	35,8	45,5
Znotraj EU-27	73,9	77,7	71,2	78,8	66,7	124,6	72,1	44,6	79,5	70,0	75,9
Znotraj NMS-12	85,4	46,9	55,7	30,8	38,3	58,4	22,5	22,3	47,6	44,8	45,3
ZDA in Kanada	4,6	9,7	14,4	22,7	12,6	8,2	4,4	3,1	5,4	4,8	9,0

Priloga 2.13: Ovire pri prenosu aktivnosti in procesov na tuje trge v državah EU

Ovire \ Države	CZ	DK	DE	IE	IT	NL	PT	SI	FI	SE	EU
Kršitev patentov, IL	1,29	1,41	2,07	1,88	1,53	1,57	1,85	2,02	1,42	1,00	1,60
Zaskrbljenost zaposlenih	1,48	1,56	1,97	1,95	1,57	1,75	2,41	2,14	1,67	1,67	1,82
Vrednote podjetja	1,30	1,44	1,93	1,89	1,40	1,43	1,67	1,80	1,38	1,47	1,57
Izbor podjetja na tujem trgu	1,65	1,67	1,96	2,02	1,60	1,72	1,88	2,53	1,65	1,34	1,80
Jezikovne, kulurne ovire	1,86	1,69	2,07	1,94	1,87	1,75	1,80	1,80	2,12	1,78	1,87
Zakon., admin. ovire	1,74	1,89	2,06	2,18	1,77	1,84	2,29	2,48	1,73	1,63	1,96
Stroški presežejo koristi	1,79	1,90	2,06	1,94	1,79	1,89	0,00	2,63	1,71	1,70	1,74
Razdalja do ponudnika	1,70	1,75	2,07	1,92	1,43	1,63	2,06	2,14	1,74	1,71	1,82
Bližina do obst. kupcev nujna	1,95	1,74	1,96	2,04	1,69	1,88	2,19	2,41	1,93	1,90	1,97

Davčni razlogi	1,63	1,61	2,05	2,25	1,38	1,72	2,29	2,38	1,62	1,35	1,83
Trgovinske carine	1,47	1,68	2,01	2,18	1,75	1,67	2,08	2,15	1,51	1,31	1,78
Negot. medn. stand.	1,33	1,53	1,97	0,00	1,88	1,41	2,08	2,08	1,38	1,28	1,49

Priloga 2.14: Učinki pri prenosu aktivnosti in procesov na tuje trge v državah EU

Učinki \ **Države**	CZ	DK	DE	IE	IT	NL	PT	SI	FI	SE	EU
Konkurenčnost	2,71	2,81	2,9	2,73	2,66	2,81	2,82	2,82	2,74	2,59	2,76
Dostop do novih trgov	2,6	2,27	2,72	2,52	2,64	2,51	2,51	2,78	2,42	2,32	2,53
Znižanje stroškov dela	2,42	2,81	2,83	2,59	2,62	2,82	2	2,53	2,61	2,71	2,59
Izvedba logistike	2,23	1,83	2,1	2,34	2,32	2,23	2,27	2,51	2,11	2,05	2,2
Znižanje drugih stroškov	2,29	2,55	2,56	2,64	2,56	2,61	2,44	2,5	2,42	2,39	2,5
Izboljš. kakovosti, novi izdelki	2,39	2,17	2,07	2,54	2,23	2,16	2,45	2,35	2,13	1,95	2,24
Tehn. znanje v podjetju	2,48	2,2	2,19	2,41	2,37	2,15	2,55	2,35	2,23	1,99	2,29
Dostop do spec. znanj, tehn.	2,26	2,28	2,12	2,54	2,23	2,29	3	2,21	2,33	2,11	2,34

Priloga 2.15: Determinante prenosa aktivnosti in procesov v obdobju 2001-2006 glede na prenos znotraj ali izven skupine podjetij

Značilnosti \ **Skupine podjetij**	Prenos znotraj skupin podjetij 65 % (138 podjetij)	Prenos izven skupin podjetij 25 % (53 podjetij)	Prenos znotraj in izven skupin podjetij 10 % (20 podjetij)
Pripadnost SKD (211); D (152), F (7), G (27), H (2), I (7), K (16)	D (63 %), F (67 %), G (68 %), H (100 %), I (67 %), K (83 %)	D (27 %), F (33 %), G (20 %), H (0 %), I (14 %), K (17 %)	D (10 %), F (0 %), G (12 %), H (0 %), I (19 %), K (0 %)
Motivi (211)	1. Dostop do novih trgov (4,4), 2. Povečanje/ohranitev konkurenčnosti (4,3), 3. Tržni položaj podjetja (4,1)	1. Povečanje/ohranitev konkurenčnosti (4,6), 2. Znižanje drugih stroškov (4,3), 3. Znižanje stroškov dela (4,2)	1. Dostop do novih trgov (4,9), 2. Povečanje/ohranitev konkurenčnosti (4,7), 3. Tržni položaj podjetja (4,6)
Vrste aktivnosti (v % od podjetij, ki so prenašala v pos. skupini; 211)	1. Trženje in drugo (67 % oz. 93) 2. Proizvodnja blaga in storitev (48 % oz. 66) 3. Distribucija in logistika (43 % oz. 60)	1. Proizvodnja blaga in storitev (61 % oz. 32) 2. Trženje in drugo (48 % oz. 25) 3. IKT storitve (29 % oz. 15)	1. Proizvodnja blaga in storitev (84 % oz. 17) 2. Trženje in drugo (54 % oz. 11) 3. Distribucija in logistika (54 % oz. 11)
Tuji trgi (v % od podjetij, ki so prenašala v pos. skupini)	Hrvaška (38%), Srbija (37%), Bosna in Hercegov. (27%), Nemčija (17%), Rusija (13%)	Srbija (34%), Hrvaška (30%), Bosna in Hercegov. (28%), Nemčija (13%), Makedonija (11%)	Hrvaška (56%), Srbija (54%), Kitajska (52%), Bosna in Hercegov.(47%), Nemčija(30%)
Ovire	1. Težave z razpoložljivostjo kadrov (3,8) 2. Zakonodajne ali administrativne ovire (3,8) 3. Skrb, da bi celotni stroški prenosa presegli pričakovane koristi (3,7)	1. Skrb, da bi celotni stroški prenosa presegli pričakovane koristi (4,0) 2. Težave pri izbiranju prim. podjetja na tujih trgih (3,8) 3. Težave z razpoložljivostjo kadrov (3,7)	1. Težave z razpoložljivostjo znanja (4,00) 2. Težave z razpoložljivostjo kadrov (4,0) 3. Skrb, da bi celotni stroški prenosa presegli pričakovane koristi (3,9)
Učinki	1. Dostop do novih trgov (4,2), 2. Konkurenčnost (4,1), 3. Dobičkonosnost (3,9)	1. Konkurenčnost (4,2), 2. Dostop do novih trgov (3,9), 3. Znižanje str. dela (3,8)	1. Dostop do novih trgov (4,4), 2. Konkurenčnost (4,3) 3. Dobičkonosnost (4,3)

Prispevek h konkurenčnim prednostim podjetja	1. Hitrejše zadovoljevanje potreb kupcev (4,3) 2. Večja bližina kupcem (4,2) 3. Zadovoljevanje posebnih potreb kupcev (4,2)	1. Povečanje tržnega deleža (4,2) 2. Povečanjem izvoznega deleža (4,2) 3. Hitrejše zadovoljevanje potreb kupcev (4,1)	1. Hitrejše zadovoljevanje potreb kupcev (4,4) 2. Večja bližino kupcem (4,4) 3. Večja stopnja internacionalizacije (4,3)

Priloga 2.16: Preverjanje vpliva značilnosti podjetij na odločitev za prenos aktivnosti na tuje trge znotraj ali izven skupin podjetij z metodo kontingence

Neodvisna spremenljivka (X) – Osnovne značilnosti PE		Odvisna spremenljivka (Y) – Odločitev za prenos na tuje trge (N=122)		Koeficient kontingence
		Y-prenos v SP	Y-prenos izven SP	
Glavna dejavnost	C	0	0	0,134 (0,817)
	D	62	27	
	E	0	0	
	F	3	1	
	G	12	3	
	H	1	0	
	I	4	1	
	K	7	1	
Velikost	Srednje	44	18	0,045 (0,616)
	Veliko	45	15	
Leto ustanovitve	1990 in prej	51	20	0,030 (0,743)
	1991 in kasneje	38	13	
Pravna oblika	d.d.	46	11	0,188 (0,108)
	d.o.o.	41	22	
	Drugo	2	0	
Poreklo kapitala	Domač kapital	67	24	0,102 (0,526)
	Mešan kapital	10	6	
	Tuj kapital	12	3	
Izvoz	0	3	1	0,031 (0,985)
	od 0 do 10	43	18	
	od 10 do 20	11	5	
	od 20 do 30	6	2	
	od 30 do 40	5	1	
	od 40 do 50	4	1	
	nad 50	17	5	
Uvoz	0	1	0	0,164 (0,763)
	od 0 do 10	41	20	
	od 10 do 20	21	4	
	od 20 do 30	6	3	
	od 30 do 40	4	1	
	od 40 do 50	3	1	
	nad 50	13	4	
Pripadnost SP (za 42 podjetij ni podatka)	DA	84	18	0,431 (0,000)
	NE	5	15	
Prenos na domačem trgu	NE	72	17	0,282 (0,01)
	DA	17	16	

Priloga 2.17: Preverjanje motivov podjetij pri prenosu poslovnih aktivnosti na tuje trge z opisnimi statistikami (ocena aritmetične sredine in standardni odklon)

Odv. sprem. (Y) = Motivi	Neodvisne spremenljivke (X) = Motivi pri prenosu													
	Proizv. blaga in storitev		Distribuc., logistika		Trženje, prodaja,..		IKT		Administ., vodenje		Inženirst., tehnične storitve		R&R	
	a.s.	s	a.s.	s	a.s.	s	a.s.	s	a.s.	s	a.s.	s		s
Zniž. str dela	4,00	1,18	3,67	1,07	3,57	1,20	3,43	1,14	3,47	1,08	3,89	1,02	3,83	0,86
Znižanje dr. str.	3,92	1,07	3,98	0,88	3,93	1,03	4,03	0,92	3,79	0,99	3,89	1,08	3,78	0,88
Dos. do trgov	3,97	1,38	4,61	0,73	4,67	0,71	4,23	1,06	4,55	0,65	4,50	0,86	4,50	0,79
Sledenje konk.	3,45	1,19	3,91	0,93	4,02	0,96	3,77	1,14	3,84	1,05	3,78	0,94	4,11	1,02
Kak., novi izd.	3,04	1,13	3,30	1,16	3,44	1,13	3,66	1,14	3,42	1,29	4,00	0,91	4,00	0,91
Osr. na st. akt.	3,45	1,23	3,88	0,85	4,02	0,82	4,06	0,80	4,03	0,79	4,06	0,54	4,11	0,83
Izb. logistike	3,41	1,26	4,25	0,79	4,01	0,96	3,80	0,99	3,84	1,00	3,61	0,78	3,83	0,79
Pomanj. kadrov	2,78	1,27	2,74	1,03	2,94	1,15	3,00	1,14	2,76	1,22	3,00	0,91	3,28	0,83
Pom.. znanja	2,18	1,19	2,26	1,01	2,59	1,22	2,71	1,32	2,32	1,34	2,89	0,90	3,11	0,96
Poveč.konk.	4,31	0,98	4,46	0,63	4,44	0,66	4,17	0,75	4,34	0,67	4,28	0,75	4,28	0,75
Kultura podjetja	2,95	1,17	3,37	0,90	3,45	0,99	3,37	0,91	3,21	0,99	3,44	0,86	3,61	0,85
Spec. zn./tehn	2,73	1,14	2,89	1,06	3,11	1,14	3,17	1,15	2,87	1,26	3,56	0,98	3,56	0,98
Davčni, fin,m.	3,06	1,26	3,11	1,18	3,21	1,15	2,74	1,07	2,79	1,26	3,50	0,92	3,22	0,94
Prož, okolje	3,14	1,09	3,44	1,05	3,45	1,04	3,31	1,05	3,34	1,12	3,33	0,77	3,39	0,85
Znač. dejavn.	3,33	1,12	3,47	0,98	3,61	0,98	3,57	0,98	3,61	0,95	3,67	0,84	3,78	0,88
Znač. ok., trgov	3,55	1,12	3,88	0,93	3,89	0,93	3,54	1,12	3,82	0,83	3,61	0,92	3,83	0,92
Dobavit. veriga	3,13	1,20	3,18	1,02	3,40	1,05	3,34	1,03	3,42	1,03	3,72	0,89	3,50	0,92
Tržni pol. podj.	3,87	1,26	4,18	0,80	4,18	0,79	3,91	0,98	4,29	0,80	4,22	0,88	4,17	0,86
Strat. odl.nadr.	3,06	1,20	3,26	1,11	3,32	1,13	3,37	1,29	3,53	1,35	3,50	1,10	3,56	1,15

Priloga 2.18: Preverjanje motivov podjetij pri prenosu poslovnih aktivnosti na tuje trge z metodo bivariatne korelacije

PA / **Motivi**	Proizv. blaga in storitev	Distribuc. Logistika	Trženje, prodaja,	IKT	Administr., vodenje	Inženirsto, tehnične storitve	R&R
Zniž. str. dela	0,176(-0,019)	-0,061(-0,237)	-0,146(-0,043)	-0,12(-0,081)	-0,082(-0,169)	-0,039(-0,326)	-0,051(-0,277)
Zniž. dr. str.	-0,025 (-0,38)	0,07 (-0,206)	0,071 (-0,203)	0,058 (-0,25)	-0,035 (-0,34)	-0,066 (-0,22)	-0,096 (-0,13)
Dostop do trgov	-0,188(0,013)	**0,216((0,005)**	**0,425(0,000)**	0,042(0,312)	0,141(0,049)	-0,039(0,325)	0,007(0,468)
Sledenje konk.	-0,216(-0,005)	0,148(-0,041)	**0,334(0,000)**	0,098(-0,126)	0,086(-0,157)	-0,016(-0,424)	0,045(-0,298)
Kakovost novi izd.	-0,226(0,004)	0,124(0,073)	0,184(0,015)	0,183(0,016)	0,121(0,077)	0,146(0,044)	0,151(0,038)
Osr. na st. akti.	-0,22(-0,005)	0,206(-0,008)	0,262(-0,001)	0,167(-0,025)	0,17(-0,023)	0,07(-0,205)	0,074(-0,195)
Izboljš. logistike	-0,24(-0,002)	0,301(0,000)	0,303(0,000)	0,146(-0,043)	0,126(-0,069)	-0,032(-0,355)	-0,008(-0,463)
Pomanj. kadrov	-0,177(-0,019)	-0,066(-0,219)	0,074(-0,194)	0,063(-0,231)	-0,04(-0,319)	-0,013(-0,438)	0,054(-0,263)
Pomanjk. znanja	**-0,349(0,000)**	-0,075(0,19)	0,083(0,167)	0,092(0,14)	-0,091(0,143)	0,081(0,171)	0,098(0,126)
Poveč. konk.	-0,068(-0,213)	0,137(-0,054)	0,11(-0,099)	-0,097(-0,128)	0,026(-0,382)	-0,064(-0,228)	-0,096(-0,132)
Kultura podjetja	-0,229(-0,003)	0,158(-0,031)	0,266(-0,001)	0,143(-0,046)	0,111(-0,097)	0,003(-0,484)	0,043(-0,31)

Spec. znan./teh	-0,247(-0,002)	0,091(-0,144)	0,222(-0,004)	0,116(-0,087)	0,05(-0,279)	0,093(-0,137)	0,122(-0,077)
Davčni, fin. m.	-0,071(0,203)	0,081(0,173)	0,195(0,011)	-0,076(0,187)	-0,059(0,243)	-0,096(0,131)	-0,086(0,158)
Prožnost posl. ok.	-0,185(-0,015)	0,155(-0,034)	0,209(-0,007)	0,037(-0,334)	0,093(-0,139)	-0,063(-0,231)	-0,052(-0,271)
Znač. Dejavn.	-0,101(-0,117)	0,039(-0,325)	0,189(-0,013)	0,105(-0,109)	0,132(-0,061)	0,028(-0,372)	0,048(-0,287)
Znač. okol.,	-0,083(0,166)	0,16(0,03)	0,233(0,003)	0,014(0,433)	0,083(0,166)	-0,045(0,299)	0,013(0,439)
Dobavit. veriga	-0,073(-0,198)	0,038(-0,33)	0,179(-0,018)	0,109(-0,101)	0,09(-0,147)	0,107(-0,104)	0,015(-0,429)
Trž. pol. podj.	-0,115(0,09)	0,183(0,015)	0,262(0,001)	0,054(0,263)	0,211(0,006)	-0,038(0,328)	-0,027(0,377)
Strat. odl. nadr.	-0,236(-0,003)	0,113(-0,092)	0,022(-0,399)	-0,027(-0,375)	0,074(-0,194)	-0,068(-0,214)	0,000(-0,5)

Priloga 2.19: Preverjanje ovir podjetij pri prenosu poslovnih aktivnosti na tuje trge z opisnimi statistikami (aritmetična sredina in standardni odklon)

Odv. sprem. (Y) = Ovire	Neodvisne spremenljivke (X) = Posamezne ovire prenosa													
	Proizv. blaga in storitev		Distrib., logistika		Trženje, prodaja,..		IKT		Admin., vodenje		Inženir., tehn. storitve		R&R	
	a.s.	s	a.s.	s	a.s.	s		s		s	a.s.	s	a.s.	s
Zakon, admin.	3,6	1,06	3,6	1	3,72	0,97	3,71	1,02	3,92	0,91	3,89	1,08	3,83	1,04
Davčni razlogi	3,45	0,99	3,39	1,03	3,56	1,01	3,66	1,03	3,68	0,99	3,44	0,92	3,44	1,04
Trg. tarife	3,17	0,97	3,19	0,95	3,21	0,92	3,11	0,83	3,05	1,01	3,11	0,96	3,33	0,77
Medn. stand.	3,14	0,99	3,3	0,96	3,4	0,93	3,2	0,8	3,24	1,02	3,06	0,94	3,33	1,03
Jez. in kulturne	3,12	1,09	3,12	0,96	3,1	0,96	2,86	1,06	3,18	1,16	3,11	0,96	3,17	1,2
Kršitev IL	2,99	1,12	3,09	0,97	3,2	1,02	3,2	1,11	3,18	0,98	3,17	1,15	3,61	1,04
Zaskrb. zap.	3,05	1,04	2,98	0,99	3,11	0,95	3,09	1,15	2,92	1,08	3,11	0,83	3,33	0,91
Ni družb.vred.	2,64	0,94	2,74	0,94	2,82	0,95	2,8	1,13	2,79	1,04	2,78	0,88	2,78	0,94
Oddaljenost	3,15	1,01	3,14	0,95	3,14	0,97	2,94	1	3,13	0,99	3,28	1,07	3,17	1,15
Izbiranje podj.	3,58	0,95	3,58	0,91	3,66	0,93	3,49	1,12	3,53	1,01	3,17	1,25	3,56	1,2
Bližina kupcev	3,47	0,99	3,68	0,93	3,71	0,87	3,66	0,97	3,63	0,91	3,61	1,09	3,72	1,13
Razp. kadrov	3,79	0,96	3,77	0,91	3,8	0,89	3,74	1,04	3,87	0,96	3,67	0,77	3,89	0,76
Razp. znanja	3,55	0,95	3,42	0,91	3,64	0,9	3,57	0,95	3,58	1,06	3,56	0,78	3,78	0,94
Večji stroški	3,78	0,98	3,79	0,77	3,91	0,86	3,91	0,89	3,92	0,88	3,89	0,96	4,06	1
Tveganost	3,67	1,09	3,81	0,91	3,76	0,99	3,71	0,99	3,76	1,13	3,72	1,07	4,06	1,06

Priloga 2.20: Preverjanje ovir podjetij pri prenosu poslovnih aktivnosti na tuje trge z metodo bivariatne korelacije

Odv. sprem. (Y) = Ovire	Neodvisne spremenljivke (X) = Posamezne ovire pri prenosu						
	Proizv. blaga in storitev	Distrib., logistika	Trženje, prodaja,..	IKT	Admin., vodenje	Inženir., tehn. storitve	R&R
Zak., adm.	0,004(0,959)	-0,005(0,951)	0,13(0,128)	-0,012(0,886)	0,099(0,248)	-0,121(0,156)	-0,043(0,615)
Dav. razl.	-0,064 (0,456)	-0,076 (0,374)	0,123 (0,15)	0,023 (0,79)	0,062 (0,47)	-0,12 (0,159)	-0,064 (0,453)
Trg. tarife	0(0,997)	0,115(0,179)	0,061(0,479)	-0,041(0,63)	-0,022(0,796)	-0,108(0,206)	-0,086(0,314)
Medn. stan.	-0,03(0,729)	0,076(0,377)	0,126(0,138)	-0,009(0,918)	0,039(0,652)	-0,115(0,178)	-0,055(0,517)
Jez., kultur	0,122(0,152)	0,044(0,608)	0,059(0,488)	-0,051(0,548)	0,067(0,43)	-0,077(0,366)	-0,009(0,915)
Kršitev IL	0,028(0,746)	0,021(0,804)	**0,253(0,003)**	0,157(0,065)	0,072(0,399)	0,007(0,932)	0,163(0,056)
Zas. zap.	0,031(0,721)	-0,026(0,765)	0,071(0,405)	0,017(0,843)	0,004(0,961)	0,017(0,84)	0,092(0,279)

Druž. vred.	-0,041(0,633)	0,02(0,815)	0,141(0,098)	0,049(0,57)	0,007(0,931)	0,023(0,79)	0,003(0,969)
Oddaljen.	0,079(0,353)	0,01(0,906)	0,017(0,844)	-0,033(0,697)	0,038(0,661)	-0,081(0,342)	-0,035(0,679)
Izbir. podj.	0,056(0,516)	0,059(0,488)	**0,244(0,004)**	0,013(0,881)	0,074(0,386)	-0,052(0,542)	0,06(0,481)
Bliž. kupc.	-0,026(0,765)	**0,21(0,013)**	**0,263(0,002)**	0,093(0,279)	0,143(0,093)	-0,056(0,515)	0,041(0,632)
Raz. kadri	0,095(0,268)	0,056(0,512)	0,047(0,579)	-0,011(0,895)	0,091(0,286)	-0,145(0,088)	0,02(0,818)
Raz. znanja	0,024(0,778)	-0,035(0,685)	0,114(0,18)	-0,034(0,689)	0,047(0,58)	-0,06(0,486)	0,098(0,251)
Večji str.	0,11(0,197)	0,045(0,596)	0,139(0,102)	0,072(0,397)	0,137(0,108)	0,077(0,367)	0,116(0,175)
Tveganost	0,11(0,199)	0,17(0,045)	0,22(0,009)	0,041(0,631)	0,139(0,103)	0,013(0,882)	0,139(0,103)

Priloga 2.21: Preverjanje učinkov prenosa glede na prenos različnih poslovnih aktivnosti z opisnimi statistikami (aritmetična sredina in standardni odklon)

Odv. sprem. (Y) = Učinki	Neodvisne spremenljivke (X) = Posamezni učinki prenosa													
	Proizv. blaga in storitev		Distrib., logistika		Trženje, prodaja,..		IKT		Admin., vodenje		Inženir., tehn. storitve		R&R	
	a.s.	s	a.s.	s	a.s.	s		s		s	a.s.	s	a.s.	s
Splošno	3,79	0,71	3,91	0,63	4,00	0,59	3,91	0,70	3,97	0,68	3,78	0,55	3,89	0,58
Zniž. str. dela	3,71	0,70	3,54	0,66	3,45	0,69	3,37	0,65	3,37	0,54	3,56	0,62	3,61	0,61
Znižanje dr. str.	3,54	0,80	3,67	0,66	3,54	0,70	3,51	0,74	3,47	0,60	3,56	0,51	3,67	0,59
Logistika	3,42	0,80	4,05	0,72	3,76	0,78	3,63	0,73	3,79	0,74	3,61	0,78	3,78	0,81
Novi trgi	3,92	0,82	4,33	0,66	4,34	0,66	4,06	0,80	4,26	0,69	4,28	0,83	4,33	0,77
Kak./novi izd.	3,19	0,70	3,40	0,68	3,49	0,73	3,63	0,69	3,53	0,73	3,56	0,70	3,72	0,75
Konkurenčnost	4,00	0,72	4,25	0,61	4,15	0,69	4,14	0,73	4,05	0,73	3,94	0,64	4,00	0,77
Tehn. znanje	3,24	0,59	3,39	0,62	3,41	0,66	3,60	0,69	3,61	0,68	3,72	0,57	3,72	0,67
Spec. znanje	3,00	0,43	3,19	0,58	3,23	0,62	3,49	0,74	3,29	0,65	3,33	0,69	3,44	0,70
Produktivnost	3,46	0,66	3,44	0,76	3,56	0,74	3,60	0,85	3,63	0,82	3,56	0,86	3,83	0,62
Inovativnost	3,24	0,59	3,25	0,63	3,39	0,67	3,29	0,67	3,37	0,75	3,33	0,77	3,56	0,78
Dobičkonosnost	3,71	0,84	3,74	0,84	3,77	0,83	3,63	0,97	3,63	0,97	3,61	0,85	3,94	0,80

Priloga 2.22: Preverjanje učinkov prenosa glede na prenos različnih poslovnih aktivnosti z metodo bivariatne korelacijske analize

Odv. sprem. (Y) = Učinki	Neodvisne spremenljivke (X) = Posamezni učinki prenosa						
	Proizv. blaga in storitev	Distrib., logistika	Trženje, prodaja,..	IKT	Admin., vodenje	Inženir., tehn. storitve	R&R
Splošno	-0,037(0,662)	0,079(0,356)	0,207(0,015)	0,075(0,381)	0,111(0,193)	-0,048(0,572)	-0,068(0,424)
Zn. str.dela	0,127 (0,136)	0,042 (0,62)	-0,012 (0,89)	0,004 (0,961)	0,02 (0,816)	-0,019 (0,823	-0,032 (0,711
Zniž.dr. str.	-0,029(0,733)	0,152(0,074)	0,099(0,245)	0,07(0,413)	0,084(0,328)	-0,012(0,893)	-0,006(0,943)
Logistika	-0,275(0,001)	**0,344(0)**	0,131(0,124)	0,074(0,387)	0,158(0,064)	-0,055(0,523)	-0,005(0,955)
Novi trgi	-0,187(0,028)	**0,262(0,002)**	**0,365(0)**	0,039(0,651)	0,171(0,044)	-0,064(0,451)	0,018(0,838)
Kak./n.izd.	-0,173(0,041)	0,139(0,103)	**0,262(0,002)**	0,163(0,055)	0,197(0,02)	0,085(0,323)	0,099(0,244)
Konkurenč.	-0,101(0,239)	0,199(0,019)	0,167(0,05)	0,054(0,527)	0,028(0,745)	-0,092(0,283)	-0,106(0,216)
Teh..znanje	-0,174(0,04)	0,167(0,05)	0,149(0,08)	0,129(0,131)	0,172(0,043)	0,116(0,173)	0,117(0,169)
Sp.znanje	-0,244(0,004)	0,136(0,11)	0,13(0,127)	0,16(0,06)	0,108(0,207)	0,117(0,17)	0,1(0,24)
Produktivn.	-0,026(0,76)	0,075(0,382)	0,139(0,102)	0,047(0,581)	0,141(0,098)	0,027(0,756)	0,065(0,448)
Inovativn.	-0,102(0,232)	0,105(0,22)	0,22(0,009)	0,031(0,718)	0,129(0,13)	0,033(0,698)	0,074(0,388)
Dobičk.	-0,005(0,957)	0,121(0,154)	0,186(0,028)	0,02(0,818)	0,1(0,242)	-0,012(0,893)	0,012(0,888)

Priloga 2.23: Preverjanje učinkov prenosa poslovnih aktivnosti na delovna mesta glede na vrsto aktivnosti (v odstotku podjetij, ki so prenesla aktivnosti na tuje trge v 2001-2006)

Odv. sprem. (Y) = Učinki na DM	Neodvisne spremenljivke (X) = Posamezni učinki prenosa																				
	Proizv. blaga in storitev			Distrib., logistika			Trženje, prodaja,..			IKT			Admin., vodenje			Inženir., tehn. storitve			R&R		
	n	sr	v	n	sr	v	n	sr	v	n	sr	v	n	sr	v	n	sr	v	n	sr	v
Prenos visok. DM	80	16	4	69	26	5	72	22	5	65	30	4	70	38	5	64	18	18	50	50	0
Prenos drugih DM	74	18	8	75	15	10	79	14	7	75	17	8	76	21	3	67	25	8	73	27	0
Ustvarjanje Visok. DM	62	28	11	66	27	7	57	33	10	54	31	15	57	29	14	54	31	15	21	57	21
Ustvarjanje drugih DM	60	34	6	59	33	8	52	41	7	57	29	14	58	31	12	39	46	15	31	46	23

Priloga 2.24: Preverjanje motivov in ovir za prenos aktivnosti na tuje trge podjetij, ki so prenesla aktivnosti na domačem trgu metodo preizkusa skupin

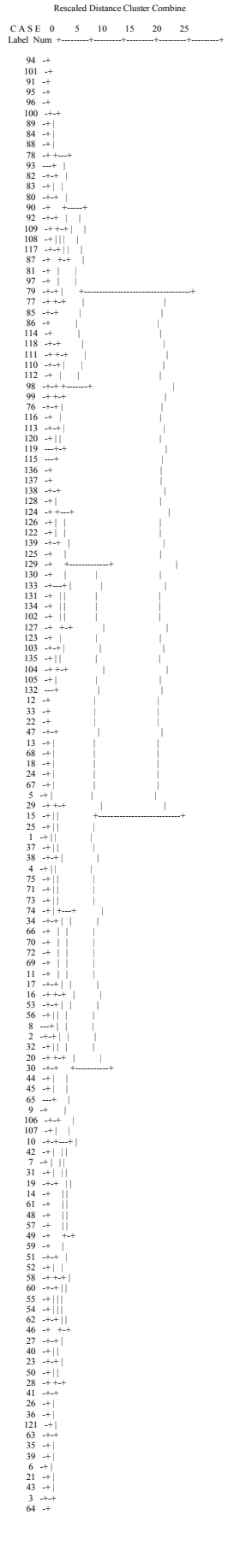
		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means			95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	Lower	Upper
MOTIV1	Equal var assumed	5,646	,019	-,902	137	,369	-,262	,290	-,836	,312
	Equal var not assumed			-,798	53,862	,429	-,262	,328	-,920	,396
MOTIV2	Equal var assumed	2,978	,087	-,589	137	,557	-,167	,283	-,726	,393
	Equal var not assumed			-,539	56,763	,592	-,167	,310	-,787	,453
MOTIV3	Equal var assumed	13,937	,000	**-2,150**	**137**	**,033**	-,649	,302	-1,245	-,052
	Equal var not assumed			-1,896	53,661	,063	-,649	,342	-1,335	,037
MOTIV4	Equal var assumed	5,378	,022	-1,047	137	,297	-,304	,291	-,879	,270
	Equal var not assumed			-,955	56,499	,344	-,304	,319	-,943	,334
MOTIV5	Equal var assumed	2,888	,092	-1,026	137	,307	-,319	,311	-,934	,296
	Equal var not assumed			-,972	60,224	,335	-,319	,328	-,975	,338
MOTIV6	Equal var assumed	8,685	,004	-,640	137	,523	-,199	,310	-,812	,415
	Equal var not assumed			-,570	54,536	,571	-,199	,348	-,896	,499
MOTIV7	Equal var assumed	2,358	,127	-1,292	137	,199	-,396	,307	-1,003	,210
	Equal var not assumed			-1,199	58,199	,235	-,396	,330	-1,058	,265
MOTIV8	Equal var assumed	2,523	,115	-,285	137	,776	-,084	,295	-,668	,500
	Equal var not assumed			-,267	58,941	,791	-,084	,316	-,716	,548
MOTIV9	Equal var assumed	,249	,618	-,310	137	,757	-,089	,287	-,657	,479
	Equal var not assumed			-,302	63,169	,764	-,089	,295	-,679	,501
MOTIV10	Equal var assumed	2,152	,145	,048	137	,962	,013	,267	-,514	,540
	Equal var not assumed			,043	55,821	,966	,013	,295	-,578	,603
MOTIV11	Equal var assumed	4,614	,033	-1,351	137	,179	-,408	,302	-1,004	,189
	Equal var not assumed			-1,259	58,555	,213	-,408	,324	-1,055	,240
MOTIV12	Equal var assumed	,811	,369	-,563	137	,575	-,166	,296	-,752	,419
	Equal var not assumed			-,551	64,055	,583	-,166	,302	-,770	,437
MOTIV13	Equal var assumed	,563	,454	-1,457	137	,147	-,440	,302	-1,038	,157
	Equal var not assumed			-1,509	71,450	,136	-,440	,292	-1,022	,142
MOTIV14	Equal var assumed	1,845	,177	-1,665	137	,098	-,480	,289	-1,051	,090
	Equal var not assumed			-1,595	61,436	,116	-,480	,301	-1,083	,122

MOTIV15	Equal var assumed	6,682	,011	-1,526	137	,129	-,445	,292	-1,021	,132
	Equal var not assumed			-1,375	55,488	,175	-,445	,323	-1,093	,203
MOTIV16	Equal var assumed	2,733	,101	-,445	137	,657	-,133	,298	-,722	,456
	Equal var not assumed			-,416	58,829	,679	-,133	,319	-,771	,505
MOTIV17	Equal var assumed	2,406	,123	-,737	137	,462	-,226	,307	-,834	,381
	Equal var not assumed			-,696	59,947	,489	-,226	,325	-,877	,424
MOTIV18	Equal var assumed	3,803	,053	-1,935	137	,055	-,588	,304	-1,189	,013
	Equal var not assumed			-1,822	59,604	,074	-,588	,323	-1,234	,058
MOTIV19	Equal var assumed	,122	,728	-1,363	137	,175	-,498	,366	-1,222	,225
	Equal var not assumed			-1,368	67,113	,176	-,498	,364	-1,226	,229
OVIRE1	Equal var assumed	3,601	,060	-1,330	137	,186	-,337	,254	-,839	,164
	Equal var not assumed			-1,177	53,957	,244	-,337	,287	-,912	,237
OVIRE2	Equal var assumed	1,126	,290	-1,088	137	,279	-,274	,252	-,773	,224
	Equal var not assumed			-,999	57,153	,322	-,274	,275	-,824	,276
OVIRE3	Equal var assumed	,637	,426	-,549	137	,584	-,151	,275	-,694	,393
	Equal var not assumed			-,527	61,633	,600	-,151	,286	-,724	,422
OVIRE4	Equal var assumed	,709	,401	-1,426	137	,156	-,356	,249	-,849	,138
	Equal var not assumed			-1,353	60,400	,181	-,356	,263	-,882	,170
OVIRE5	Equal var assumed	1,863	,175	-1,939	137	,055	-,464	,239	-,937	,009
	Equal var not assumed			-1,852	61,106	,069	-,464	,250	-,965	,037
OVIRE6	Equal var assumed	,842	,360	,004	137	,997	,001	,270	-,533	,535
	Equal var not assumed			,004	61,889	,997	,001	,281	-,560	,563
OVIRE7	Equal var assumed	1,411	,237	-,270	137	,788	-,065	,242	-,545	,414
	Equal var not assumed			-,255	59,898	,800	-,065	,257	-,579	,448
OVIRE8	Equal var assumed	,142	,707	-,158	137	,875	-,040	,256	-,546	,465
	Equal var not assumed			-,163	70,499	,871	-,040	,248	-,536	,455
OVIRE9	Equal var assumed	,293	,589	-,761	137	,448	-,184	,242	-,663	,295
	Equal var not assumed			-,725	60,798	,471	-,184	,254	-,693	,324
OVIRE10	Equal var assumed	2,814	,096	2,349	137	,020	,651	,277	,103	1,200
	Equal var not assumed			**2,489**	**75,069**	**,015**	,651	,262	,130	1,173
OVIRE11	Equal var assumed	3,780	,054	-,135	137	,893	-,037	,274	-,578	,504
	Equal var not assumed			-,125	57,443	,901	-,037	,297	-,632	,558
OVIRE12	Equal var assumed	,373	,542	-,173	137	,863	-,048	,276	-,594	,499
	Equal var not assumed			-,163	59,796	,871	-,048	,293	-,633	,538
OVIRE13	Equal var assumed	,028	,868	,593	137	,554	,161	,271	-,375	,696
	Equal var not assumed			,588	65,579	,559	,161	,273	-,385	,706
OVIRE14	Equal var assumed	,209	,649	,135	137	,893	,038	,283	-,521	,597
	Equal var not assumed			,131	63,005	,896	,038	,291	-,544	,620
OVIRE15	Equal var assumed	,000	,994	-,293	137	,770	-,080	,274	-,622	,462
	Equal var not assumed			-,293	66,907	,770	-,080	,274	-,626	,466

Priloga 2.25: Koeficienti korelacije med motivi in učinki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na tuje trge

		U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	U12
M1	PC	,045	,670**	,344**	-,011	-,122	-,110	,110	-,048	-,092	,103	-,145	,165
	Sig.	,595	,000	,000	,895	,153	,199	,196	,572	,283	,228	,089	,052
M2	PC	,226**	,401**	,529**	,209*	-,072	,007	,154	-,039	-,048	,105	-,182*	,208*
	Sig.	,007	,000	,000	,014	,401	,933	,071	,649	,577	,221	,032	,014
M3	PC	,250**	-,029	,165	,329**	,672**	,196*	,241**	,106	,064	,101	,200*	,101
	Sig.	,003	,730	,052	,000	,000	,020	,004	,212	,454	,238	,018	,239
M4	PC	,309**	,131	,229**	,260**	,438**	,263**	,368**	,189*	,193*	,246**	,203*	,298**
	Sig.	,000	,125	,007	,002	,000	,002	,000	,025	,023	,004	,017	,000
M5	PC	,304**	,073	,180*	,138	,364**	,559**	,303**	,432**	,325**	,266**	,281**	,235**
	Sig.	,000	,394	,034	,105	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,001	,005
M6	PC	,427**	,065	,159	,157	,386**	,411**	,269**	,323**	,284**	,258**	,316**	,240**
	Sig.	,000	,450	,062	,065	,000	,000	,001	,000	,001	,002	,000	,004
M7	PC	,291**	,042	,222**	,538**	,278**	,218**	,127	,161	,044	,185*	,142	,128
	Sig.	,001	,622	,009	,000	,001	,010	,136	,058	,604	,029	,095	,132
M8	PC	,215*	,145	,072	-,029	-,019	,212*	,131	,174*	,109	,256**	,173*	,105
	Sig.	,011	,088	,399	,734	,824	,012	,124	,041	,203	,002	,042	,220
M9	PC	,183*	,072	,070	,003	,100	,284**	,073	,265**	,286**	,158	,211*	,191*
	Sig.	,031	,400	,415	,969	,243	,001	,394	,002	,001	,063	,013	,025
M10	PC	,248**	,231**	,135	,137	,335**	,082	,378**	,054	,022	,235**	,168*	,293**
	Sig.	,003	,006	,112	,108	,000	,340	,000	,528	,800	,005	,048	,000
M11	PC	,295**	-,042	,038	,081	,338**	,370**	,141	,233**	,286**	,260**	,253**	,131
	Sig.	,000	,627	,656	,346	,000	,000	,097	,006	,001	,002	,003	,124
M12	PC	,301**	,049	,139	,070	,264**	,423**	,142	,434**	,447**	,273**	,322**	,292**
	Sig.	,000	,567	,102	,411	,002	,000	,096	,000	,000	,001	,000	,000
M13	PC	,249**	,171*	,309**	,130	,248**	,206*	,264**	,119	,087	,094	,203*	,337**
	Sig.	,003	,044	,000	,127	,003	,015	,002	,163	,311	,269	,017	,000
M14	PC	,253**	,171*	,352**	,138	,236**	,231**	,258**	,199*	,146	,255**	,225**	,300**
	Sig.	,003	,045	,000	,104	,005	,006	,002	,019	,086	,002	,008	,000
M15	PC	,275**	,105	,135	,085	,199*	,210*	,072	,168*	,151	,336**	,195*	,137
	Sig.	,001	,220	,114	,318	,019	,013	,400	,048	,076	,000	,022	,108
M16	PC	,322**	,109	,172*	,334**	,417**	,193*	,190*	,134	,089	,271**	,161	,132
	Sig.	,000	,201	,043	,000	,000	,023	,025	,117	,296	,001	,058	,120

Priloga 2.26: Dendogram razvrščanja enot pri prenosu aktivnosti na tuje trge v skupine na podlagi Wardove metode (mera: kvadratna evklidska razdalja)



Priloga 2.27: Primerjava povprečnih vrednosti determinant prenosa aktivnosti na tuje trge treh klastrov, pridobljenih z metodo razvrščanja podjetij

Klastri / Determ.	1			2			3			Skupaj		
	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation
MOTIV-1	3,89	61	1,156	3,57	60	1,155	3,72	18	1,602	3,73	139	1,221
MOTIV-2	4,15	61	,946	3,80	60	,988	3,28	18	1,364	3,88	139	1,057
MOTIV-3	4,79	61	,487	4,03	60	1,178	2,67	18	1,534	4,19	139	1,207
MOTIV-4	4,25	61	,809	3,47	60	,999	2,56	18	1,338	3,69	139	1,122
MOTIV-5	4,07	61	,854	2,88	60	,885	1,89	18	1,023	3,27	139	1,172
MOTIV-6	4,26	61	,772	3,62	60	,666	1,83	18	1,043	3,67	139	1,086
MOTIV-7	4,11	61	,839	3,60	60	1,061	2,39	18	1,539	3,67	139	1,176
MOTIV-8	3,25	61	1,206	2,97	60	,920	1,72	18	1,406	2,93	139	1,214
MOTIV-9	3,02	61	1,297	2,45	60	,982	1,06	18	,236	2,52	139	1,242
MOTIV10	4,72	61	,452	4,05	60	,852	4,00	18	1,414	4,34	139	,873
MOTIV11	3,74	61	,893	3,18	60	,833	1,44	18	,705	3,20	139	1,111
MOTIV12	3,64	61	1,001	2,75	60	,895	1,50	18	,786	2,98	139	1,164
MOTIV13	3,69	61	1,057	2,90	60	1,037	1,67	18	1,188	3,09	139	1,248
MOTIV14	3,77	61	,902	3,18	60	,873	1,89	18	1,183	3,27	139	1,102
MOTIV15	3,93	61	,834	3,27	60	,861	2,28	18	1,364	3,43	139	1,070
MOTIV16	4,21	61	,733	3,35	60	,860	2,39	18	1,378	3,60	139	1,081
MOTIV17	3,77	61	,990	3,12	60	,846	1,56	18	,784	3,20	139	1,143
MOTIV18	4,61	61	,556	3,68	60	,833	2,33	18	1,372	3,91	139	1,107
MOTIV19	3,59	61	1,131	3,23	60	,909	2,50	18	1,383	3,29	139	1,126
VPLIV-1	4,20	61	,440	3,62	60	,585	3,39	18	,850	3,84	139	,651
VPLIV-2	3,62	61	,756	3,42	60	,619	3,50	18	,786	3,52	139	,706
VPLIV-3	3,69	61	,672	3,42	60	,696	3,06	18	,873	3,49	139	,736
VPLIV-4	3,87	61	,718	3,47	60	,769	3,28	18	,826	3,62	139	,784
VPLIV-5	4,54	61	,565	3,77	60	,698	3,33	18	,686	4,05	139	,783
VPLIV-6	3,77	61	,716	3,13	60	,389	2,72	18	,826	3,36	139	,722
VPLIV-7	4,39	61	,665	3,85	60	,577	3,61	18	,778	4,06	139	,710
VPLIV-8	3,59	61	,716	3,18	60	,469	3,00	18	,485	3,34	139	,632
VPLIV-9	3,36	61	,633	3,08	60	,497	2,89	18	,583	3,18	139	,593
VPLIV10	3,84	61	,688	3,22	60	,585	3,11	18	,471	3,47	139	,695
VPLIV11	3,61	61	,690	3,05	60	,387	3,00	18	,485	3,29	139	,617
VPLIV12	4,08	61	,557	3,38	60	,804	3,33	18	,840	3,68	139	,790
KP1	4,31	61	,534	3,77	60	,621	3,61	18	,850	3,99	139	,681
KP2	3,64	61	,857	3,45	60	,675	3,28	18	,575	3,51	139	,755
KP3	3,80	61	,628	3,42	60	,720	3,11	18	,583	3,55	139	,704
KP4	3,66	61	,655	3,07	60	,446	2,89	18	,323	3,30	139	,622
KP5	3,64	61	,684	3,12	60	,490	3,00	18	,343	3,33	139	,630
KP6	3,89	61	,709	3,22	60	,454	3,06	18	,236	3,49	139	,663
KP7	4,31	61	,743	3,62	60	,691	3,39	18	,778	3,89	139	,814
KP8	4,38	61	,687	3,68	60	,676	3,44	18	,784	3,96	139	,788
KP9	4,11	61	,661	3,42	60	,743	3,33	18	,686	3,71	139	,782
KP10	3,89	61	,686	3,27	60	,482	3,22	18	,428	3,53	139	,652
KP11	4,30	61	,667	3,60	60	,669	3,33	18	,594	3,87	139	,760
KP12	4,34	61	,728	3,72	60	,804	3,06	18	,802	3,91	139	,884
KP13	4,46	61	,647	3,82	60	,748	3,39	18	,698	4,04	139	,797
KP14	4,36	61	,633	3,70	60	,743	3,33	18	,767	3,94	139	,796
KP15	3,70	61	,667	3,10	60	,399	3,00	18	,343	3,35	139	,612
KP16	3,56	61	,620	3,13	60	,468	3,00	18	,343	3,30	139	,573
KP17	3,56	61	,646	3,15	60	,481	3,06	18	,236	3,32	139	,578
KP18	3,80	61	,703	3,35	60	,577	3,39	18	,608	3,55	139	,672

KP19	3,87	61	,741	3,38	60	,555	3,44	18	,616	3,60	139	,688
KP20	4,08	61	,690	3,55	60	,649	3,44	18	,616	3,77	139	,715
KP21	3,72	61	,710	3,25	60	,508	3,17	18	,383	3,45	139	,639
OVIRE1	3,74	61	1,015	3,73	60	,936	3,11	18	1,278	3,65	139	1,034
OVIRE2	3,59	61	1,023	3,68	60	,873	2,78	18	1,060	3,53	139	1,002
OVIRE3	3,36	61	,913	3,15	60	,917	2,89	18	1,079	3,21	139	,944
OVIRE4	3,44	61	,866	3,18	60	1,017	2,89	18	1,079	3,26	139	,973
OVIRE5	3,25	61	1,011	3,05	60	,872	2,44	18	1,294	3,06	139	1,020
OVIRE6	3,23	61	1,086	2,98	60	,873	2,33	18	1,283	3,01	139	1,060
OVIRE7	3,21	61	,915	3,18	60	,892	2,28	18	1,179	3,08	139	,986
OVIRE8	2,74	61	,982	2,90	60	,752	2,22	18	1,003	2,74	139	,912
OVIRE9	3,18	61	1,073	3,23	60	,789	2,89	18	1,132	3,17	139	,968
OVIRE10	3,66	61	,998	3,52	60	,873	2,78	18	1,166	3,48	139	1,003
OVIRE11	3,57	61	1,024	3,62	60	,783	3,00	18	1,372	3,52	139	,995
OVIRE12	4,07	61	,772	3,65	60	,917	3,11	18	1,183	3,76	139	,945
OVIRE13	3,75	61	,925	3,52	60	,813	3,00	18	1,085	3,55	139	,926
OVIRE14	3,97	61	,912	3,72	60	,761	3,11	18	1,367	3,75	139	,956
OVIRE15	3,75	61	,925	3,70	60	,889	3,00	18	1,414	3,63	139	1,008

Priloga 2.28: Frekvenčni pregled prenosa aktivnosti in tujih trgov treh klastrov, pridobljenih z metodo razvrščanja v skupine

	Klaster 1 v št.	**Klaster 2 v št.**	**Klaster 3 v št.**	**Klaster 1 v%**	**Klaster 2 v%**	**Klaster 3 v%**
PA1	32	31	15	0,41	0,40	0,19
PA2	27	27	3	0,47	0,47	0,05
PA3	47	37	3	0,54	0,43	0,03
PA4	17	16	2	0,49	0,46	0,06
PA5	17	19	2	0,45	0,50	0,05
PA6	11	7	0	0,61	0,39	0,00
PA7	13	5	0	0,72	0,28	0,00
Hrvaška	32	17	8	0,56	0,30	0,14
Srbija	33	17	4	0,61	0,31	0,07
BiH	21	17	7	0,47	0,38	0,16
Poljska	8	3	1	0,67	0,25	0,08
Češka	8	3	1	0,67	0,25	0,08
EU-15	23	18	2	0,53	0,42	0,05
Druge EU-27	15	6	0	0,71	0,29	0,00
Druge Evropa	26	12	4	0,62	0,29	0,10
Azija	10	4	1	0,67	0,27	0,07
razno	11	4	1	0,69	0,25	0,06

Priloga 2.29: Dendogram razvrščanja spremenljivk pri prenosu aktivnosti na tuje trge v skupine na podlagi povprečne metode znotraj skupin (mera: Pearsonov korelac.koeficient)

```
                    Rescaled Distance Cluster Combine
  C A S E      0        5        10        15        20        25
 Label     Num  +---------+---------+---------+---------+---------+

 KP13       44   -+-------+
 KP14       45   -+      +-------------+
 KP12       43   ---------+           +-----+
 MOTIV3      3   -----------+-----+    |    |
 VPLIV5     24   -----------+    +-----+    |
 MOTIV18    18   ----------------+         +---+
 KP7        38   -------+-------------+      | |
 KP8        39   -------+           +-----+ | |
 KP11       42   ---------------------+    +-+   +---+
 KP6        37   ---------------------------+    | |
 MOTIV15    15   -------------+-----------------+ |  +-+
 MOTIV16    16   -------------+              +-+  | |
 MOTIV4      4   -------------------------------+    | |
 MOTIV10    10   -------------------------------+-----+ |
 VPLIV7     26   -------------------------------+      |
 MOTIV7      7   ---------------------+-----------------+
 VPLIV4     23   ---------------------+              |
 VPLIV10    29   ---------------------+-----+         |
 KP10       41   ---------------------+    +-------+   +---+
 VPLIV12    31   -----------+---------+    |     | |  |
 KP9        40   -----------+        +-----+      | |  |
 VPLIV1     20   ---------------+-----+           +-+ |  |
 KP1        32   --------------+               | | |  |
 KP18       49   -----------------+-----------+    | | |  |
 KP19       50   -----------------+         +-----+ | |  |
 KP20       51   -----------------------+-----+      +-+  |
 KP21       52   -----------------------+           |    |
 KP4        35   -----------+-------------------------+    |
 KP5        36   -----------+                      |    |
 KP15       46   -------+-----------------+         |    +-----+
 KP16       47   -------+              |         |    |    |
 VPLIV8     27   -----------------+-+    +-----+    |    |    |
 VPLIV11    30   -----------------+ +---+ |    |    |    |    |
 VPLIV6     25   -----------------+   +-+    +-----+    |    |
 VPLIV9     28   -----------------------+      |         |    |
 KP17       48   -------------------------------+         |    |
 MOTIV13    13   ---------------------+-----------+        |    |
 MOTIV14    14   ---------------------+         +-----+   |    |
 MOTIV8      8   -------------+---------------+  |    | |    |
 MOTIV9      9   -------------+            +---+    | |    |
 MOTIV6      6   -------------------+-----+  |       | |    |
 MOTIV11    11   -------------------+    +---+       +---+    |
 MOTIV5      5   ---------------+-----+  |           |       |
 MOTIV12    12   ---------------+    +---+           |       |
 MOTIV17    17   ---------------------+               |       |
 MOTIV19    19   ----------------------------------------+       |
 OVIRE12    64   ---------+---------------+                      |
 OVIRE13    65   ---------+            +-------+               |
 OVIRE14    66   ---------+-------------+ |     |               |
 OVIRE15    67   ---------+           +-+      +---+           |
 OVIRE10    62   -----------------------+       | |           |
 OVIRE11    63   ---------------------------------+  |           |
 OVIRE1     53   ---------+-----------------+        +-----------+
 OVIRE2     54   ---------+               +---------+           |
 OVIRE3     55   -----------------+---------+        |           |
 OVIRE4     56   -----------------+                 |           |
 OVIRE7     59   -------------------+-------+        |           |
 OVIRE8     60   -------------------+      +-----+  |           |
 OVIRE6     58   --------------------------+    +---+           |
 OVIRE5     57   ------------------------------+---+             |
 OVIRE9     61   ------------------------------+                 |
 VPLIV2     21   -----+-------+                                  |
 KP2        33   -----+      +-----------------+                |
 MOTIV1      1   -------------+               +-----------------+
 VPLIV3     22   -----------------+-------+    |
 KP3        34   ----------------+      +-----+
 MOTIV2      2   -------------------------+
```

Priloga 2.30: Preverjanje primernosti podatkov za metodo glavnih komponent

Vidik odločitve za prenos	KMO	Bartlettov test		
		Approx. Chi-Square	df	Sig.
Stroškovni vidik	0,697	417,650	15	0,000
Tržni vidik	0,874	1176,417	105	0,000
Drugi motivi	0,860	516,899	36	0,000
Logistični vidik	0,500	46,699	1	0,000
Drugi učinki	0,858	1337,675	171	0,000
Ovire	0,804	920,307	105	0,000

Priloga 2.31: Merjene spremenljivke v strukturnem modelu

	Povprečje	**Stand. odklon**	**Cronbach**
Motivi			0,69
Strateške aktivnosti	3,67	1,086	
Tržni položaj	3,91	1,107	
Ucinki			0,65
Produktivnost	3,47	0,695	
Dobičkonosnost	3,68	0,790	
KP			0,89
Bližina kupcev	3,91	0,884	
Hitrejše zadovoljevanje otreb kupcev	4,04	0,797	
Posebne potrebe kupcev	3,94	0,796	