

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO  
**PREDNOSTI IN SLABOSTI SELITEV ("OFF-SHORING")  
PROIZVODNJE V DRŽAVE V RAZVOJU IN ANALIZA RAZLOGOV  
ZA OBRATNE PROCESSE ("RE-SHORING")**

Ljubljana, oktober 2013

ZORICA AŠČIĆ



## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Zorica Aščič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Prednosti in slabosti selitev ("off-shoring") proizvodnje v države v razvoju in analiza razlogov za obratne procese ("re-shoring"), pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Tjašo Redek.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 16. 10. 2013

Podpis avtorice:



# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV OFFSHORINGA IN NJEGOVIH POJAVNIH OBLIK .....</b>	<b>4</b>
1.1 Vsebinska opredelitev pojava offshoring .....	4
1.2 Zgodovinski pojav offshoring .....	6
1.3 Razlogi za nastanek pojava offshoring .....	14
1.4 Razširjenost offshoringa .....	19
1.5 Analiza učinkov offshoringa .....	27
1.5.1 Učinki offshoringa na podjetja .....	28
1.5.1.1 Učinki offshoringa na produktivnost .....	28
1.5.1.2 Učinki offshoringa na konkurenčnost .....	29
1.5.1.3 Učinki offshoringa na dobičkonosnost .....	30
1.5.1.4 Učinki offshoringa na inovativnost .....	31
1.5.1.5 Učinki offshoringa na zaposlovanje .....	32
1.5.2 Drugi učinki offshoringa .....	33
<b>2 RESHORING KOT TREND .....</b>	<b>34</b>
2.1 Razlogi za reshoring .....	34
2.1.1 Pomen stroškov v državah v razvoju .....	36
2.1.1.1 Stroški dela .....	38
2.1.1.2 Nizka produktivnost .....	39
2.1.1.3 Avtomatizacija .....	42
2.1.1.4 Drugi stroški .....	43
2.1.1.5 Druge nizkocenovne države .....	43
2.1.1.6 Vloga državnih spodbud .....	44
2.1.2 Pomen inovacij v razvitih državah .....	45
2.1.2.1 Vpliv neopredmetenih sredstev na gospodarsko rast .....	45
2.1.2.2 Najbolj inovativne države na svetu .....	47
2.1.3 Inovacije in offshoring .....	49
2.2 Reshoring v ZDA .....	52
2.2.1 Napovedi reshoring procesa .....	52
2.2.2 Učinki reshoringa v ZDA .....	54
2.2.3 Izbrani primeri podjetij reshoringa .....	58
2.2.3.1 Reshoring proizvodnih podjetij .....	58
2.2.3.2 Reshoring storitvenih podjetij .....	59
<b>SKLEP .....</b>	<b>60</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>62</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Izvoz in uvoz blaga in storitev v izbranih skupinah držav, 1980–2011, v tekočih cenah in milijonih dolarjev .....	11
Slika 2: Izvoz in uvoz storitev v izbranih skupinah držav, 1980–2011, v tekočih cenah in milijonih dolarjev .....	12
Slika 3: Prilivi in odlivi neposrednih tujih investicij v izbranih skupinah držav, 1980–2011, v tekočih cenah in milijonih dolarjev .....	13
Slika 4: Neaktivno prebivalstvo kot % delovno aktivnega prebivalstva v Indiji in Kitajski, 1950–2050, v % .....	16
Slika 5: Rast BDP v Kitajski in Indiji, 1978–2004, v % .....	17
Slika 6: Skupni faktor produktivnosti v posameznem sektorju v Kitajski in Indiji, 1993–2004, v % .....	18
Slika 7: Kazalnik outsourcinga proizvodne in storitvene panoge v tujini po državah, 2005, v % .....	22
Slika 8: Kazalnik offshoring proizvodne panoge po državah, 1995–2005, v % .....	23
Slika 9: Offshoring, tehnološko zahtevnejša proizvodna panoga, po državah, 1995–2005, v % .....	24
Slika 10: Offshoring, tehnološko manj zahtevna proizvodna panoga, po državah, 1995–2005, v % .....	25
Slika 11: Offshoring, IKT proizvodna panoga, po državah, 1995–2005, v % .....	25
Slika 12: Kazalnik offshoring storitvene panoge po državah, 1995–2005, v % .....	27
Slika 13: Stopnja pomembnosti v ključnih odločitvah strateških virih proizvodnje, v % ...	36
Slika 14: Indeks stroškov outsourcing proizvodnje v izbranih državah, 2005–2015, v % ..	38
Slika 15: Stopnja rasti plač v Kitajski in ZDA, 2000–2015, v % .....	39
Slika 16: Produktivnost v Kitajski v razmerju s produktivnostjo v ZDA, 2000–2015, v %	40
Slika 17: Prihranki pri stroških izdelave delov za avtomobil v ZDA in Kitajski, 2000–2015, v % .....	41
Slika 18: Vpliv avtomatizacije na prihranke pri stroških v Kitajski in ZDA, 2000–2015, v % .....	42
Slika 19: Nova delovna mesta v ZDA v prihodnjem desetletju, v milijonih .....	56

## UVOD

Raziskave s področja tako poslovnih kot tudi ekonomskih ved odpirajo številna vprašanja. Ta vprašanja vodijo k proučevanju naraščajoče mednarodne trgovine in mednarodne proizvodnje, vse večje razširjenosti neposrednih tujih investicij in sprememb v naravi letih, hkrati pa vodijo 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 vseh 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.

Eden izmed načinov poslovanja je "offshoring", ki je v mednarodnem gospodarskem okolju vse bolj razširjen. V tuji literaturi najdemo pojav "offshoring" tudi v drugih oblikah, kot sta na primer "outsourcing" in "offshore outsourcing", medtem ko v slovenski literaturi največkrat zasledimo ta pojav v obliki prenosa poslovnih aktivnosti in procesov na druga podjetja na mednarodnih trgih ali tudi zunanjega izvajanja del ter mednarodnega oddajanja del. Zakonitosti offshoringa tako z vidika teoretičnih kot empiričnih dognanj do danes še niso v celoti raziskane, avtorji in organizacije pa se močno razlikujejo pri opredelitvi pojava, ugotovitvi značilnosti podjetij, razlogih, mednarodnih trgov, ovirah in učinkih offshoringa.ocene razširjenosti offshoringa so večinoma izvedene na posrednih kazalnikih, statistični podatki o offshoringu v svetovnem gospodarstvu pa so neprimerljivi. A v rezultatih dosedanjih raziskovanj je kljub temu mogoče opaziti določene podobnosti, saj pogosto nakazujejo na precejšnjo rast offshoringa v zadnjih letih (Čirjaković, 2010, str. 9-35).

Nasprotje od offshoringa je "reshoring", ki je vse bolj popularen v ZDA. Izraz "reshore" oz. "reshoring" je v tuji literaturi znan kot "homeshoring", "onshoring" in "backshoring". V slovenski literaturi pa "reshoring" pomeni notranje izvajanje in vrnitev proizvodnje ali premik proizvodnje predelovalne dejavnosti oz. poslovne operacije nazaj v svojo državo izvora, torej domov (Coming home: A growing number of American companies are moving their manufacturing back to the United States, 2013).

Podjetja se za "offshoring" odločajo predvsem zaradi vstopa na nove trge, izkoristka nadarjenosti, ki trenutno ni na voljo doma, ali odprave predpisov, ki preprečujejo posebne dejavnosti na domačem trgu (What is Offshoring, 2013). Razlog za premestitev dejavnosti pa ni vedno draga delovna sila v razvitih industrijskih državah. Pogosto tudi vlada pomanjkanje ustreznih kadrov na domačem trgu delovne sile. Vsi ti dejavniki omogočajo, da ima "offshoring" pozitiven vpliv na podjetja na kratek rok, na dolgi rok pa posledično prinesejo za seboj različne učinke, s katerimi se morajo podjetja ubadati. S pozitivnimi učinki na produktivnost se na primer zmanjšajo stroški in cene tako v dejavnosti, ki je

neposredno prizadeta, kot tudi v drugih dejavnostih, ki uporabljajo proizvode te dejavnosti na nižji stopnji (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2010, str. 3, v nadaljevanju OECD). Med najpogosteje obravnavane učinke uvrščamo tudi učinke offshoringa na konkurenčne prednosti podjetja. Potem sledijo še učinki offshoringa na dobičkonosnost podjetja (OECD, 2007, str. 8), učinki offshoringa na inovativnost podjetja (Ćirjaković, 2010, str. 2) in učinki offshoringa na zaposlenost (ti so pogosto negativni, medtem ko so lahko učinki na daljši rok pozitivni) (OECD, 2007, str. 8-9).

Zaradi vseh zgoraj naštetih negativnih učinkov offshoringa na domača gospodarstva in dviga cen (stroškov) v državah, ki so bile gostiteljice "offshore" podjetij se pojavi novi trend – "reshoring" (OECD, 2010, str. 3). "Reshoring" je učinkovit način za zmanjšanje uvoza, povečanje izvoza in vrnitev proizvodnih delovnih mest. Razlogi, da se podjetja odločijo za "reshoring", so številni, najbolj pa izstopajo stroški transporta, višje kakovosti delovne sile in konkurenčne cene energije. Stroški dela bodo v razvitih državah vedno višji kot pa v državah v razvoju, ampak druge prednosti, predvsem logistične, lahko omogočijo celo delovno intenzivni proizvodnji, da uspešno deluje doma (Coming home: A growing number of American companies are moving their manufacturing back to the United States, 2013).

**Namen magistrskega dela** je s pomočjo domače in tuje strokovne literature proučiti pristop k raziskovanju in razumevanju delovanja pojavov "offshoring" in "reshoring". Predvsem želim ugotoviti, zakaj "offshoring" počasi izgublja svoj čar v državah v razvoju in zakaj se podjetja vračajo nazaj v razvite države.

Pri delu se bom oprla na eno glavno in več podhipotez. Osnovna hipoteza, ki jo želim v magistrskem delu preveriti, je: "Offshoring" je bil zgodovinsko gledano izjemno zanimiv za podjetja, saj je nižal stroške ter s tem večal dobiček in donosnost podjetij iz razvitih držav, ki so v manj razvite prenašala del proizvodnje. Na daljši rok pa so se pokazale številne slabosti tega trenda v razvitih državah, kar je pripeljalo do novega pojava.

Da bi lahko preučila veljavnost hipoteze ter natančno analizirala z njo povezane dejavnike, si bom pomagala še z naslednjimi podhipotezami.

Raziskati in predstaviti teoretične vidike oz. razloge in učinke offshoringa ter z njimi analizirati prednosti, ki jih je le-ta nudil podjetjem (nižji stroški, dostop do trgov, cenejša delovna sila) in so jih podjetja izkoristila za povečevanje kratkoročnega dobička. Oceniti vpetost tujih podjetij v mednarodne tokove offshoringa, na podlagi katerih je le-ta omogočil hitrejšo rast državam v razvoju. Oblikovati zadosten in jasen splet številnih pozitivnih in negativnih posledic pri odločitvi podjetij za "offshoring", delno zasnovan na teoretičnih spoznanjih ter delno na rezultatih raziskovanja in posrednih kazalcih uradne statistike. V razvitih državah so bile negativne posledice povezane predvsem s



prestrukturiranjem, z izgubo delovnih mest. Spoznati eno ključnih konkurenčnih izgub, širitev inovacijske dejavnosti v razvitih državah, ki je povezana z offshoringom, ter določiti druge načine prispevka offshoringa k izgradnji konkurenčnih slabosti mednarodno delujočih podjetij. Posledično se je začel trend obračati.

Magistrsko delo bo v celoti vsebovalo poglobljen teoretično-analitičen pregled domače ter tuje znanstvene in strokovne literature, ki je navedena na koncu raziskave. Poleg literature in virov bom pri pisanju magistrske naloge uporabila mikro- in makroekonomsko raziskavo, saj delovanje in obstoj "offshore" področij vpliva na svetovno ekonomijo kot tudi na gospodarstvo posamezne države oz. podjetja. Pomagala si bom tudi z znanstvenimi razpravami in s tujimi članki strokovnjakov s področja obravnavane teme. Zaradi narave teme bom uporabila deskriptiven pristop k raziskovanju, ki daje prednost opisu strukture, delovanja ali razvoja določenega gospodarskega pojava. Z metodo deskripcije bom v prvem poglavju opisala tudi nekatere osnovne pojave, da bom lahko nemoteno nadaljevala z raziskavo. Vsebinsko bom opredelila definicijo offshoringa, in analizirala učinke offshoringa na podjetja in na splošno. V drugem poglavju magistrskega dela bom dognanja ilustrirala s pomočjo izsledkov iz podatkov iz različnih podatkovnih baz, predvsem OECD. Nadalje bom uporabila tudi opisno metodo in metodo kompilacije, s katero bom združila opazovanja, spoznanja, stališča in sklepe mnogih avtorjev s področja offshoringa in reshoringa. Za primerjanje določenih pojmov bom morala uporabiti komparativno metodo. Na koncu bom sklepe povezala v celoto na podlagi deduktivnega sklepanja. V delu se bom oprla tudi na statistične podatke iz relevantnih baz podatkov različnih mednarodnih institucij (npr. OECD) in z njimi podkrepila veljavnost svojih sklepov.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh glavnih poglavij, tematika pa bo dodatno razdelana v podpoglavjih. V uvodnem poglavju bom predstavila obravnavano problematiko in opredelila načrt raziskave. V prvem poglavju bom opredelila "offshoring" in njegove pojavne oblike. V pripadajočih podpoglavjih bom na kratko vsebinsko opredelila pojav "offshoring", potem pa še opisala njegov razvoj skozi zgodovino. Poleg razlogov za nastanek offshoringa bom opisala še njegovo razširjenost in opozorila na večkrat spregledano dejstvo, da je lahko "offshoring" poleg vseh prednosti za podjetja tudi negativno naravnano. Na koncu bom še analizirala učinke offshoringa in druge učinke na podjetja. Ker do nedavnega najpomembnejši pojav – "offshoring" – ki ima za razvite države številne negativne posledice, ni zmožel pojasniti anomalij na finančno-ekonomskih in blagovnih trgih, se je uveljavil nov trend – "reshoring". Tega bom podrobneje obravnavala v drugem poglavju. V tem poglavju bom na primeru tujih trgov s pomočjo regresijske analize poskusila dokazati, da ima "offshoring" na dolgi rok za razvite države številne negativne posledice, med njimi zlasti vpliv na raziskave in razvoj (v nadaljevanju R & R) in konkurenčnost; na prakso bom torej aplicirala teoretična znanja iz prvega poglavja. Podpoglavji, ki sledita, se bosta nanašala na razloge za "reshoring" in primer

tujega trga, na katerem se trend največ pojavlja. Magistrsko delo bom zaključila s sklepnimi ugotovitvami.

## **1 OPREDELITEV OFFSHORINGA IN NJEGOVIH POJAVNIH OBLIK**

V strokovni in znanstveni literaturi se za prenos poslovnih aktivnosti in procesov na druga podjetja na mednarodnih trgih uporablja več izrazov, kot so na primer v angleški terminologiji "outsourcing", "offshoring", "offshore outsourcing", "onshoring", "nearshoring", "international sourcing", "delocalisation" in "relocalisation". Čeprav mednarodno uveljavljenega izraza še ni, pa mednarodne organizacije, kot so Svetovna trgovinska organizacija (angl. *World Trade Organization*, v nadaljevanju WTO), Konferenca združenih narodov o trgovini in razvoju (angl. *United Nations Conference on Trade and Development*, v nadaljevanju UNCTAD), Svetovna Banka (angl. *World Bank*), OECD, Eurostat, večji statistični uradi in avtorji v zadnjih letih večinoma uporabljajo izraze, kot so "international sourcing" oz. "outsourcing" ter "offshoring". V slovenski terminologiji pa se večinoma uporabljajo izrazi, kot so zunanje izvajanje del, mednarodno oddajanje del ter outsourcing in offshoring (Ćirjaković, 2010, str. 9-15). V nalogi sem za obravnavani predmet raziskovanja uporabila namesto slovenskega izraza 'mednarodno oddajanje del' izraz offshoring, in sicer zaradi lažjega razumevanja in jasnosti, saj le-ta izpostavi, da vključuje poslovne aktivnosti in procese ter je obravnavan izključno na globalni ravni. Hkrati pa se izraz uporablja tudi v slovenski literaturi, čeprav gre za tujko.

### **1.1 Vsebinska opredelitev pojava offshoring**

Najbolj aktualna izraza v literaturi in na spletnih informacijskih portalih sta outsourcing in offshoring. Gre za podobna pojma, vendar se razlikujeta v vsebini in pa učinkih. Outsourcing je opredeljen kot katerakoli naloga, delovanje, delovno mesto ali postopek, ki se lahko izvede z zaposlenimi v organizaciji. Poleg tega je treba funkcije, ki se izvajajo s strani tretje osebe, opraviti na samem kraju ali zunaj njega (Outsourcing, 2013). Offshoring pa je vrsta zunanjega izvajanja (angl. *outsourcing*). Opisuje premestitev s strani družbe zaradi poslovnega procesa iz ene države v drugo, kar preprosto pomeni, da imamo zunanje izvajanje poslovnih funkcij podpisano s podjetjem iz druge države. To je tipično za operativni proces, kot je proizvodnja, ali podporni proces. Delo je pogosto preseljeno zato, da bi zmanjšali stroške dela. Tudi državne vlade uporabljajo offshoring (Government Accountability Office, 2005, v nadaljevanju GAO).

OECD (2007, str. 15-16) opredeljuje dve obliki offshoringa, in sicer:

- proizvodnjo blaga ali storitev, ki je delno ali v celoti prenesena na mednarodne trge znotraj iste skupine podjetij, kar vključuje prenos na odvisna podjetja, ki lahko že obstajajo ali so bila na novo ustanovljena;
- delni ali celotni prenos proizvodnje blaga ali storitev v druge države, in sicer v neodvisna podjetja.

Omenila bi še dva izraza, ki se veliko uporabljata. V slovarju je "nearshoring" opisan kot druga dimenzija seljenja, ki prenese zunanje izvajanje dela v bližnje države, kot je Kanada v primeru Združenih držav Amerike. Je priljubljen model za podjetja, ki se ne želijo ukvarjati s kulturnimi, z jezikovnimi ali s časovnimi pasovnimi razlikami, vključenimi v offshoring (Nearshoring, 2013). Drugi izraz pa je "reshoring", ki je bolj podrobno opisan v 2. poglavju, kjer so navedene značilnosti tega procesa. Poleg offshoringa v nalogi uporabljam še besedo reshoring.

Na podlagi navedenih opredelitev ugotavljam, da se pri razumevanju pojma offshoring avtorji med seboj razlikujejo glede na dve značilnosti prenosa, in sicer glede na to, ali v opredelitev vključujejo prenos materialnih inputov ali le prenos storitev. V nalogi 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, kar je tudi skladno s pojmovanjem večine avtorjev in organizacij (OECD, 2007, str. 15-16; Amiti & Wei, 2006, str. 55-57).

V številnih člankih zasledimo različne pristope k proučevanju zakonitosti offshoringa. Eden je, da se offshoring opazuje z vidika gospodarstva, drugi pa z vidika podjetij, zato se v naslednjem poglavju osredotočam predvsem na vprašanje, kako lahko poznavanje teh teorij prispeva k razjasnitvi zakonitosti obravnavanega pojava in s tem k doseganju ciljev naloge. Raziskovanje offshoringa z vidika gospodarstva temelji na prispevkih teorij mednarodne menjave in mednarodne proizvodnje. Številni avtorji 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 offshoring pa avtorji vidijo v primerjalnih prednostih različnih trgov. Da bi bolje poznali in razumeli offshoring, so avtorji 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 (Ćirjaković, 2010, str. 3). Kot sem že omenila, obravnavamo offshoring tudi z vidika podjetij. Podjetje lahko prenese na mednarodne trge strateške oz. glavne poslovne aktivnosti. Do svojih strateških procesov so podjetja zaščitniška, saj s procesom znotraj podjetja preprečijo posnemanje konkurence in zadržijo nadzor (Ge, Konana & Tanriverdi, 2004, str. 15-16).

Offshoring je vsestranski, zato se lahko pojavi v katerikoli panogi, najbolj značilen je v proizvodni panogi (industrija), storitveni panogi (informacijsko tehnološki sektor, v nadaljevanju IT) in v inovacijah. Fishman (2005, str. 14-15) označuje offshoring proizvodnjo kot prestrukturiranje proizvodnje, ki vključuje selitve fizičnih procesov proizvodnje do nižjih stroškov cilja. To pripomore k izboljševanju konkurenčnosti in tržnih možnosti izdelkov. Primeri offshoring proizvodnje vključujejo izdelavo elektronskih komponent v Kostariki, proizvodnjo oblačil, igrač in izdelkov široke porabe na Kitajskem in v Vietnamu. Mehika in Tajvan na primer sodita med države, kamor so transnacionalna podjetja selila svoje proizvodne kapacitete zaradi poceni delovne sile (Podgoršek, 2006, str. 12). Tako kot je rast proizvodnje povezana z modernizacijo tehnologije in drugimi bolj naprednimi tehnološkimi napredki, je tudi rast IT povezana z razpoložljivostjo velike količine zanesljive in cenovno ugodne komunikacijske infrastrukture (Eischen, 2004, str. 55-57). Zato se offshoring ne nanaša le na prenos proizvodnih procesov oz. strateških aktivnosti, temveč tudi na prenos podpornih storitvenih aktivnosti, kot so distribucija in logistika, trženje, prodaja in poprodajne storitve, klicni centri, storitve s pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT), administrativne in vodstvene aktivnosti, inženirstvo in sorodne tehnične storitve, raziskave in razvoj ter druge aktivnosti (Ćirjaković, 2010, str. 56-57). Skupaj z digitalizacijo številnih storitev je bilo mogoče prevaliti dejansko lokacijo storitev v države z nizkimi stroški, kar je ugodno za končne uporabnike (Eischen, 2004, str. 55-57). Ko so podjetja z visokotehnološkimi izdelki zadovoljna s ponudbo storitev in se začnejo zavedati prihrankov pri stroških, takrat se začnejo selitve inovacijskega dela v države, kot so Južna Afrika, Indija, Kitajska, Mehika in Rusija (Manning, Sydow & Windeler, 2012, str. 59). Med vsemi navedenimi državami se je Indija pojavila kot prevladujoč igralec v offshoring storitvah, zlasti v programski opremi. Görg in Hanley (2004, str. 2) opažata, da je 68 % podjetij v zadnjih letih preneslo vsaj eno storitev s področja IKT.

## **1.2 Zgodovinski pojav offshoring**

Globalizacija je zgodovinski proces, ki je posledica človeških inovacij in tehnološkega napredka. Offshoring uvrščamo med enega od načinov, s katerim se globalizacija manifestira. Drugi načini vključujejo mednarodno trgovino, neposredne tuje investicije (v nadaljevanju NTI), mednarodne portfeljske naložbe in mednarodne migracije delovne sile, ki so se močno povečale v zadnjih desetletjih.

Med najpogostejše kazalnike globalizacije Svetličič (2006, str. 122-123) uvršča rastoče deleže mednarodnega poslovanja in NTI v bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP), hitrejšo rast deleža mednarodne trgovine od BDP ali prodajo lokalnih podružnic v primerjavi z izvozom, povečani pomen NTI in mednarodne proizvodnje, rastoče deleže mednarodnih storitev, nastanek integriranih finančnih trgov, rastoči pomen ekonomije obsega in prihrankov, odločilen vpliv tehnologije in druge oblike gospodarskega

sodelovanja ter naraščajočo oligopolizacijo svetovnega trga. Institucije, ki se ukvarjajo z merjenjem kazalnikov oziroma spremljanjem globalizacije, pa so: WTO, IMF, WB, UN, UNCTAD in OECD. V nadaljevanju sledita mednarodna menjava in NTI, ker se ta dva načina globalizacije v svetovnem gospodarstvu najpogosteje pojavljata. S pomočjo tega poglavja bom tudi delno preučila veljavnost prvih dveh podhipotez, ki pravita, da je do offshoringa prišlo zaradi številnih, predvsem stroškovnih prednosti ter da je državam v razvoju pomagal k hitrejši rasti.

Če povzamem teorijo mednarodne menjave, lahko vidimo, da danes obstajajo različne teorije, ki pojasnjujejo mednarodno menjavo, temeljna razlika med njimi pa je v motivih in koristih, ki jih navajajo kot razlog za nastanek menjave. V prispevkih klasične teorije mednarodne menjave je ekonomist Smith o absolutni prednosti v proizvodnji menil, naj se vsaka država specializira v proizvodnji blaga, kjer dosega absolutne prednosti, hkrati pa del te proizvodnje izvažata. Blago, v proizvodnji katerega teh prednosti ne dosega, pa naj uvažata. Rezultat se kaže v večjem skupnem obsegu proizvodnje, produktivnejši uporabi virov, hkrati pa so vse države, vključene v mednarodno menjavo, deležne koristi. Klasična teorija mednarodne menjave poleg motivov in koristi medsebojnega trgovanja omenja tudi dobrobit specializacije držav v proizvodnji, pri kateri imajo le-te določene prednosti. Prav zaradi tega vidika obravnavanja mednarodne menjave postajajo tradicionalne teorije danes zopet predmet raziskovanja (Kumar, 1999, str. 258). Medtem ko sodobnejše 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 offshoring s cenejšo delovno silo, kjer izkoriščajo njihove stroškovne prednosti (Svetličič, 2006, str. 112). Nižji stroški niso edini motiv, ki spremlja podjetja pri offshoringu, temveč so pomembne tudi druge koristi, kot so večja bližina porabnikov in druge prednosti pri porabnikih ter ugodnosti, ki jih je podjetje deležno s prisotnostjo na mednarodnem trgu (Ćirjaković, 2010, str. 16-18).

Poleg teorij mednarodne menjave predstavljam teorije NTI s poudarkom na njihovem prispevku k razumevanju strategij offshoringa. Pri proučevanju literature o NTI zasledimo prispevke o internacionalizaciji proizvodnje, ki se nanašajo na vprašanje, ali bo podjetje obdržalo določene aktivnosti znotraj podjetja ali ne in si bo tako proizvode za vmesno porabo, sestavljanje, izvedbo različnih storitev ter distribucijo zagotovilo prek zunanjih izvajalcev na podlagi pogodbenega razmerja. Prav to vprašanje v teoriji internacionalizacije proizvodnje je ključno pri offshoringu. Determinante nagnjenosti podjetja k odločitvi za mednarodno proizvodnjo z NTI so (Ćirjaković, 2010, str. 18-20):

- obseg sredstev, ki jih podjetje poseduje v primerjavi s konkurenti, ki jih ne posedujejo;
- interes podjetja, da sredstva proda, odda ali jih internalizira;
- podatek, v kolikšni meri je dobičkonosno, da ta sredstva podjetje uporabi v povezavi z viri na mednarodnih trgih namesto na domačih.

Za razumevanje odločitve podjetij za offshoring so pomembni koncepti lastniško specifičnih prednosti, lokacijsko specifičnih prednosti ter prednosti internalizacije oz. (OLI) paradigma, ki je sestavni del teorije mednarodne proizvodnje oziroma teorije neposrednih tujih investicij. Lastniško specifične prednosti so oprijemljive (stroji, oprema) ali neoprijemljive (zmožnost zniževanja stroškov znotraj podjetja, pravice z naslova intelektualne lastnine, tehnologija in inovacije v proizvodnji itn.) in lahko predstavljajo napredek podjetja pred drugimi ter mu omogočajo stroškovno prednost na mednarodnem trgu (Dunning, 1994, str. 81). Podjetje, ki poseduje več lastniško specifičnih prednosti, ima večjo spodbudo za njihovo internalizacijo. Čim bolj privlačen je mednarodni trg za proizvodnjo v primerjavi z domačim, tem večja je verjetnost, da se bo podjetje odločilo za mednarodno proizvodnjo (Ćirjaković, 2010, str. 19-20). Lokacijsko specifične prednosti se nanašajo na odločitev podjetja, ali bo proizvajalo in izvažalo na domačem trgu ali na mednarodnem trgu. Na odločitev vpliva več dejavnikov (višina proizvodnih stroškov, trženjski dejavniki, različne vladne politike itn.) (Rojec, 1994, str. 49-50). Prednosti internalizacije se nanašajo na izogibanje podjetja stroškom iskanja in pogajanj, moralnega hazarda, škodljive izbire, neizpolnjenih pogodb itn. (Dunning, 1994, str. 81). Te prednosti pa najbolje zagotovijo države gostiteljice, kot so npr. Indija, Kitajska in države Vzhodne Evrope, ki imajo velik trg, razvijajočo se infrastrukturo, poceni lokalne proizvodne faktorje, izobraženo in izkušeno delovno silo in so naklonjene neposrednim tujim naložbam (OECD, 2010, str. 15).

Gorzig in Stephan (2002, str. 13) analizirata učinke offshoringa in ugotavljata, da so podjetniško specifične značilnosti (znanje trženja ali vodenja) zelo pomemben dejavnik za uspešnost podjetja, celo pomembnejši kot učinki dejavnosti podjetja. Antras, Garicano in Rossi-Hansberg (2006, str. 23) ugotavljajo, da je zmožnost spreminjanja organizacijske oblike multinacionalnih podjetij in uporaba vodstvenih kadrov z različnim znanjem ter s sposobnostmi pomemben dejavnik pri odločitvi podjetij za offshoring. Avtorji tudi ugotavljajo, da lahko offshoring odpravi rutinske težave vodstvenih kadrov v domači državi in s tem izboljša učinkovitost prenosa znanja med državami. Primernost države za offshoring pa določajo komunikacijske tehnologije.

Prispevki teorije mednarodne menjave kot tudi teorije o NTI kažejo, da lahko vse te ugotovitve veliko prispevajo k razumevanju (vpogled v zakonitosti) offshoringa in s tem omogočajo doseganje ciljev magistrskega dela.

V nadaljevanju z globalizacijo predstavljam liberalizem, ki je osnova globalnega gospodarstva. Globalizacija pomeni tudi sproščanje mednarodnih trgov, na katerih se preko državnih meja prosto preliva kapital in tako blago kroži. Proces liberalizacije se je začel leta 1980 in je poleg informacijske revolucije temelj globalizacije. Poleg naštetega pa globalizacija zajema še internacionalizacijo (trgovino in investicije) ter univerzalizacijo oz. zahodnizacijo (kulturne in ekonomske dominanc zahoda). Globalizacija dejansko traja že

stoletja. Dobro ustaljena in dokumentirana trgovina je obstajala že pred 2.000 leti in se je raztezala vse od skrajnega rimskega cesarstva na zahodu pa do kitajskega cesarstva Han na vzhodu (Greenaway, Gorg & Kneller, 2008, str. 2). Zaradi zmanjšanih stroškov transporta in komunikacijskih poti so se pojavile velike strukturne spremembe, ki so nastale v razvitem svetu. To vse je povzročil offshoring. S preselitvijo tovarn so se delovna mesta preselila iz razvitega sveta v države v razvoju, saj so bili pogoji za poslovanje podjetja v teh državah mnogo bolj ustrezni. Nadalje so se z rastjo interneta transportni stroški za prenos informacij skoraj izničili. Poleg indijskih podjetij, ki so zelo uspešna na tem področju, so tudi japonska podjetja proizvajala cenovno ugodnejše izdelke, kot bi lahko bili izdelani v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA). Zato se je tudi do leta 1990 pomanjkanje proizvodne konkurenčnosti začelo manifestirati z zaprtjem tovarn v ZDA. Veliko uspešnih podjetij v ZDA je svoje proizvodne dejavnosti zaradi nižjih stroškov premaknilo v Mehiko. Ko pa so odkrila, da bi se lahko ti stroški s preselitvijo v Azijo še bolj znižali, so številne tovarne preselili tja (Poeth, 2007, str. 33). Poleg držav oz. podjetij v tujini je v Evropi najbolj izstopala Irska, ki je bila pred letom 1990 ena najrevnejših držav v EU. Zaradi relativno nizkih irskih davčnih stopenj so ameriška podjetja začela s selitvijo programske opreme in elektronske ter farmacevtske intelektualne lastnine za izvoz. To je pomagalo ustvariti visokotehnološki razcvet (angl. *high-tech boom*) in tako je Irska postala ena najbogatejših držav v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) (GAO, 2006, str. 23). Če se vrnemo nazaj k ameriškim podjetjem, se srečamo s podjetjem Covansys, ki ima sedež v Michiganu in je eno izmed prvih podjetij v ZDA, specializirano za pomoč ameriškim podjetjem za premaknitev dela svoje dejavnosti v drugo državo. To podjetje je tudi ustanovilo enega od objektov v Indiji v letu 1992 (Reingold, 2004, str. 11). Leta 1994 je v Ameriki začela veljati NAFTA (angl. *North American Free Trade Agreement*, v nadaljevanju NAFTA). NAFTA je odpravila ovire v trgovanju med ZDA in Južno Ameriko ter olajšala čezmejni pretok blaga in storitev ameriškim multinacionalnim podjetjem, da so prenesla svoje dejavnosti v manj razvite države Južne Amerike, kot so Mehika, Brazilija, Čile itd. Na ta način je pomagala manj razvitim državam Južne Amerike pri njihovi gospodarski rasti, tako da so multinacionalna podjetja povečala svoje naložbe v njihovo državo. Zaradi zniževanja stroškov za prevoz in komunikacijo so se v 20. stoletju pokazale velike razlike v plačilnih merah. To je povzročilo povečanje offshoringa v državah v razvoju, kar je bilo finančno izvedljivo za mnoga podjetja. Naslednji pomemben dogodek, ki je sčasoma pripeljal do rasti offshoringa, je tudi pojav "Y2K" ali z drugo besedo hrošč tisočletja. Ta izraz se uporablja za krizo računalniških sistemov, ki je nastala ob premiku letnice iz 1999 na 2000. Zaradi strahu pred propadom velikih računalniških sistemov novega tisočletja je bilo veliko povpraševanje po tehnologih (Reingold, 2004, str. 11). Po letu 2000 je večina organizacij najela ponudnike storitev z namenom, da bi dopolnile svoje stare kode programa. Velik del tega dela je bil zaradi nizkih stroškov in samega jezika obravnavan v Indiji, saj je bila tam pogosto govoreč jezik velikega in visoko usposobljenega prebivalstva programskih inženirjev angleščina (Eischen, 2004, str. 7).

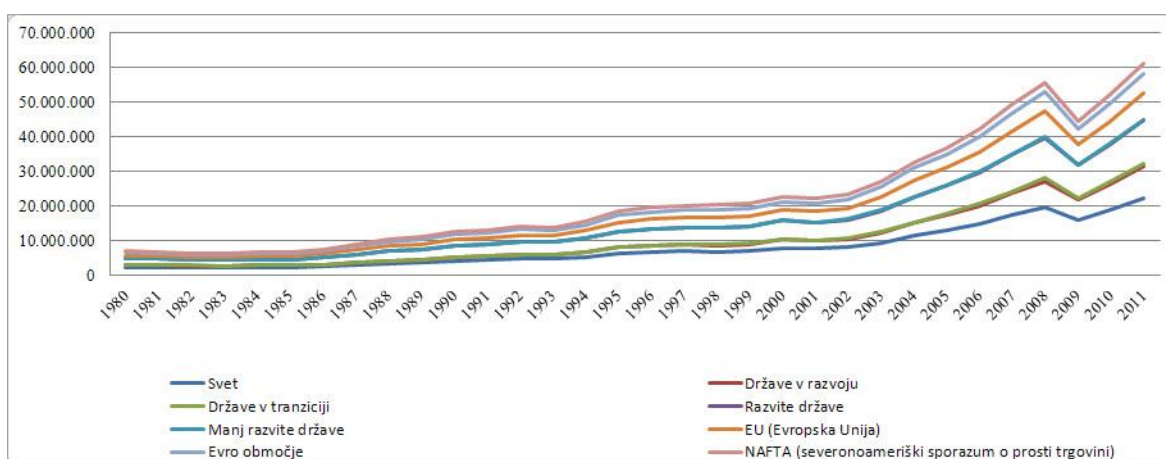
V povezavi z globalizacijo se je močno spremenilo poslovanje, predvsem se je razmahnila trgovina in investicije čez mejo (Kitajska, Indija), vzpostavile so se globalne proizvodne in dobavne verige (United Nations Conference on Trade and Development, 2012a, str. 12-14; 2012b, str. 38-49). V zadnjem desetletju je offshoring storitev v Indiji zelo narasla in če se bo ta trend nadaljeval, bo to zagotovo imelo vse večji vpliv na ZDA. V zadnjih dveh desetletjih se je zaposlenost v predelovalnih dejavnostih v ZDA zmanjšala za kar 25 %, medtem ko se je neenakost plač in vloga mednarodne trgovine povečala za več kot polovico. Na ZDA bo imel vse večji vpliv tudi izvoz Kitajske, ki se je aprila letos povečal za 14,7 % v primerjavi z letom 2012, medtem ko se je uvoz povečal za 16,8 %. Tako je Kitajska v aprilu 2013 zabeležila zunanjetrgovinski presežek v višini 181,61 USD milijarde. To je primerljivo z zunanjetrgovinskim presežkom 18,5 milijarde dolarjev v prejšnjem letu in s primanjkljajem v višini 0,8 milijarde dolarjev v marcu (Fontes, 2013, str. 5). Teoretično izhodišče o vplivu zunanje trgovine na rast je, da trgovina pospešuje rast. Nanjo in na globalizacijo pa pozitivno vpliva tudi sama odprtost trgovine. (UNCTAD, 2012a, str. 12-14; 2012b, str. 38-49). Proces globalizacije in liberalizacije v veliki meri povzroča številne negativne posledice in grožnje za razvoj držav v razvoju (v nadaljevanju DVR), kot je na primer tveganje nestabilnosti in prekinitvev razvoja zaradi finančne odprtosti.

Razmah globalizacije lepo prikazujejo podatki o trgovini in pretoku kapitala (investicije), kar je razvidno s Slik 1, 2 in 3. Če najprej pogledamo trgovinske tokove na Sliki 1, ki prikazuje izvoz in uvoz blaga in storitev v izbranih skupinah držav od 1980 do 2011, lahko vidimo, da obstaja v zadnjih dveh desetletjih med razvitimi državami (v nadaljevanju RD) in DVR rastoča soodvisnost. Med letom 1981 in 1983 so v DVR trgovinski tokovi praktično stagnerali oziroma nihali okoli iste vrednosti, nato pa so se v desetih letih med 1986 in 1997 kar potrojili (1 473 288 milijonov dolarjev). Vzporedno s povečanjem uvoza blaga in storitev s strani RD iz DVR so DVR razširile svoj uvoz blaga in storitev iz najbolj RD. Porast uvoza v DVR je bil financiran z večjim dohodkom od izvoza zlasti z rastjo izvoza blaga in storitev v RD kakor tudi z zadolževanjem v tujini. Do leta 2000 so tokovi v DVR enakomerno nihali, po letu 2000 pa vse do leta 2008 je obseg izvoza iz DVR rasel hitreje kot izvoz iz RD oziroma iz celega sveta. Med leti 2000 in 2008 se je obseg izvoza iz DVR skoraj podvojil, medtem ko se je izvoz na svetovni ravni povečal le za 50 % (World Trade Organisation, 2006; 2007, v nadaljevanju WTO). Okrevanje trgovinskih tokov od padca leta 2009 se je končalo do sredine leta 2011. Izvozi in uvozi blaga in storitev v DVR so v letu 2011 znašali 9 144 244 milijonov dolarjev (UNCTAD, 2012a, str. 12-14; 2012b, str. 38-49). Rast izvoza DVR je bila leta 2011 5,4 %, medtem ko so RD presegle pričakovanja, kajti njihov izvoz se je leta 2011 v povprečju povečal za 4,7 %. ZDA je izvoz povečala za 7,2 %, medtem ko je EU leta 2011 izvoz povečala za 5,2 %. Rast izvoza največje izvoznice na svetu, Kitajske, se je leta 2011 upočasnila in znašala 9,3 %. V prvih mesecih leta 2012 v primerjavi z letom 2006 je bil izvoz EU le 8 % višji. Uvoz je bil približno na enaki ravni. Trgovinski tokovi v DVR so se leta 2012 povečali na 9 486 362



milijonov dolarjev, kar predstavlja 3,4 % rast od leta 2011. Letošnje napovedi WTO predvidevajo le 3,7 % rast, za prihodnje leto pa 5,6 %. Med države, ki največ izvažajo, uvrščamo Kitajsko. Ta ima 10,4 % delež v svetovnem izvozu. Drugo mesto si delita ZDA in Nemčija, saj ima vsaka po 8,1 % delež. Sledijo Japonska, Nizozemska, Francija, Južna Koreja, Italija, Rusija in Belgija. Med najpomembnejšimi državami na svetovnem trgu je lani izvoz najbolj povečala Indija in to za 16,1 %. Za nizko rast so bile krive razmere v svetovnem gospodarstvu, dolžniška kriza na evroobmočju, potres in cunami na Japonskem, poplave na Tajskem ter upad izvoza libijske nafte (Đerić, 2012).

*Slika 1: Izvoz in uvoz blaga in storitev v izbranih skupinah držav, 1980–2011, v tekočih cenah in milijonih dolarjev*

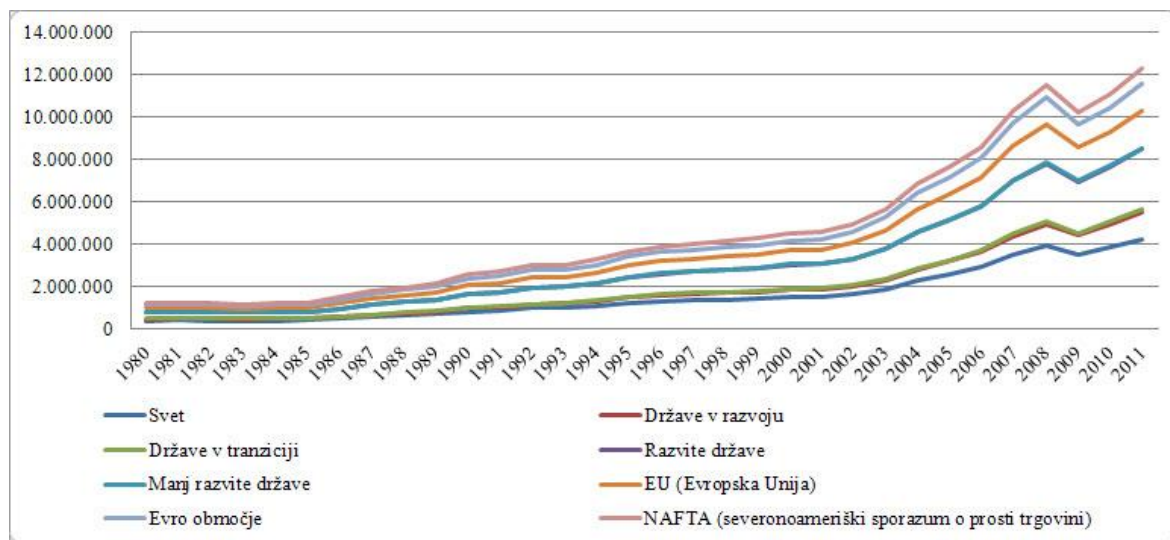


*Vir: UNCTAD, Trade and Development Report, 2012a; UNCTAD, Unctadstat Reports, 2012b.*

Med vsemi trgovinskimi storitvami najbolj izstopajo poslovne, strokovne in tehnične storitve. Poleg naštetih poznamo še finančne, transportne in komunikacijske storitve. Slika 2 kaže rast uvoza in izvoza storitev v izbranih skupinah držav od 1980 do 2011. Iz predstavljenih podatkov lahko vidimo, da se je rast izvoza in uvoza storitev od leta 1980 do 1981 povečala za 12 %, kar predstavlja 9 milijonov dolarjev v DVR, medtem ko se je v nadaljnjih dveh letih zmanjšala za 4,1 %. Do leta 1997 so se storitve povečale za štirikratno vrednost v primerjavi z letom 1983 in tako znašale 317 200 milijonov dolarjev (UNCTAD, 2012a, str. 14-19; 2012b, str. 50-55). Deleži izvoza so bili najvišji v storitvah s potrošnimi dobrinami (oblačilih) v DVR, sledijo pa jim še druge storitve s potrošnimi dobrinami. Deleži izvoza so bili višji od povprečja tudi v tehničnih storitvah. Ta rezultat se deloma odraža pri uspehu DVR pri izvozu tehničnih izdelkov, kot so radijski in televizijski sprejemniki, in deloma pri povečani znotrajindustrijski specializaciji z izvozom delovno intenzivnih delov in uvozom kapitalno intenzivnih delov, komponent in sestavnih delov ter dodatkov (Fontes, 2013, str. 6). Med leti 1997 in 2007 se je delež izvoza storitev v poslovni, strokovni in tehnični storitvi povečal s 17,8 % na 22,4 %, medtem ko se je delež uvoza storitev v tej kategoriji povečal s 13,8 % na 20,2 %. Ta rast je še posebej vidna v

območju NAFTA, evroobmočju in EU. Leta 2012 so tako trgovinski tokovi vseh storitev v DVR znašali 1 361 200 milijonov dolarjev. Nekatere dobro oglaševane študije, ki imajo razvrščenih veliko visokih in nizkih kvalificiranih storitvenih poklicev, kažejo, da bi lahko trgovina v poslovni, strokovni in tehnični storitvi v bližnji prihodnosti rasla hitreje (Blinder, 2007, str. 30; Jensen & Kletzer, 2005, str. 12).

*Slika 2: Izvoz in uvoz storitev v izbranih skupinah držav, 1980–2011, v tekočih cenah in milijonih dolarjev*

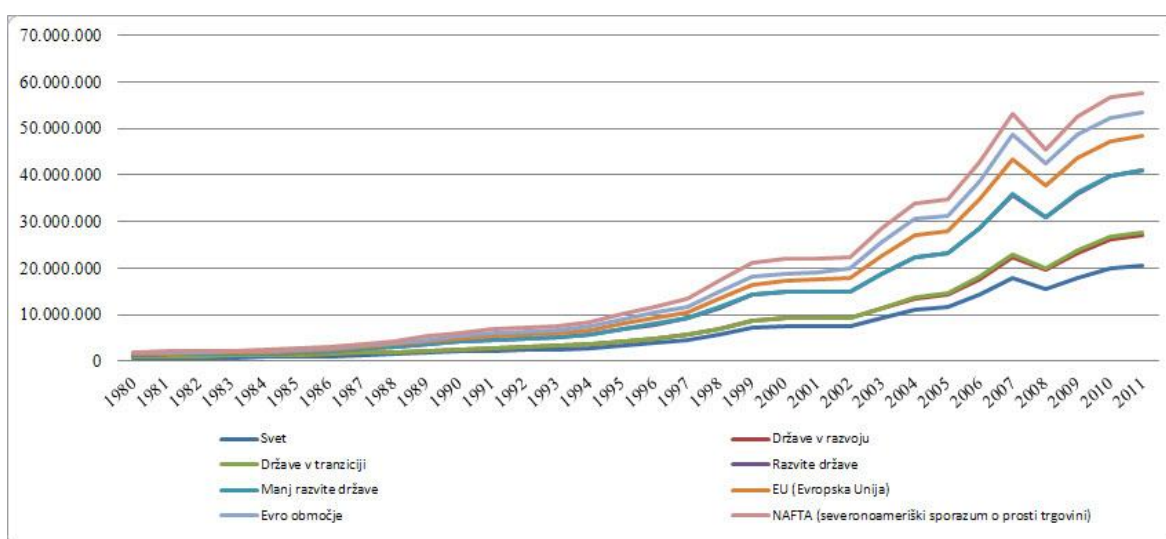


Vir: UNCTAD, *Trade and Development Report, 2012a*; UNCTAD, *Unctadstat Reports, 2012b*.

Za današnje čase so značilne pestre oblike in načini mednarodne trgovine in poslovanja, ena med pomembnejšimi pa je neposredna tuja investicija. Slika 3 prikazuje sistematično povečanje prilivov in odlivov NTI od leta 1980 pa do leta 2011. Od leta 1980 do leta 2001 beležimo šestkrat večjo vrednost NTI v območju NAFTE, evroobmočju in EU. V naslednjem letu so se NTI zmanjšale za 3,7 % (66 501 milijonov dolarjev), potem pa so naraščale vse do leta 2004 in naprej. Glavni vir NTI so razvite države, med katerimi so leta 2004 prvih pet mest zasedli Kitajska z mestom Hongkong, Singapur, Brazilija, Tajvan in Republika Koreja. Leta 2005 je delež DVR v izstopnih tokovih znašal 15,1 %, delež tranzicijskih držav pa 1,9 %. Razvite države globalno ostajajo glavni vir NTI, čeprav so pomemben vir tudi DVR, posebej tiste iz Azije (Indija, Tajska, Filipini, Malezija in Vietnam). Prilivi NTI so se leta 2008 znatno znižali v RD, še posebej na območju OECD, in sicer za 35 %. Zvišali pa so se v drugih državah, ki niso OECD, in sicer za 13 %, še posebej v Aziji. NTI so upadle za 43 % v EU, medtem ko so kljub krizi narasle za 11 % na Japonskem in za 16 % v ZDA. Po 16% padcu v letu 2008 so svetovni prilivi NTI padli še za 37 % (na 1 114 milijard dolarjev), medtem ko so odlivi padli za približno 43 % (na 1 101 milijard dolarjev). Globalni tokovi NTI so začeli padati v drugi polovici leta 2009. Temu je sledilo skromno okrevanje v prvi polovici leta 2010, kar je sprožilo previden optimizem za obete NTI na kratek rok. Globalni tokovi NTI se po recesiji zopet zanesljivo

krepijo, tako so se leta 2010 povečale vhodne NTI na 1 244 milijard dolarjev (1 185 milijard dolarjev v letu 2009) in izhodne NTI na več kot 1 323 milijard dolarjev (1 171 milijard dolarjev v letu 2009). Kljub temu pa so ravni še vedno 15 % pod predkriznim povprečjem in kar 37 % pod vrhom iz leta 2007. Leta 2011 so NTI znašale 6.625,032 milijonov dolarjev. Globalna lestvica največjih prejemnikov NTI potrjuje pojav razvojnih in tranzicijskih gospodarstev. Tri DVR in države v tranziciji sodijo med šest največjih prejemnikov tujih naložb v svetu v letu 2009. Kitajska je bila druga najbolj priljubljena destinacija, medtem ko so Združene države Amerike ohranile svoj položaj kot največja država gostiteljica leta 2009 (UNCTAD, 2012a, str. 14-19; 2012b, str. 50-55).

*Slika 3: Prilivi in odlivi neposrednih tujih investicij v izbranih skupinah držav, 1980–2011, v tekočih cenah in milijonih dolarjev*



*Vir: UNCTAD, Trade and Development Report, 2012a; UNCTAD, Unctadstat Reports, 2012b; UNCTAD, World Investment Report, 2004; UNCTAD, World Investment Report, 2010.*

Če povzamem, zaradi globalizacije pride v DVR do rasti trgovine in tujih investicij, ki igrajo pomembno vlogo v krepitvi tehnološke ravni, produktivnosti in konkurenčnosti. Razvijajoča se gospodarstva (med njimi tudi tranzicijska) so prvič doslej pritegnila več kot polovico celotnih svetovnih tokov NTI. Rekordne ravni so dosegle izhodne NTI, ki so bile namenjene zlasti drugim DVR, medtem ko so vhodne NTI v RD še naprej upadale. To nakazuje na zelo pomemben strateški premik v gospodarski razdelitvi sveta, saj NTI vzporedno z drugimi gospodarskimi kazalci jasno odražajo vse pomembnejšo vlogo, ki jo imajo DVR v globalnem gospodarstvu (UNCTAD, 2012a, str. 14-19; 2012b, str. 50-55). Analitiki v UNCTAD, ki najbolj podrobno spremljajo NTI v svetu, napovedujejo, da se bodo te v letu 2013 spet povečale, in sicer na približno 1 400 milijard dolarjev, prihodnje leto pa na 1 600 milijard. Ob upoštevanju vseh pozitivnih in negativnih učinkov ugotavljam, da so NTI in mednarodna menjava na dolgi rok pospešile rast produktivnosti podjetij ter povečale povpraševanje po delu v DVR (UNCTAD, 2004, str. 468; UNCTAD,

2010, str. 120-131), kar je izjemno pomembno za temeljno raziskovalno hipotezo magistrskega dela. Hijzen, Inui in Todo (2006, str. 2) so mnenja, da je bila rast offshoringa ali sklepanje pogodb iz poslovnih aktivnosti za tuje izvajalce pomemben dejavnik rasti svetovne trgovine.

### 1.3 Razlogi za nastanek pojava offshoring

Razlogi za offshoring so strateškega pomena – vstopiti na nove trge, izkoristiti nadarjenost (znanje), ki trenutno ni na voljo doma, draga delovna sila, nizki stroški ali predpisi, ki preprečujejo posebne dejavnosti na domačem trgu (What is Offshoring, 2013). Številna podjetja so offshoring uporabila kot način za povečanje dobička. Raziskave in analize, ki so jih izvedli avtorji (Farrell et al., 2003) iz McKinsey Global Institute, so ponudile novo perspektivo: seljenje je koristno tako za RD kot za ciljno državo (DVR). Dejstvo je, da se za offshoring odloča majhen delež podjetij, vendar se ta razširjenost povečuje. Dejavniki, ki pospešujejo offshoring, so tehnološki razvoj, ekonomska globalizacija, demografija, novi porabniki, naravni viri in okolje, regulacija (Laudicina, 2005, str. 256) ter višja raven izobrazbe, večja zmogljivost shranjevanja podatkov, razvoj programskih orodij za analizo podatkov in večja varnost pri poslovanju prek interneta (Click & Duening, 2004, str. 25).

Pri odločitvi podjetij za offshoring je prisotna opredelitev motivov. V Tabeli 1 sledi pregled motivov podjetij iz RD za offshoring v DVR, pri čemer je najprej naveden posamezen motiv nato sledi opredelitev kratkoročnih in dolgoročnih strateških ciljev podjetij, ki posamezen prenos tudi spremljajo. Vsi ti motivi lahko pomembno prispevajo k razumevanju zakonitosti offshoringa in s tem k doseganju namena in ciljev magistrske naloge.

*Tabela 1: Motivi podjetij iz razvitih držav za offshoring v državah v razvoju*

<b>Motiv</b>	<b>Cilji</b>
Stroški dela in drugi stroški	Znižanje str. proizvodnje (Kostarika, Kitajska, Vietnam, Mehika in Tajvan), nižji str. surovin, izboljšanje nekonkurenčnih strošk. struktur in dostop do cenejše del. sile zaradi nove tehnologije, nižji transportni str., nizki str. poslovanja, registracije in administracije, str., povezani s poslovnim in pravnim okoljem, str. nadzora nad kakovostjo izvedbe del
Novi trgi	Dostop do novih trgov in porabnikov, hitrejši dostop do novih trgov, hitrejši dostop do mednarodnih trgov, vzpostavljanje bodočega prodajnega trga, povečanje produktivnosti (ameriško avto. podjetje Ford), stroškovne ugodnosti, vladna podpora, omejevanje regulacij, kar zmanjša stroške poslovanja na teh trgih; urejena pravna varnost in sodobna, prilagodljiva zakonodaja ter gospodarska, politična in socialna stabilnost države

se nadaljuje

nadaljevanje

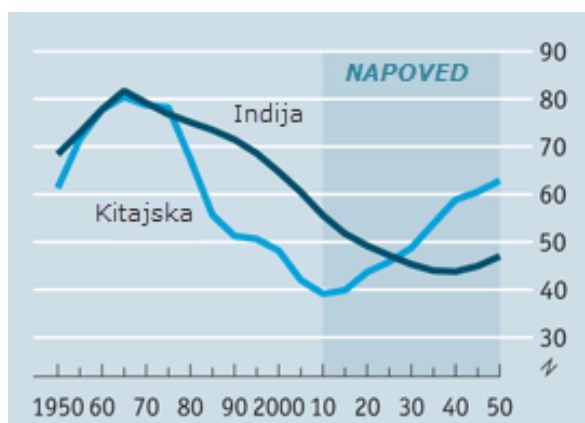
<b>Motiv</b>	<b>Cilji</b>
Sledenje konkurentom in porabnikom	Posnemanje oz. sledenje konkurentom, porabnikom, dobaviteljem; servisiranje obstoječim porabnikom, bližina porabnikom (hitrejša zagotavljanje proizvodov in storitev) in prenos z namenom, da se zadovolji potrebe porabnikov, ter skrajšanje časa proizvodnega ciklusa
Izdelki in storitve	Izboljšanje izvedbe/kakovosti izdelkov in storitev, zagotavljanje novih izdelkov in storitev, povečanje kakovosti izdelkov in storitev ter znižanje zalog
Pomanjkanje ustreznih kadrov in znanja v podjetju	Kakovost delovne sile, dostop do visoko kvalificirane delovne sile, dostop do tehničnih znanj, ki jih ni v podjetju; pospešitev nastanka inovativnih proizvodov in storitev z uporabo drugih tehnologij ter pomembno organizacijsko znanje srednjega managementa na mednarodnem trgu
Povečanje konkurenčnosti	Izboljšanje konkurenčnosti, prehod na aktivnosti z višjo dodano vrednostjo ter ustrezno infrastrukturo, ohranjanje/povečanje konkurenčnosti (Japonska podjetja so se naučila, prilagodila in kasneje izboljšala metode ameriške proizvodnje)
Kultura podjetja	Zmanjšanje razlik v kulturi, vladna podpora, omejevanje regulacij, kar zmanjša str. poslovanja, urejena pravna varnost in sodobna, prilagodljiva zakonodaja; gospodarska, politična in socialna stabilnost države; monetarno svoboden jezik, nove regulacije, večja uspešnost integracije tehnologije in poslovne kulture med podjetjema
Dostop do specializiranih znanj in tehnologij	Dostop do specializiranih znanj/tehnologij ali trgov, pospešitev nastanka inovativnih proizvodov in storitev z uporabo drugih tehnologij, zmanjšanje potrebnega časa za razvoj inovacij ter povečanje zadovoljstva porabnikov
Davčni in drugi finančni motivi	Davčne ugodnosti, tajnost in zaupnost finančnih podatkov, zmanjšanje vpliva nihanj deviznega tečaja, pozitiven vpliv na finančno stanje podjetja, povečanje tržnega deleža in dobičkonosnosti podjetja, omogočanje subvencij tujim naložbam, bančništvo in storitvene usluge, zaščita lastnine, pravna oblika in poreklo kapitala

*Vir: J. Čirjakovič, Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge kot vir konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij, 2010, str. 52-53.*

V zadnjih letih je vse bolj naraščalo in še vedno narašča zanimanje za offshoring iz RD v DVR, kot sta Kitajska (proizvodna dejavnost) in Indija (storitvena dejavnost). Zaradi razlogov, kot so nizki stroški in povečanje dobičkonosnosti podjetij (Görg & Hanley, 2004, str. 5), je v teh dveh državah najbolj vidna sprememba v gospodarstvu. To je razvidno s Slike 4, ki prikazuje neaktivno prebivalstvo kot % delovno aktivnega prebivalstva v Indiji

in Kitajski od 1950 do 2050 (Business in India: A bumpier but freer road, 2010). Od leta 1950 pa do 1965 je neaktivno prebivalstvo naraščalo tako v Indiji kot Kitajski. Leta 1960 je delež neaktivnega prebivalstva v Indiji znašal nad 80 %, medtem ko je na Kitajskem predstavljal 80 % delež. Od leta 1960 pa vse do 2010 je odstotek neaktivnega prebivalstva v obeh državah upadal. Tako je leta 2010 delež neaktivnega prebivalstva kot % delovno aktivnega prebivalstva v Indiji znašal 55 %, v Kitajski pa 40 %. Delež se je zmanjšal zaradi razcveta poslovnih storitev v Indiji, ko je ta postala odprta država za zunanjo trgovino in pa zaradi ogromne delovne sile na Kitajskem. Indija je mlada država, ki ima delavce. Delež prebivalstva Indije (mlajši od 15 let ali starejši od 64 let) se je zmanjšal iz 69 % v letu 1995 na 56 % v letu 2010. Mlada delovna sila se bo v Indiji samo še večala, medtem ko se v Kitajski začenja starati in čez nekaj let se bo zmanjšala. To pa je zaradi politike na Kitajskem, ki narekuje samo enega otroka. V naslednjih 20-25 let (Slika 4) bo Indija rasla hitreje kot Kitajska ali katera koli druga velika država, saj se lahko primerja s svetovnimi uspešnimi malimi podjetji in ima veliko število angleško govorečega prebivalstva. Indijska podjetja so v primerjavi s kitajskimi tudi manj odvisna od tujih pokroviteljev in pogosto bolj inovativna. Zaradi veliko novih idej s strani mladega prebivalstva v Indiji in vse večjega piratstva na Kitajskem se povečujejo industrije, ki temeljijo na znanju (programska oprema) (Business in India: A bumpier but freer road, 2010). Razvite države pogosto sodelujejo z univerzami tehnične smeri v tujini, s tem prilagodijo univerzitetne programe, ki služijo njihovim posebnim potrebam (Manning et al., 2012, str. 61-78). Indijska podjetja izvažajo tudi storitve, vendar njihov glavni poudarek temelji na potrebah domačih potrošnikov. Če bo Indija še naprej rasla tako hitro kot do sedaj, bo zagotovo spremenila svet. Optimisti napovedujejo, da bo Indija naslednja Kitajska, le prijaznejša in bolj demokratična (Business in India: A bumpier but freer road, 2010).

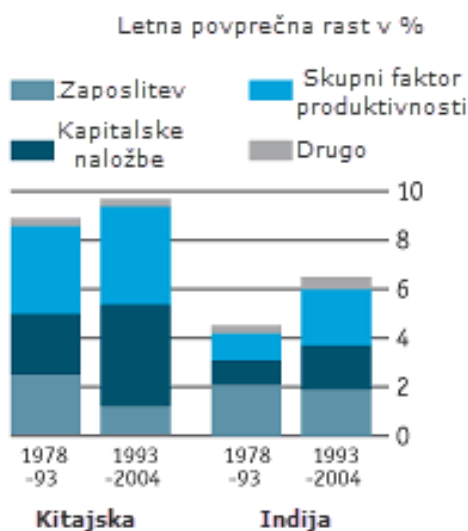
*Slika 4: Neaktivno prebivalstvo kot % delovno aktivnega prebivalstva v Indiji in Kitajski, 1950–2050, v %*



*Vir: Business in India: A bumpier but freer road, 2010.*

Slika 5 prikazuje rast BDP v Kitajski in Indiji od leta 1978 do 2004 v odstotkih. Obe državi imata veliko število prebivalcev, nizke dohodke in hitro rastoč BDP. Vzrok za rast BDP v obeh državah je rast zaposlitve, kapitalskih naložb, skupnega faktorja produktivnosti in podobno. Od leta 1978 do 1993 je BDP na Kitajskem v povprečju znašal 9 % na leto in 4,9 % v Indiji, medtem ko je v obdobju 1993–2004 v Kitajski zrasel v povprečju za 9,7 % letno in v Indiji za 6,5 %. V Indiji se je zaposlenost povečala hitreje kot na Kitajskem, in sicer za 1,9 % letno v obdobju 1993–2004 v primerjavi z 1,2 % na Kitajskem. To se odraža na večji kapitalski naložbi na Kitajskem in na veliko hitrejši rasti skupne faktorje produktivnosti, ki je narasla po 4% letni obrestni meri v primerjavi z 2,3 % v Indiji. V zadnjem desetletju je skupni faktor produktivnosti beležil večjo rast BDP na Kitajskem kot v Indiji. Zahvaljujoč gospodarskim reformam se je rast skupnega faktorja produktivnosti v Indiji izboljšala v primerjavi z letoma 1960 in 1970 (0,2 % letno), preden je bilo gospodarstvo odprto, vendar je še vedno precej nižja kot na Kitajskem (Economics focus: Reading the tea leaves, 2007).

Slika 5: Rast BDP v Kitajski in Indiji, 1978–2004, v %

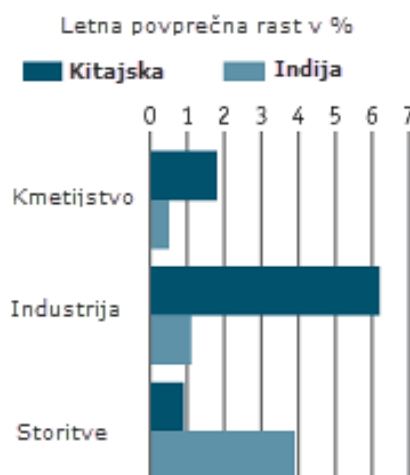


Vir: Economics focus: Reading the tea leaves, 2007.

Relativna uspešnost Kitajske in Indije se razlikuje po panogah, kot so kmetijstvo, industrija in storitve (Economics focus: Reading the tea leaves, 2007). Slika 6 predstavlja rast skupnega faktorja produktivnosti v posameznem sektorju obeh omenjenih držav med leti 1993 in 2004. V tem obdobju je Kitajska (1,8 %) v kmetijstvu beležila veliko hitrejšo rast produktivnosti kot Indija (0,5 %). Dejstvo je, da je bilo leta 1978 v kmetijstvu zaposlenih 71 % delavcev v Indiji in Kitajski. Po letu 1993 je skupna faktorjska produktivnost v kmetijstvu v Indiji upadla, zato se je znižal velik delež prebivalstva, zaposlen v tem sektorju. Indija ima zato velike možnosti za ohranitev hitre rasti s preusmeritvijo delavcev iz kmetijstva v bolj produktivna delovna mesta, kot je industrija in storitve. Medtem ko je

bila rast Indije odvisna od storitev (klicni centri, programska oprema), so se kitajski delavci v veliki meri preusmerili iz kmetijstva v industrijo. V resnici so se delovna mesta v storitvah bolj razširila na Kitajskem kot v Indiji. Po letu 1993 je bila tudi stopnja rasti delovnih mest v storitveni panogi na Kitajskem štirikrat večja, kot je bila rast delovnih mest v industriji. Delež zaposlenih v storitveni panogi je na Kitajskem večji kot v Indiji, vendar pa je delež storitev v BDP veliko manjši na Kitajskem (33 % v primerjavi s 50 % v Indiji), in sicer zaradi večje produktivnosti v industrijski panogi. Delovna sila v industrijski panogi narašča veliko hitreje v Indiji kot na Kitajskem, in sicer za 3,6 % na leto od leta 1993 v primerjavi s samo 1,2 % na Kitajskem, vendar je proizvodni output v Indiji zaostal za Kitajsko zaradi počasnejše produktivnosti v industriji. To je delno posledica toge delovne zakonodaje, ki preprečuje najučinkovitejšo produktivnost delavcev, in pomanjkanja sodobne infrastrukture v Indiji. Od leta 1993 je rast skupnega faktorja produktivnosti v industrijski panogi zrasla z letnim povprečjem 6,2 % na Kitajskem v primerjavi z 1,1 % v Indiji. Čeprav je Indija v rasti skupne factorske produktivnosti v kmetijstvu in industriji daleč za Kitajsko, je le-ta v storitveni panogi veliko boljša: produktivnost v storitvah se je v Indiji od leta 1993 povečala v povprečju za 3,9 % na leto v primerjavi s samo 0,9 % na Kitajskem. Indija je imela najhitrejši tempo rasti skupne factorske produktivnosti v storitvah na svetu zaradi hitre rasti produktivnosti v financah, telekomunikaciji in poslovnih storitvah, te pa predstavljajo le 28 % celotnega outputa storitev. Tradicionalne storitve (prodaja na drobno, promet, javne in osebne storitve) so od leta 1993 več prispevale k večji rasti outputa v storitvah kot modernejše storitve. Glavna razlika v donosnosti rasti Kitajske in Indije ni v storitveni panogi Indije, temveč v šibkosti industrije (proizvodnje) (Economics focus: Reading the tea leaves, 2007).

*Slika 6: Skupni faktor produktivnosti v posameznem sektorju v Kitajski in Indiji, 1993–2004, v %*



*Vir: Economics focus: Reading the tea leaves, 2007.*



RD in DVR so z offshoringom pridobile številne prednosti in tako povečale svoj kratkoročen dobiček podjetja in rast gospodarstva. V RD se prednosti kažejo v nižjih stroških podjetja, dostopu do novih trgov (Indija) in cenejši delovni sili (Kitajska). V DVR pa se spremembe kažejo predvsem v rasti gospodarstva države, in sicer v povečanem deležu rasti zaposlitve, kapitalskih naložb in rasti skupne factorske produktivnosti skozi leta. Na podlagi primerov, ki so grafično in s podatki opisani zgoraj, lahko trdim, da je offshoring nudil podjetjem številne prednosti in omogočil DVR hitrejšo gospodarsko rast.

## 1.4 Razširjenost offshoringa

Offshoring, ki se nanaša na proizvodnjo v DVR, se razlikuje od offshore finančnih centrov (davčni raj). Ta področja najdemo povsod po svetu. Nekatera so uradno razglašena, druga so spet prikrita in imajo le nekatere offshore značilnosti. Razlika med offshore finančnimi centri in offshoringom je v tem, da so ti centri locirani na majhnih eksotičnih otokih in se nahajajo v razvitih državah bogatega Zahoda (Premik, 2005, str. 6), medtem ko so trgi, ki jih navajajo Kumar, Aquino in Andreson (2007, str. 326), primerni za offshoring v DVR, in sicer:

- v Evropi (Irska, Madžarska, Romunija, Bolgarija, Češka, 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 Tajsko) ter
- na srednjem Vzhodu (Izrael, Egipt, Jordanija).

Podjetja iz razvitih držav pogosto prenašajo svoje aktivnosti (dejavnosti) v DVR (omenjene zgoraj) zaradi njihovih značilnosti, kot so: produktivnost, konkurenčnost, pripadnost podjetja dejavnosti, IT znanje, inovacije, tehnologija, dodana vrednost, starost, pravna oblika in poreklo kapitala. Vse te značilnosti vplivajo na podjetja, ki se odločijo prenesti svoje dejavnosti v določene DVR.

Meritve razširjenosti offshoringa pogosto temeljijo na ocenah, saj neposrednih podatkov o razširjenosti prenosa med državami na globalni ravni ni. Obstoječe meritve razširjenosti offshoringa so bile večinoma izvedene na ravni panog s pomočjo podatkov uradne statistike, manj raziskav pa je bilo narejenih na ravni podjetij. Metodološki pristopi k merjenju offshoringa so (Ćirjaković, 2010, str. 35-40):

- teoretični modeli – sklepanje o naravi prenosa na podlagi teoretičnih modelov mednarodne menjave in mednarodne proizvodnje;
- meritve na ravni panog in podjetij – uporaba podatkov uradne statistike za merjenje razširjenosti in različnih vplivov prenosa. Uporaba podatkov o zunanjetrgovinski statistiki, input-output tabelah, neposrednih naložbah, skupinah podjetij, zaposlenosti;

- analitične študije in modeliranje – testiranje teoretičnih hipotez. Opisne statistike, korelacijske analize, regresijske analize, multivariantne analize, analize variance, faktorske analize, simulacije z makroekonomskimi modeli, input-output analize;
- raziskave svetovalnih hiš – lastne raziskave in analize na podlagi intervjujev s podjetji. 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. Analiza obstoječih poslovnih praks podjetij in sklepanje o značilnostih prenosa.

Preden predstavim podatke OECD, moram še pojasniti terminološke opredelitve. Obstaja namreč nekaj zmede glede opredelitve offshoringa in outsourcinga. Indeks offshoringa/mednarodnega outsourcinga, ki je predstavljen tukaj, temelji na kazalcu, ki sta ga predlagala Feenstra in Hanson (1996, str. 240-245; 1999, str. 907-941). Uporabljata ga kot kazalec outsourcinga. Offshoring je na splošno opredeljen kot nakup vmesnih proizvodov in storitev podjetja od tujih ponudnikov pri prenosu posebnih nalog v okviru podjetja na tuje mesto, torej na tuje podružnice. Outsourcing se nanaša na nabavo vmesnih izdelkov in storitev z zunanjimi specializiranimi ponudniki bodisi na nacionalni bodisi na mednarodni ravni. Pri offshoringu so lahko blago in storitve, ki izvirajo v tujini, v nasprotju z domačim gospodarstvom, in sicer lahko izvirajo iz istega podjetja ali od zunanjih dobaviteljev. Offshore outsourcing in offshoring vključujeta zamenjavo uvoženih vmesnih vložkov za domače vložke in sta običajno motivirana z nižjimi stroški. Indeksi cen se uporabljajo za izračun rasti v realni dodani vrednosti izhodne meritve in produktivnosti za industrije. Sedanja metodologija za zbiranje podatkov o cenah in gradnji indeksov predpostavlja, da je pridobivanje stabilno oziroma počasi prihaja do sprememb in s tem ne daje bistvenega nadvišanja pristranskosti v indeksih (Houseman, 2009, str. 15).

Za OECD kazalnike sem se odločila, ker OECD ekonomski kazalniki globalizacije merijo široko paleto kazalnikov o mednarodni trgovini, pretoku kapitala, neposrednih tujih naložbah, gospodarskih dejavnostih večnacionalnih podjetij in internacionalizaciji tehnologije. Vsi kazalniki se navezujejo na finančne, tehnološke in trgovinske soodvisnosti znotraj OECD in ne-OECD države. Poleg tega OECD kazalniki vsebujejo tudi kazalnike, povezane s sedanjo finančno krizo, portfeljskimi naložbami, okoljskim vidikom in pojavom globalnih verig vrednosti (OECD, 2010, str. 218). Merjenje razširjenosti offshoringa na ravni panog se večinoma izvaja na podlagi podatkov iz input-output tabel in podatkov zunanjetrgovinskih statistik. S tem Feenstra in Hanson (1999, str. 1-29) raziskujeta, ali je trgovina v določeni panogi trgovina s končnimi proizvodi ali proizvodi za vmesno rabo. Najnovejša zbirka OECD (2010, str. 218) input-output tabel zajema 42 držav s podatki za leta 1995, 2000 in 2005. Primeren je petletni časovni interval, kajti I-O tabele opisujejo strukturo nacionalnih gospodarstev in zato koeficienti niso predmet velikih

nihanj. OECD input-output preglednice zajemajo 48 panog, vendar jih številne države dejansko sporočajo manj.

Kazalnik outsourcinga v tujini ( $OI_i$ ) je zgrajen na naslednji način (OECD, 2010, str. 218). Za sektor  $i$  in za sklop blaga in storitev  $j$  je kazalnik zunanjega izvajanja:

$$\sum_i \left( \frac{\text{nakupi vložkov } j \text{ industrije } i}{\text{skupni vložki, ki jih uporablja industrija } i} \right) \cdot \left( \frac{M_j}{D_j} \right) \quad (1)$$

V enačbi (1) predstavlja  $M_j$  uvoz blaga in storitev  $j$ ,  $D_j$  pa povpraševanje po domačem blagu in storitvah  $j$ .

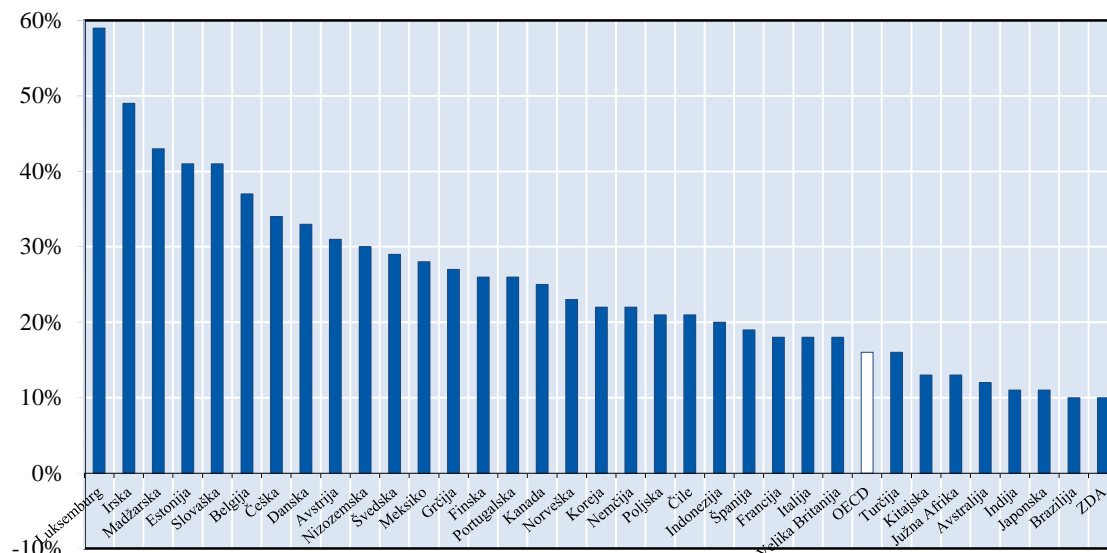
$$D_j = Y_j - X_j + M_j \quad (2)$$

V enačbi (2) predstavlja  $Y_j$  proizvodnjo blaga in storitev  $j$ ,  $X_j$  pa izvoz blaga in storitev  $j$ .

Z drugimi besedami: več uvoženega blaga ali storitev  $j$ , kupljenih s strani industrije  $i$ , kot surovina za izdelavo, pomeni večjo pomembnost outsourcinga industrije  $i$ . Ta kazalnik omogoča na skupni ravni (pa tudi na sektorski ravni), da država meri obseg zunanjega izvajanja proizvodne industrije v tujini s poudarkom tako na blagu kot storitvah, in obseg zunanjega izvajanja storitev v tujini s poudarkom na blagu in storitvah (OECD, 2010, str. 218).

Slika 7 prikazuje outsourcing proizvodne in storitvene panoge v tujini po različnih državah v letu 2005. S Slike 7 je razvidno, da imajo največji kazalnik outsourcinga manjše države, kot je Luksemburg (59 %), kar je verjetno posledica velike prisotnosti dejavnosti finančnih in poslovnih aktivnosti. Irska (49 %) in Madžarska (43 %) sta drugi dve državi z velikim odstotkom kazalnika outsourcinga v letu 2005, in sicer zaradi velike preusmeritve proizvodnje iz Nemčije in drugih razvitih držav v te države. Sledijo jim še: Estonija (41 %), Slovaška (41 %), Belgija (37 %), Češka (34 %) in Danska (33 %). Dve veliki državi OECD (2010, str. 219), Japonska (11 %) in ZDA (10 %), imata relativno manjši delež v kazalniku outsourcinga proizvodne in storitvene dejavnosti v primerjavi z drugimi državami OECD, in sicer zaradi prestrukturiranja in izgube delovnih mest. Čeprav raven v velikih državah nečlanicah, kot so Brazilija, Indija, Argentina in Kitajska, ostaja pod povprečjem OECD, se je seljenje proizvodnje v teh državah povečalo.

Slika 7: Kazalnik outsourcinga proizvodne in storitvene panoge v tujini po državah, 2005, v %



Vir: OECD, *Measuring globalisation: OECD Economic globalisation indicators, 2010, str. 219.*

Proces globalizacije v obeh dejavnostih (storitvenih in predelovalnih) je sicer podoben, a prisotne so pomembne razlike (Čirjaković, 2010, str. 9-35):

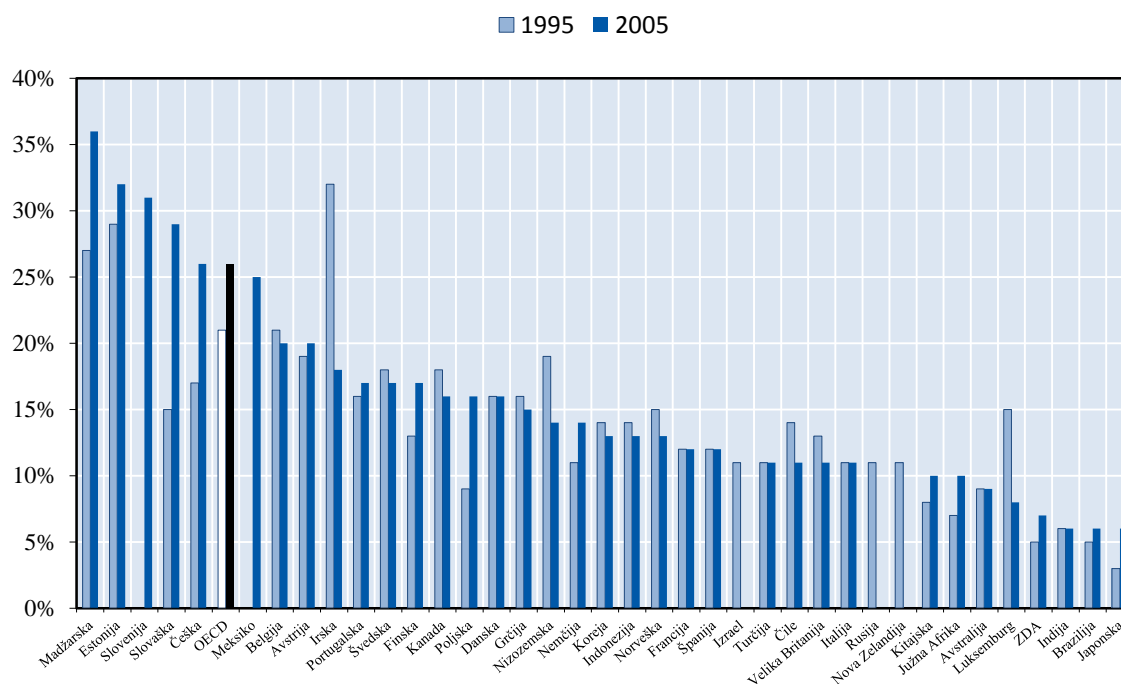
- stopnja internacionalizacije storitev je manjša (storitvene panoge so sicer obsežnejše od predelovalnih, a v mednarodno menjavo vstopi le 10 % storitev in kar več kot 50 % outputa predelovalnih dejavnosti),
- globalizacija storitev je hitrejša, kot je bila globalizacija predelovanih dejavnosti, predvsem zaradi porasta trgovinskih storitev,
- offshoring proizvodnjo 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.

V preteklosti so tako globalna proizvodna omrežja večinoma vključevala offshoring izdelavo proizvodov za vmesno porabo, danes pa lahko trgujemo z vse večjim spektrom storitev, ki tako povzročajo, da postajajo strategije offshoringa vse bolj razširjene (Čirjaković, 2010, str. 15-35). Zaradi velikih razlik med proizvodnjo in storitvijo v nadaljevanju predstavljam offshoring proizvodne panoge ločeno od storitvene panoge.

Danes je v razvitih gospodarstvih še vedno pomembnejši in večji offshoring proizvodne panoge na mednarodne trge kot pa offshoring storitvenih aktivnosti. Tudi empiričnih preverjanj offshoringa proizvodnje za vmesno rabo na mednarodne trge je mnogo več kot preverjanj offshoring storitev. Offshoring proizvodnje blaga sta raziskovala Feenstra in Hanson (1996, str. 240-241), rezultati raziskav pa so pokazali, da obstaja stalni porast obsega offshoring izdelave proizvodov za vmesno rabo na mednarodne trge skozi čas.

Kazalnik offshoring proizvodne panoge (Slika 8) je v letu 2005 v primerjavi z letom 1995 v Irski, Nizozemski, Izraelu, Rusiji, Novi Zelandiji in Luksemburgu kazal manjši delež ali ga pa sploh ni bilo. Skozi leta 1995-2005 se je raven offshoring proizvodne panoge na splošno povečala razmeroma malo, razen v vzhodnih evropskih državah, kot je Madžarska (iz 27,5 % v letu 1995 na 36 % v letu 2005), in sicer zaradi povečanja tujih NTI, vlaganj tujega znanja in selitev proizvodnje v to državo. Ko so se npr. Madžarska, Estonija (iz 29,3 % v letu 1995 na 32,1 % v letu 2005) in Slovaška (iz 15 % v letu 1995 na 28,9 % v letu 2005) pridružile Evropski uniji, so pritegnile veliko število (zahodnoevropskih) multinacionalnih podjetij, ki so vlagala svoj kapital ali selila svoje proizvodne dejavnosti in preusmerjala svoje znanje, zaposlene v te države. Kot rezultat mednarodne strategije teh podjetij se je offshoring v teh državah povečal (OECD, 2010, str. 220).

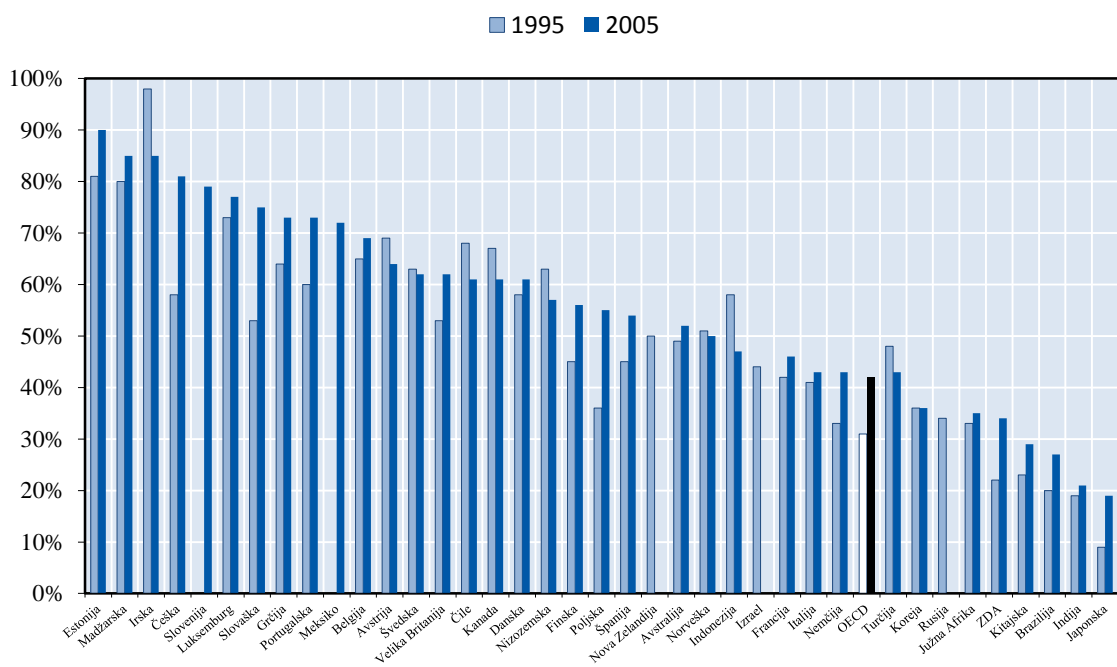
Slika 8: Kazalnik offshoring proizvodne panoge po državah, 1995–2005, v %



Vir: OECD, *Measuring globalisation: OECD Economic globalisation indicators*, 2010, str. 221.

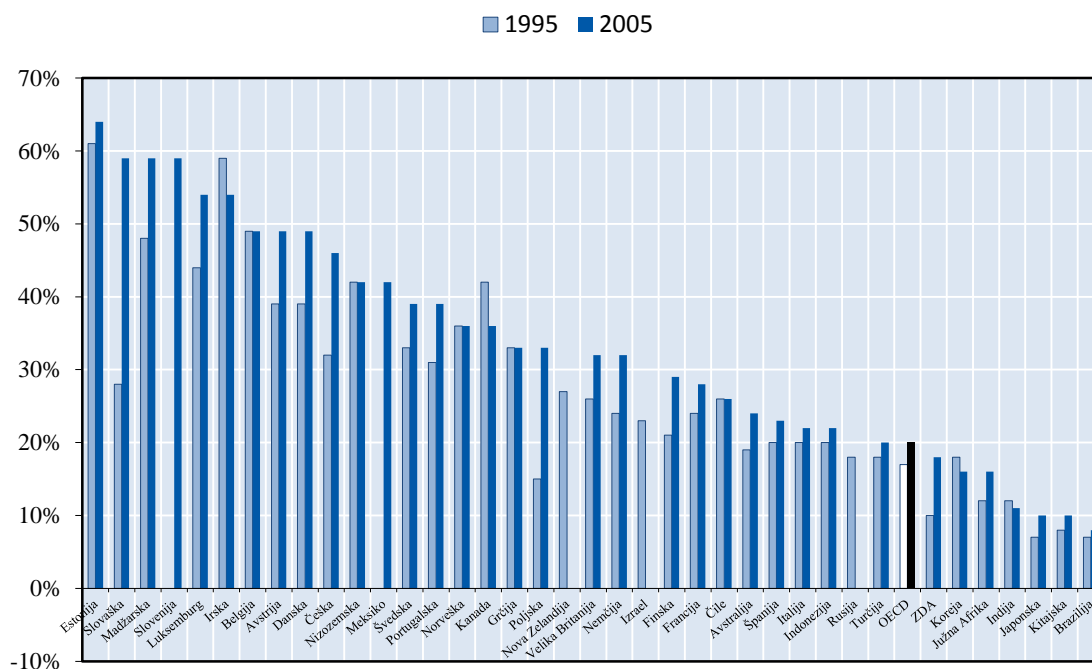
Proizvodna panoga se deli na bolj in manj tehnološko zahtevno proizvodno panogo ter na IKT proizvodno panogo. Tehnološko zahtevnejše proizvodne panoge so opredeljene kot visoke in srednje visoke tehnološko zahtevne proizvodne panoge, medtem ko so tehnološko manj zahtevne proizvodne panoge opredeljene kot srednje nizke in nizke tehnološko zahtevne proizvodne panoge. V večini držav, kot so Irska (iz 98,5 % v letu 1995 na 85 % v letu 2005), Estonija (iz 80,7 % v letu 1995 na 90 % v letu 2005) in Madžarska (80 % v letu 1995 na 85,2 % v letu 2005), je kazalnik offshoring večji v proizvodni panogi kot pa v tehnološko manj zahtevni panogi, kar je razvidno s Slike 9. Na to je vplivala večja kompleksnost tehnološko intenzivnih proizvodov. Pri tehnološko manj zahtevni panogi je kazalnik višji v državah, kot so Estonija (iz 60,7 % v letu 1995 na 63,6 % v letu 2005), Irska (58,9 % v letu 1995 na 54,3 % v letu 2005) in Belgija (49,5 % v letu 1995 na 49,2 % v letu 2005), kar je razvidno s Slike 10. Nivo offshoringa je še posebej visok v IKT proizvodni panogi, kar je razvidno s Slike 11. Za to skupino panoge so razlike med državami, kot so Estonija (iz 93,7 % v letu 1995 na 96,6 % v letu 2005), Češka (iz 74 % v letu 1995 na 90,6 % v letu 2005), Madžarska (iz 91,7 % v letu 1995 na 95,6 % v letu 2005), manjše v primerjavi z bolj in manj tehnološko zahtevno proizvodno panogo. Razlika je pa očitna med leti 1995 in 2005, in sicer zaradi modernizacije tehnoloških virov, sredstev in na splošno sveta. Nivo offshoringa se je povečal v skoraj vseh državah med leti 1995 in 2005. Povprečje OECD se je povečalo iz 38 % v letu 1995 na 64 % v letu 2005 (OECD, 2010, str. 222-223).

Slika 9: Offshoring, tehnološko zahtevnejša proizvodna panoga, po državah, 1995–2005, v %



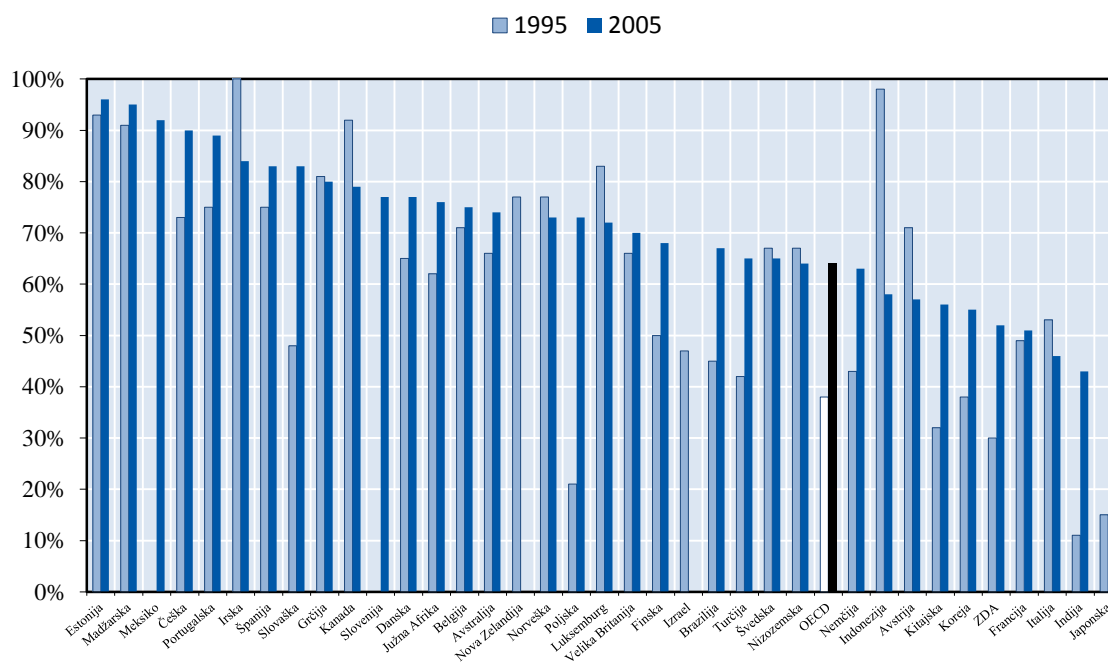
Vir: OECD, *Measuring globalisation: OECD Economic globalisation indicators*, 2010, str. 223.

Slika 10: Offshoring, tehnološko manj zahtevna proizvodna panoga, po državah, 1995–2005, v %



Vir: OECD, Measuring globalisation: OECD Economic globalisation indicators, 2010, str. 223.

Slika 11: Offshoring, IKT proizvodna panoga, po državah, 1995–2005, v %

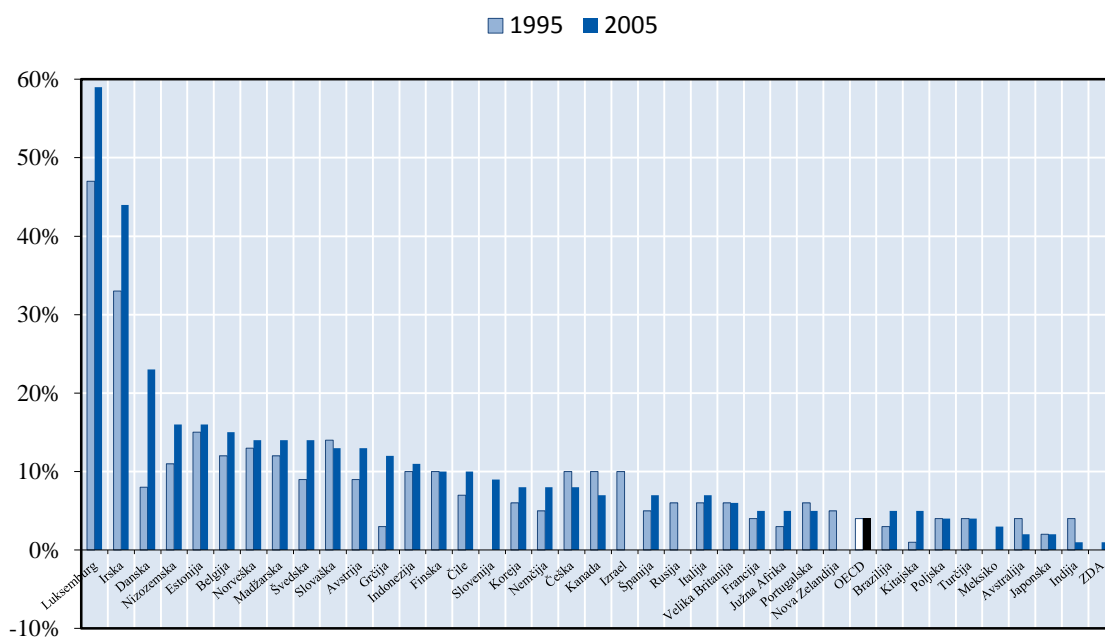


Vir: OECD, Measuring globalisation: OECD Economic globalisation indicators, 2010, str. 223.

Z deregulacijo storitvenih trgov in liberalizacijo NTI ter naraščajočo konkurenco na domačih trgih so se storitvene panoge začele močno širiti. Pri koncu devetdesetih let je vrednost čezmejne menjave storitev zajemala 20 % celotne čezmejne menjave blaga in tako postala največja in najhitreje rastoča dejavnost v svetovni ekonomiji, ki je zagotavljala več kot 60 % globalnega outputa, s čimer pa je prišlo tudi do obrata iz proizvodne dejavnosti k storitveni (Ćirjaković, 2010, str. 57-59). Slika 12 predstavlja rast kazalnika storitvene panoge po državah od leta 1995 do 2005 (v %). Največje odstopanje je prišlo v Luksemburgu (iz 47,2 % v letu 1995 na 58,4 % v letu 2005), Irski (iz 32,7 % v letu 1995 na 43,9 % v letu 2005) in Danski (iz 8,7 % v letu 1995 na 22,5 % v letu 2005). Glavni razlog za rast storitvenih dejavnosti v teh državah 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 (Ćirjaković, 2010, str. 58). Med leti 1995 in 2005 so najmanj izstopale države, kot so Poljska (4 %), Turčija (4,8 %), Mehika (3 % v letu 2005), Japonska (4,2 %), ZDA (2,1 % v letu 2005), razlog pa je 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 z 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 (Ćirjaković, 2010, str. 57-59). Pridobivanje vmesnih proizvodov v tujini se je povečalo v skoraj vseh državah. Medtem ko je offshoring polizdelkov (kot so trgovine končnih proizvodov) prevzel položaj v proizvodni dejavnosti, je pojav globalno vrednostnih verig povečano zajel storitvene sektorje. Kljub temu je stopnja offshoringa še vedno precej nižja v tržnih storitvah kot v skupni proizvodni industriji (OECD, 2010, str. 222).



Slika 12: Kazalnik offshoring storitvene panoge po državah, 1995–2005, v %



Vir: OECD, *Measuring globalisation: OECD Economic globalisation indicators, 2010, str. 221.*

Z vidika mojih podhipotez sem ugotovila, da je offshoring omogočil državam v razvoju hitrejšo rast in povzročil številne negativne posledice v razvitih državah. Iz zgoraj predstavljenih podatkov namreč lahko vidimo, da so manj razvite države, kot so Estonija, Madžarska, Poljska in Slovaška, zaradi negativnih posledic, povezanih s prestrukturiranjem in izgubo delovnih mest, imele večji kazalnik offshoringa tako v proizvodni kot tudi storitveni panogi v primerjavi z drugimi bolj razvitimi državami (npr. ZDA). Te spremembe oziroma učinke, ki so vplivali na podjetja v DVR in razvitih državah, podrobneje predstavljam v naslednjem poglavju.

## 1.5 Analiza učinkov offshoringa

V literaturi so najpogosteje obravnavani učinki offshoringa na delovna mesta, zaposlenost, produktivnost, znižanje stroškov ter konkurenčnost podjetja. Tukaj bom predstavila učinke offshoringa na podjetja. Enostavnost, ki podjetjem omogoča zmožnost zaposlovanja delavcev v tujini, je povečala stopnjo konkurence delovnih mest v svetovnem merilu (Cheung, Rossiter & Zheng, 2008, str. 25). Ta ima potencial, da bistveno vpliva na zaposlovanje, plače in produktivnost tako v RD kot tudi DVR, vključenih v offshoring. Ugotoviti želim, ali so spremembe vplivale pozitivno ali negativno na podjetja in kako so se te posledice kazale v RD in DVR.

### 1.5.1 Učinki offshoringa na podjetja

Offshoring ima za podjetja številne pozitivne posledice, in sicer: povečana trdna donosnost podjetja, večja skupna factorska produktivnost podjetja, znižanje stroškov dela in stroškov proizvodnje v podjetju, kar pomembno prispeva k ohranjanju in povečanju konkurenčnosti ali konkurenčnih prednosti mednarodno delujočega podjetja; hitrejši procesi razvoja, ki prispevajo k večjemu dobičku ali večjemu tržnemu deležu, ta pa se odraža na dobičkonosnosti podjetja; hitrejši, boljši in cenejši izzivi, s katerimi se sooča večina podjetij za razvoj aplikacij, kar odlično prispeva k boljši inovativnosti podjetja (Görg & Hanley, 2003, str. 16; OECD, 2007, str. 56; Svetličič, 2006, str. 122-123; Porter, 1985, str. 559).

Med negativne posledice, ki jih ima offshoring za podjetja, pa uvrščamo: kulturne in jezikovne ovire med podjetji, časovne razlike, ki vodijo do težav pri komunikaciji in vodenju projekta, nepopolna predanost projektu, pogodbeni nesporazum, začasne offshoring pogodbe o zaposlitvi, varnost zaupnih podatkov podjetja, tveganja zaradi stečaja, stroški pri oddajanju posameznega poslovnega procesa, razlika v začetnih in končnih stroških, skriti stroški, pomanjkanje osredotočenosti na kupca, slaba zainteresiranost za zaposlene, pomanjkanje interesa za delo, slaba produktivnost (Upul, 2010, str. 10).

Na podlagi raziskav avtorji ugotavljajo, da so bili največji prihranki realizirani na področju stroškov dela (86 %) in znižanju rokov projekta/časa do popolnosti (37 %). Druge prednosti se pojavijo kot posledica offshore outsourcinga, kot je vključena povečana produktivnost IT oddelka (44 %), konkurenčna prednost (30 %) in notranje zadovoljstvo kupcev (20 %)(Moore & Barnett, 2004, str. 2-3).

#### 1.5.1.1 Učinki offshoringa na produktivnost

Prispevek offshoringa k produktivnosti podjetij obravnavajo številni avtorji in pri tem pogosto navajajo empirične dokaze v prid offshoringa za večjo produktivnost podjetij. Avtorji so raziskovali učinke offshoringa na produktivnost na ravni podjetij, pri čemer so uporabili različne mere produktivnosti, na primer raven nizko kvalificirane delovne sile, rast dela, rast skupne factorske produktivnosti in donos na zaposlenega. Offshoring lahko izboljša produktivnost podjetja na različne načine, in sicer z racionalizacijo proizvodnega procesa, s prestrukturiranjem aktivnosti ali z ustvarjanjem tokov znanja iz odvisnih ali neodvisnih podjetij k podjetju na domačem trgu (OECD, 2007, str. 105). Amiti in Wei (2006, str. 7) sta mnenja, da si podjetje poveča produktivnost z izkoriščanjem intelektualne lastnine, ki so jo razvila odvisna podjetja, ali pa uporabi tehnološke inovacije poslovnih partnerjev na mednarodnem trgu.

V okviru študij na ravni podjetij sta Görg in Hanley (2003, str. 16) na primeru Irske izmerila učinke offshoringa na produktivnost dela na ravni podjetij v proizvodnih in storitvenih panogah, in sicer s podpodročij, ki se nanašajo na elektronske in komunikacijske naprave. Pri tem ugotovita, da je imel offshoring storitvenih aktivnosti pozitiven vpliv na produktivnost v teh panogah med leti 1990 in 1995, pri čemer so bila podjetja z aktivnostmi, naravnanimi bliže končnim porabnikom, deležna največjega povečanja koristi. Amiti in Wei (2006, str. 3) analizirata učinke offshoringa na produktivnost v proizvodni panogi v ZDA med leti 1992 in 2000 in ocenita, da je prenos storitev prispeval k rasti produktivnosti med 11 % in 13 % , prenos blaga pa med 3 % in 6 %. H. Egger in P. Egger (2001, str. 1) pa ugotovita, da obstaja negativna povezava med prenosom proizvodnje blaga in produktivnostjo nižje kvalificiranih kadrov na kratki rok, na dolgi rok pa je ta povezava pozitivna. Ugotovita, da je prenos proizvodnje blaga prispeval 3,3 % realne dodane vrednosti na nižje kvalificiranega delavca v EU v obdobju 1993–1997, negativni kratkoročni vpliv pa pripiseta nepopolnostim trga dela v EU in trga blaga. Učinki offshoringa na produktivnost so veliko večji, če je podjetje že močno mednarodno delujoče.

#### 1.5.1.2 Učinki offshoringa na konkurenčnost

Med prvimi, ki je konkurenco opredelil v okvirih ekonomske teorije, je bil A. Smith. Klasični ekonomisti, kot so Smith, Ricardo, Mili, Marx in današnji postkeynesiani, so konkurenco utemeljevali v smislu zniževanja stroškov, a pri tem niso pozabili na tehnološki vidik konkurenčnega procesa (Reid, 1989, str. 22).

Svetličič (2006, str. 115-116) ugotavlja, da je offshoring vzvod ohranjanja in krepiteve konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti. Konkurenčne prednosti so zgrajene na podlagi cenovnih in necenovnih dejavnikov, ki so izvor uresničene konkurenčnosti podjetij in poslovnih sistemov na trgih. Kot necenovne dejavnike konkurenčnih prednosti lahko izpostavimo človeški dejavnik, znanje, inovativnost, okolje in lokacijo, kakovost proizvodov in procesov, čas ali prilagodljivost, cenovni dejavniki pa so stroški dela, kapital in zemlja (Makovec Brenčič, 2000, str. 34, 131).

Barney (2002, str. 9) je mnenja, da je podjetje deležno konkurenčne prednosti, kadar aktivnosti na trgu ustvarijo ekonomsko vrednost in kadar druga konkurenčna podjetja na trgu izvajajo podobne aktivnosti oziroma so inovativna v proizvodnji, tehnologijah in načinih organizacije. Porter (1998, str. 149-160) ugotavlja, da je konkurenčna prednost v središču uspešnosti podjetja na konkurenčnih trgih in loči dve vrsti konkurenčne prednosti, in sicer stroškovno konkurenčno prednost (kadar podjetje dosega enake koristi kot konkurenti ob nižjih stroških) ter konkurenčno prednost zaradi diferenciacije (kadar podjetje dosega koristi, ki presegajo konkurenčne proizvode). Po tem lahko sklepam, da

lahko inovativni načini offshoringa predstavljajo način za spremembo organizacije poslovanja, vir novega tehničnega znanja, izboljšanje kakovosti proizvodov.

Strateške odločitve o offshoringu 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 tudi ključni elementi zadovoljstva porabnikov (Oberoi & Khamba, 2005, str. 280). Z offshoringom si lahko podjetje zagotovi prednosti pri porabnikih, ki so pomembna konkurenčna prednost podjetij in se nanašajo na prepletenost med zaznano kakovostjo izdelkov ali storitev, zaznano vrednostjo ter pričakovanji porabnikov (Anderson & Sullivan, 1993, str. 125; Anderson & Fomell, 2000, str. 869).

Ge et al. (2004, str. 10-29) ugotavljajo, da multinacionalna podjetja uporabljajo strategije offshoringa kot orodje za povečanje konkurenčnih pritiskov na podjetja in tudi drugih podjetij v panogi, ki te strategije že uporabljajo. Na ta način želijo podjetja slediti in posnemati konkurente ter tako zmanjšati tveganje, da zaostanejo za njimi. Podjetja, ki poslujejo izključno na domačih trgih, so prisiljena izstopiti, saj zaradi pritiskov ne zmorejo zniževati proizvodnih stroškov. V globaliziranem svetu lahko domače podjetje lažje zdrži konkurenčne pritiske multinacionalnih podjetij, če je zmožno svoje proizvode diferencirati od proizvodov multinacionalnega podjetja. To pa najlažje doseže z osredotočenjem na skupino nišnih, specializiranih porabnikov s specializiranimi proizvodi in storitvami (Coucke, 2005, str. 5-14). Danes predstavlja offshoring vir konkurenčnih prednosti podjetij, a že jutri, v močno globaliziranem in povezanem svetu, je lahko nujnost za preživetje.

### 1.5.1.3 Učinki offshoringa na dobičkonosnost

Rezultati večine empiričnih preverjanj o učinkih offshoringa na dobičkonosnost podjetja kažejo, da podjetja z offshoringom dosegajo večje dobičke in dohodke kot tista podjetja, ki se ne ukvarjajo s tem. Podjetja z offshoringom kot načinom izhodne internacionalizacije dejavnosti izkoristijo in unovčijo svoje podjetniško specifične prednosti, saj so le-te osnovni vir dobičkov podjetja (OECD, 2007, str. 8). Torej je vpliv offshoringa na dobičkonosnost odvisen tudi od izvoznih podjetij. Primer je luksemburško podjetje Regus, ki je največji svetovni ponudnik poslovnih pisarn. Analiza omenjenega podjetja, ki ima mrežo več kot 1.200 pisarn v kar 550 mestih v 95 državah, kljub zaostrenim gospodarskim razmeram in negotovosti v zadnjih letih poroča o rasti prihodkov v preteklem letu 2012. Med podjetji, ki so usmerjena samo na domači trg, pa je takih le 38 %. Za enako obdobje je o povečanju dobičkov poročalo kar 59 % vprašanih v izrazito izvozno usmerjenih podjetjih, medtem ko je med domačimi podjetji bilo takšnih le 47 % (Bonča, 2013, str. 9). Antras, Garicano in Rossi-Hansberg (2006, str. 1) so mnenja, da je offshoring posameznih stopenj proizvodnega procesa na mednarodnem trgu dobičkonosen le v primeru, če je

proizvodna enota na mednarodnem trgu sestavljena iz zaposlenih, ki so specializirani v proizvodnji, in srednjega managementa, ki proces nadzoruje.

V raziskavi UNCTAD je kar 60 %–70 % podjetij ocenilo znižanje stroškov kot največjo korist offshoringa. Tomiura (2004, str. 2-3) pri analizi japonskih predelovalnih podjetij ugotavlja, da je offshoring motiviran s prihranki pri stroških delovne sile, učinki pa se kažejo v nadgradnji znanja. Görg, Hanley in Strobl (2008, str. 671-686) so mnenja, da je večja specializacija, ki nastane z offshoringom, za gospodarstvo koristna, saj omogoča takšno realokacijo virov, ki bo zagotovila najučinkovitejšo rabo.

#### 1.5.1.4 Učinki offshoringa na inovativnost

Ćirjaković (2010, str. 18-20) je mnenja, da se podjetja odločajo za offshoring zaradi nižjih stroškov trgovanja med državami, kar tudi spremeni obseg virov v podjetju, namenjenih za inovacije in tako vpliva na povečanje stopnje inovacij v RD ter na celotno rast gospodarstva. Pri opazovanju NTI ameriških multinacionalnih podjetij in njihovih R & R ter strategij offshoringa na mednarodne trge v obdobju 1977–1989 različni avtorji ugotavljajo, da so ameriške multinacionalke kljub naraščajoči konkurenčnosti na mednarodnem trgu, 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. Spoznavajo tudi, da je offshoring pozitivno povezan z globalnim tržnim deležem in nagnjen k inoviranju (Ćirjaković, 2010, str. 18-20).

Mednarodni tokovi znanja so pomembna determinanta razvoja in širjenja inovacij. Pri analizi vpliva zunanjega prelivanja znanj na inovativnost in produktivnosti slovenskih podjetij Damijan, Jaklič in Rojec (2006, str. 51-52) ugotovijo, da lastni R & R izdatki podjetij in zunanja prelivanja znanja krepijo inovacijsko sposobnost podjetij. Znanje se tako prelija v obliki neposrednega prenosa tehnologije (skozi NTI, licenčne sporazume, uvoz kapitalnih dobrin in vmesnih proizvodov), z učinki učenja (prelivanje inovacij in učenje z izvažanjem) ter v obliki javnega subvencioniranja dejavnosti R & R. OECD (2007, str. 37) trdi, da lahko offshoring R & R, do katerega pride pri notranjem prestrukturiranju organizacije in podjetjih v tuji lasti, povzroči zmanjšanje sposobnosti podjetja za inoviranje.

Tukaj moram poudariti še to, da se lahko rezultati, ki se kažejo v prenosu inovacij in tehnologije, v DVR in RD razlikujejo. DVR imajo koristi od prenosa, ker se učijo in manj riskirajo kot RD, ki lahko izgubijo znanje, zaposlene, delovna mesta itd. Nove priložnosti nenehno spodbujajo ustanavljanje novih delovnih mest v DVR, hkrati pa ekonomska nuja zahteva, da se nekatera delovna mesta v RD ukinjajo (več v nadaljevanju), kar negativno vpliva na IT sektor države.

### 1.5.1.5 Učinki offshoringa na zaposlovanje

Učinki offshoringa na zaposlenost so odvisni predvsem od strategij podjetja in makroekonomskega okolja. Offshoring tako vpliva na izboljšanje produktivnosti (čeprav ni nujno, da bo to izboljšanje imelo takojšen vpliv na zaposlenost), spodbuja investicije v nove tehnologije in posredno vpliva na ustvarjanje višje kvalificiranih delovnih mest. Medtem ko so kratkoročni učinki offshoringa pogosto negativni, so učinki na daljši rok lahko pozitivni, odvisno od interakcije med proizvodnjo, neposredno naložbo in mednarodnim trgovinskim tokom (OECD, 2007, str. 37).

Vpliv offshoringa na delovna mesta uvrščamo med pomembne vidike zaposlovanja. Razvite države skrbijo, da bi offshoring zmanjšal povpraševanje po nižje in tudi višje kvalificirani delovni sili ter posledično s tem povzročil znižanje plač in zmanjšanje števila delovnih mest. Kitajska in Indija sta državi, ki lahko zahvaljujoč cenejši delovni sili in drugim prednostim s prevzemanjem izvedbe aktivnosti iz razvitih držav in rasti izvoza negativno vplivata na položaj nekaterih dejavnosti in število delovnih mest v razvitih državah. Zmanjševanje zaposlenosti v proizvodni dejavnosti in trgovanje z državami s cenejšo delovno silo je v zadnjih letih pogosto predmet strokovnih in znanstvenih raziskav. Posledice offshoringa so v storitveni in v proizvodni panogi manjše, kot so sprva spredvideli. Iz Eurostatove baze statističnih podatkov je razvidno, da se je zaposlenost v predelovalnih dejavnostih držav EU 25 leta 2001 začela zmanjševati, in sicer iz 38,224 mio zaposlenih v predelovalnih dejavnostih v letu 2001 na 36,792 mio zaposlenih v letu 2007 (Čirjaković, 2010, str. 65-69). Podatki kažejo tudi, da se je zaposlenost v tekstilni, oblačilni in obutveni dejavnosti v ZDA in EU v zadnjih desetih letih zmanjšala zaradi povečane uvozne konkurence in velikih napredkov produktivnosti zaradi tehnoloških sprememb, in sicer predvsem iz držav s cenejšo delovno silo (WTO, 2006, str. 16-17; WTO, 2007, str. 230).

Zmanjševanje povpraševanja po delovni sili v RD avtorji in organizacije pogosto pripisujejo offshoringu ter povečanju uvozne konkurence predvsem iz držav s cenejšo delovno silo (jugovzhodna Azija). Z offshoringom nižje kvalificiranih del proizvodnega procesa v DVR podjetja izkoriščajo prednosti nižjih stroškov delovne sile, proizvedeno blago pa nato uvozijo nazaj kot proizvode za vmesno rabo, kar močno vpliva na zmanjšanje zaposlenosti v razvitih državah. Avtorji tudi menijo, da offshoring in globalizacija na splošno zmanjšujeta število delovnih mest v RD. Tudi različne analize to potrjujejo (Čirjaković, 2010, 65-69). Analize o vplivu uvozne konkurence ali uvozu proizvodov za vmesno rabo na povpraševanje po delu v ZDA in Veliki Britaniji kažejo, da obstaja negativna povezava med rastjo zaposlenosti in spremembo v količinah uvoza oziroma uvoznih cenah (Sachs & Shatz, 1994, str. 84; Greenaway, Hine & Wright, 1999, str. 485-500). Poleg navedenih negativnih vplivov offshoringa v razvitih državah OECD

(2007, str. 37-38) izpostavi še padec realnih plač nekaterih kategorij zaposlenih, a hkrati meni, da bodo vsi ti učinki posledično vplivali tudi na ustvarjanje delovnih mest v državi.

### **1.5.2 Drugi učinki offshoringa**

Raziskave so pokazale, da so učinki offshoringa najpogosteje 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 offshoringa tudi večje koristi (Ćirjaković, 2010, str. 65-69). Druga značilnost velikih podjetij je še, da imajo nižje stroške iskanja izvajalcev, saj so na trgu bolj uveljavljena in hkrati posedujejo več znanja o konkurentih in izvajalcih kot pa manjša podjetja. Tomiura (2004, str. 2-3) ugotavlja, da so velikost podjetja, produktivnost, intenzivnost R & R, uporaba IKT pozitivno povezana z offshoringom. Drugi pomembni učinki so tudi učinki na izvedbo logistike, dostop do novih trgov, učinki na izdelke in storitve, tehnološko znanje, specializirana znanja in tehnologije itd. Görg, Hanley in Strobl (2008, str. 671-686) menijo, da je večja specializacija, ki nastane z offshoringom, za gospodarstvo koristna, saj omogoči takšno realokacijo virov, ki bo zagotovila najučinkovitejšo rabo. 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 offshoringa (Görg & Hanley, 2004, str. 5). Učinki offshoringa so odvisni tudi od vrste prenesene aktivnosti. Lahko gre za relokacijo celotnega poslovnega procesa, dela procesa ali poslovno aktivnost, te spremembe pa lahko vplivajo na zaposlenost, plače, cene, produktivnost, dobičkonosnost, učinkovitost in ekonomsko rast (Ćirjaković, 2010, str. 6-69).

Offshoring je imel številne negativne in pozitivne posledice. V RD so bile negativne povezane predvsem s prestrukturiranjem, z izgubo delovnih mest, ki so se ustvarila v DVR. Nadaljnje tehnološke izboljšave in pomanjkanje delovne sile v številnih RD s prebivalstvom, ki se stara, so tako dodatno spodbudile offshoring proizvodnjo v tujini. Empirični dokazi kažejo povezavo med povečano produktivnostjo in offshoringom. Medtem ko offshoring ni imel znaten vpliv na celotno zaposlenost in rast plač v RD, je verjetno pripomogel k preusmeritvi v povpraševanju po delovni sili (višje kvalificiranih delovnih mestih), čeprav je ta učinek pogosto težko ločiti od tehnološke spremembe in trgovine na splošno. Vendar pozitiven učinek offshoringa v smislu ustvarjanja delovnih mest ni pravi dobiček, če je kakovost novih delovnih mest nizka. Poleg tega obstaja tudi nekaj dejavnikov, ki ustvarjajo negotovost glede prihodnosti offshoringa, in sicer stroški dela (čeprav so stroški dela v DVR še vedno nizki, le-ti hitro naraščajo, kar je deloma posledica močne gospodarske rasti, ki bo verjetno vztrajala še nekaj časa), menjalni tečaj (globalna preureditev menjalnih tečajev lahko porazdeli distribucijo dejavnosti offshoringa med države) in okoljska politika (spremembe v okoljski politiki nekaterih držav bi lahko spremenile trdne odločitve nekaterih podjetij za offshoring)(Cheung, Rossiter & Zheng,

2008, str. 69). Če podjetja z offshoringom ne dosežejo pričakovanih učinkov ali nastopijo boljši pogoji za izvajanje prenesene aktivnosti ali procesa znotraj podjetja, se podjetja odločijo, da bodo aktivnosti ali proces zopet izvajala v matični državi (OECD, 2007, str. 21).

## **2 RESHORING KOT TREND**

V preteklosti so DVR, kot sta Kitajska in Indija, ponudile podjetjem iz RD nizke stroške dela, material in nepremičnine. Sedaj se veliko teh podjetij zaveda, da seljenje proizvodnje ali poslovne storitve morda ni tako stroškovno učinkovito, kot so sprva mislili, da bo (Offshoring? Reshoring? Nearshoring?, 2012, str 15). Zato se podjetja odločajo za trend, ki je v porastu v zadnjih nekaj letih. Reshoring (znano tudi kot homeshoring, onshoring, backshoring, notranje izvajanje in vrnitev proizvodnje) ali premik proizvodnje predelovalne (proizvodne) dejavnosti oz. poslovne operacije nazaj v svojo državo izvora se je povečal v razvitih državah z veliko popularnostjo v zadnjih nekaj letih, in sicer zaradi višjih stroškov prevoza, stroškov goriva in višje stopnje plače v DVR (Coming home: A growing number of American companies are moving their manufacturing back to the United States, 2013). Worstall (2011, str. 27) meni, da sta pojma reshoring in onshoring nasprotje od offshoringa.

Do sedaj je že 1/3 multinacionalnih podjetij preneslo svojo dejavnost domov in tako ustvarilo več kot 30 milijonov delovnih mest na Kitajskem, kar predstavlja več kot 35 % celotne industrijske proizvodne vrednosti. Vse več podjetij je začelo z reshoringom delovnih mest v ZDA (Offshoring? Reshoring? Nearshoring?, 2012, str. 15; Cost and Complexity, 2011). V letih 2009–2011 je bilo zabeleženo 26 % offshoringa in 9 % reshoringa. 16 % podjetij je v teh letih premaknilo svojo proizvodnjo med nizkocenovne države, 6 % pa med visokocenovne države. V letih 2012–2014 pa pričakujejo 23 % offshoringa in 19 % reshoringa. 24 % podjetij bo v teh letih premaknilo svojo dejavnost med nizkocenovne države, medtem ko jih bo 9 % premaknilo med visokocenovne države (Here, there and everywhere: After decades of sending work across the world, companies are rethinking their offshoring strategies, 2013, str. 1-5).

### **2.1 Razlogi za reshoring**

Več desetletij se podjetja odločajo o tem, kam prenesti svojo dejavnost za boljšo ponudbo potrošnikom. S svojo navidezno neomejeno oskrbo z nižjimi stroški dela, ogromnim hitro razvijajočim se domačim trgom, nizko valuto in večjimi vladnimi spodbudami za privabljanje tujih investicij je bila Kitajska idealna izbira. Zdaj pa kombinacija gospodarskih sil hitro spodkopava stroškovno prednost Kitajske kot izvozno platformo za severnoameriški trg. ZDA z bolj fleksibilno delovno silo in elastičnim podjetniškim sektorjem postaja vse bolj zanimiva kot mesto za proizvodnjo številnih dobrin, porabljenih

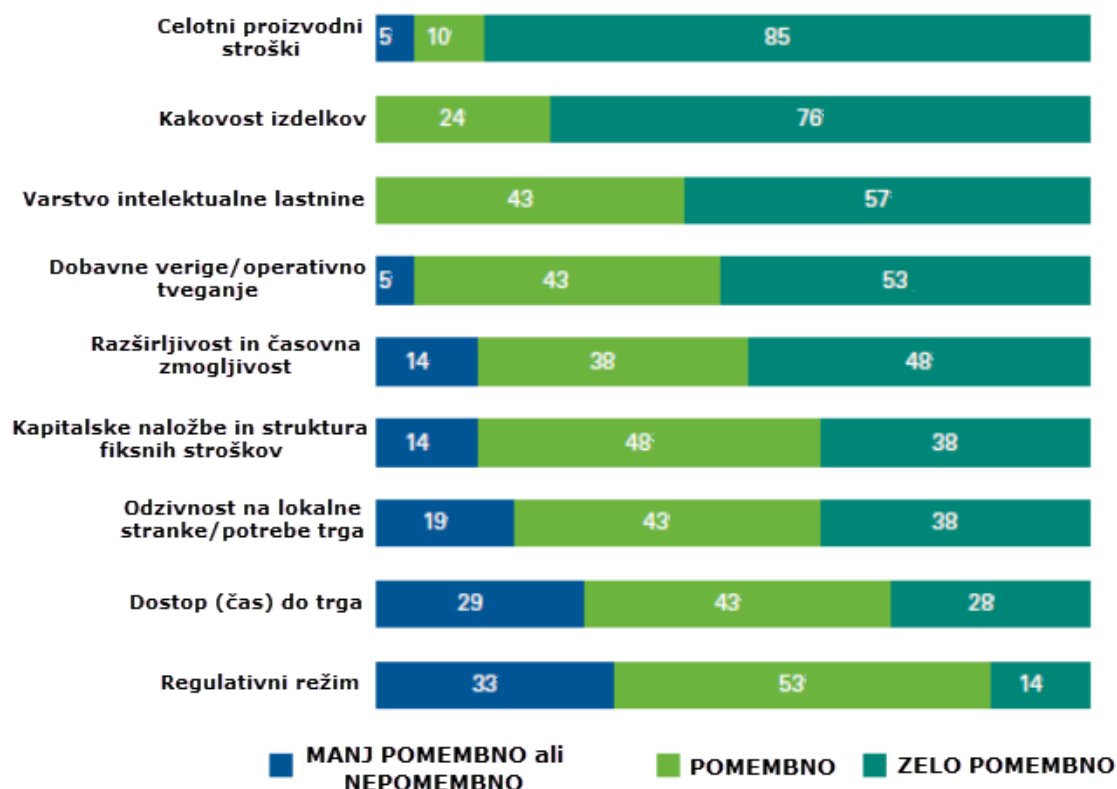


na tem kontinentu. Analiza, ki jo je izvedlo eno podjetje, je pokazala, da bo do okoli leta 2015 proizvodnja v nekaterih delih ZDA prav tako ekonomična kot proizvodnja na Kitajski (Sirkin, Zinser & Hohner, 2011).

V nadaljevanju predstavljam ključne razloge oziroma dejavnike za reshoring iz DVR v RD. Le-te so Janssen, Dorr in Sievers (2012) po pomembosti razvrstili v tri skupine (Slika 13). Celotni stroški proizvodnje imajo najvišji odstotek pomembnosti za podjetja, in sicer 85 %. Sirkin et al. (2011) uvrščajo sem zvišanje plač na Kitajskem (zaradi neravnovesja ponudbe in povpraševanja po kvalificirani delovni sili se plače letno zvišajo iz 15 % na 20 %). Proizvodnja nekaterih izdelkov se bo preselila iz Kitajske v države z nižjimi stroški dela – v Vietnam, Indonezijo in južnoameriške države. Kadar se prevoz, dajatve, tveganja v dobavni verigi, industrijske nepremičnine in drugi stroški v celoti upoštevajo, bodo prihranki pri stroških proizvodnje na Kitajskem, ne pa tudi v ZDA, postali minimalni v naslednjih petih letih. Kakovost izdelkov je po stopnji pomembnosti na drugem mestu s 76 % (Sirkin et al., 2011).

Beery (2012) tako navaja primer podjetja, ki ima za 30 % okvare v kakovosti od dobavitelja na Kitajskem, in meni, da to ni edini primer. Varstvo oz. zaščita intelektualne lastnine je naslednji razlog, zakaj se podjetja odločajo za reshoring. Namreč, velika podjetja, kot je na primer Microsoft, potrebujejo zaščito intelektualne lastnine, ker je to za takšna podjetja največja konkurenčna prednost. ZDA ima dobro razvite zakone o zaščiti pred vdorom (angl. *Ingress Protection Rating*), ti pa zagotavljajo pomembno zaupanje v trg ameriške proizvodnje. Dobavne verige imajo prav tako zelo pomembno (53 %) vlogo pri odločitvi podjetja. Dobavitelji iz Azije na splošno zahtevajo velike minimalne količine naročil (angl. *Minimum Order Quantity – MOQ*) v zameno za nizko ceno. Ameriški dobavitelji pa lahko dostavijo manjše količine bolj pogosto. To pomeni manjšo količino izdelkov in hitrejši čas menjave izdelka, kadar je to potrebno. Kapitalske naložbe se smatrajo za pomembno (48 %) odločitev podjetij za reshoring in v tem primeru ZDA vodi v ustvarjanju inovativnih proizvodnih procesov, tehnoloških izdelkih in novih virih energije. Sirkin et al. (2011) so mnenja, da avtomatizacija in drugi ukrepi za izboljšanje produktivnosti na Kitajskem ne bodo dovolj za ohranitev stroškovne prednosti države. Kadar je govora o posebnih finančnih instrumentih za zadovoljevanje potrebe trga, podjetja iz ZDA bolj verjetno sodelujejo kot podjetja iz Kitajske (Beery, 2012). Dostop do trga sodi med manj pomembne (29 %) odločitve podjetij za reshoring, toda vplivi časovnega pasu, kulture, potovanja in jezikovnih ovir predstavljajo zelo pomembne dejavnike, ki se ne pojavijo na naročilnici, a kljub temu predstavljajo strošek. Posledica, ki sledi, je regulativni režim. Ta naj bi bil po mnenju podjetij najmanj pomemben (33 %) pri odločitvi za reshoring.

Slika 13: Stopnja pomembnosti v ključnih odločitvah strateških virih proizvodnje, v %



Vir: M. Janssen, E. Dorr & D. P. Sievers, *Reshoring Global Manufacturing: Myths & Realities*, 2012.

Ti dejavniki se v celoti pretvorijo v dejanske stroške. Ameriški proizvajalci so bili prisotni v celotnem življenjskem ciklu izdelka v Aziji in zdaj se zavedajo, da so skupni stroški lastništva (angl. *Total Cost of Ownership*) višji, kot so mislili (Beery, 2012).

### 2.1.1 Pomen stroškov v državah v razvoju

Tukaj se osredotočam predvsem na stroške v proizvodnji, in sicer na stroške dela, produktivnost, avtomatizacijo in druge stroške.

Slika 14 prikazuje indeks stroškov outsourcing proizvodnje v Mehiki, Kitajski in Indiji v primerjavi z ZDA. Za tri tipe izdelkov, in sicer kovinski deli (strojni ali odtisnjeni deli, kot tudi natančna medicinska oprema), sklopi (vključno z zapletenimi elektromehanskimi napravami in avtozvarjenimi sklopi) ter potrošni izdelki (vključno z izdelki za osebno nego in embalažo), ima vsaka od zgoraj omenjenih nizkocenovnih držav v primerjavi z ZDA še vedno nižje skupne stroške tovora. V letu 2005 je bilo 67,6 % vseh proizvedenih izdelkov v ZDA porabljenih doma. Medtem ko je ZDA pridobila nekaj stroškovne prednosti v primerjavi z glavnimi nizkocenovnimi državami (predvsem zaradi šibkega dolarja), so nizkocenovne države ohranile stroškovno prednost pred ameriškimi domačimi dobavitelji s

potencialnimi prihranki, podobnimi tistim v letih 2005–2006. Od leta 2007 se je konkurenčno okolje za outsourcing bistveno premaknilo v korist Mehike in nekaterih delov v Evropi ter množičnih lokacij v Aziji. Konec leta 2008 so stroški pošiljanja strmo padli zaradi nižje cene goriva in zmanjšanega povpraševanja. Kljub rahlemu okrevanju konec leta 2009 so se cene znižale še enkrat. Istega leta so menjalni tečaji in padec čezoceanskega transporta ter stroški materiala doprinesli k večji konkurenčnosti nizkocenovnih držav. Skupaj z recesijo je povpraševanje po izdelkih padlo in uvoz je padel hitreje kot domača proizvodnja. Potem ko je gospodarstvo spet nazaj oživel, si je uvoz nekoliko opomogel, vendar je bil še vedno na nižji ravni kot pa v letu 2005. Zdaj, ko se ti dejavniki stabilizirajo in vračajo na bolj trajnostno gospodarsko raven, so se začeli stroški uvoza vračati nazaj na raven pred recesijo. Obrestne mere čezoceanskega transporta so ostale precej pod ravni pred recesijo. Mehika je izvozila izdelke po najnižjih transportnih stroških v letu 2010. Nizkocenovne države, kot so Indija, Vietnam, Rusija in Romunija, so imele nižje transportne stroške kot Kitajska, ki se sooča ne le z rastočimi plačami, ampak tudi z naraščajočo tovorno pristojbino in vse večjim pritiskom, ki se nanaša na devizni tečaj. Če se stopnja čezmorskega transporta poveča zaradi zmanjšane zmogljivosti in naraščajoče cene goriva, se pričakuje, da bosta ZDA in Mehika postali konkurenčnejši proizvodni lokaciji. V bližnji prihodnosti bi Kitajska še naprej ostala nizkocenovna država za številne končne izdelke, ki se proizvedejo v ZDA, in sicer zaradi svoje zrele proizvodne infrastrukture in pomembnih stroškov selitve proizvodnje (Cost and Complexity, 2011).

Čeprav obstajajo številni dejavniki, ki vplivajo na stroške proizvodnje, bodo v prihodnjih letih za Kitajsko trije kritični: povečanje plač, tečaji in tovarne pristojbine. Da bi razumeli relativne vplive teh treh ključnih dejavnikov na transportne stroške v Kitajski, je AlixPartners najprej ocenil vsak dejavnik posebej, nato pa jih še skombiniral (Slika 14) (Cost and Complexity, 2011). Analiza je temeljila na treh predpostavkah, in sicer na 30% letni rasti stopnje plač Kitajske (to je v skladu s kitajsko inflacijo plač v zadnjih nekaj letih), 5% letnem povečanju vrednosti denarne enote juan (ocena je, da je juan za 20–25 % podcenjen glede na svojo realno vrednost) in na 5% letnem povečanju stroškov transporta (to je razumna predpostavka na podlagi naraščajočih cen goriva in stabilizacije ravni bankrota). Zadnja možnost pa je kombinacija dejavnikov. Vsi trije stroškovni dejavniki, ki so potencialno kombiniran učinek, bodo pripeljali do tega, da bodo tovarni stroški za Kitajsko in ZDA enaki. Če bi se do leta 2015 (Slika 14) valuta in stroški pošiljanja na Kitajskem povečali za 5 % letno, plače pa za 30 % letno, bi bilo res cenejše, da se izdelki namesto na Kitajskem proizvajajo v Severni Ameriki in jih od tam potem prevažajo. V resnici bo najverjetneje konvergenca počasnejša.

Slika 14: Indeks stroškov outsourcing proizvodnje v izbranih državah, 2005–2015, v %



Vir: *Here, there and everywhere: After decades of sending work across the world, companies are rethinking their offshoring strategies*, 2013, str. 1-5.

Ti hipotetični scenariji zagotovo ne izključujejo Kitajske kot kandidatke nizkocenovnih držav, ampak ponazarjajo izzive, ki jih lahko podjetja pričakujejo, če se osredotočijo na dobaviteljsko bazo za svoje ameriške operacije na Kitajskem. Kombinacija teh dejavnikov lahko v naslednjih petih letih tudi izbriše marsikatero ali vso stroškovno prednost Kitajske. Ti scenariji tudi poudarjajo potrebo po prožnih strategijah in konstantni prizadevnosti pri izvajanju agresivne globalne strategije dobavne verige (*Here, there and everywhere: After decades of sending work across the world, companies are rethinking their offshoring strategies*, 2013, str. 1-5). Ne samo da se izdelek cenovnih spremenljivk razlikuje glede na vrsto izdelka, ampak lahko tudi dejavniki, kot so devizni tečajji, stroški materiala, dela in sporazumi, dramatično vplivajo na izid. Iz zgornjih predpostavk lahko napovem, da bi se znali do leta 2015 transportni stroški iz Kitajske približati stroškom ZDA.

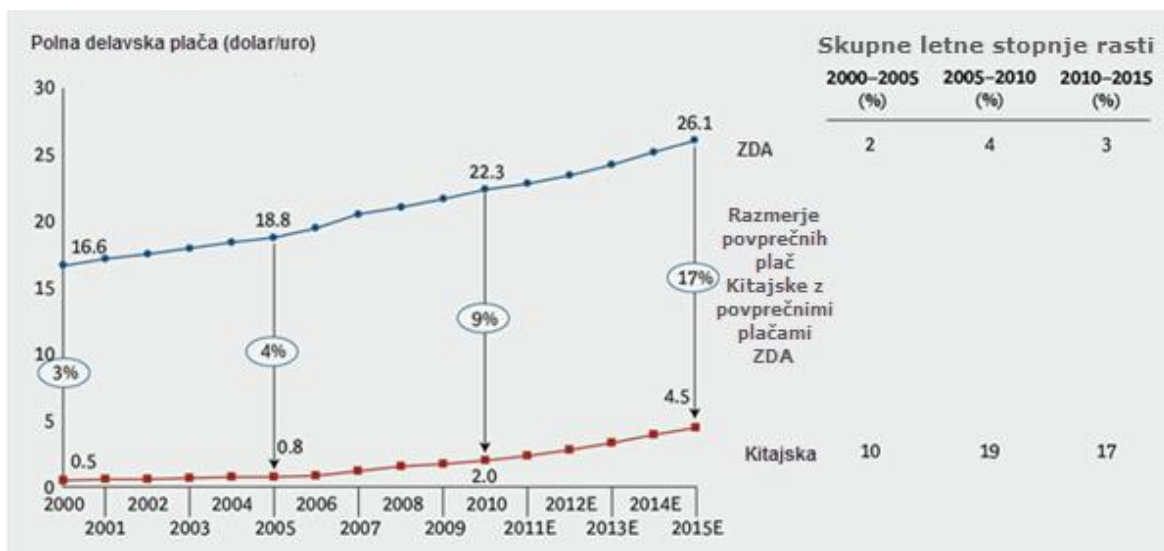
V tem sklopu poglavja raziskujem še strateške posledice prestavljenih oz. premaknjenih stroškovnih enačb za podjetja, ki se ukvarjajo z globalnim raziskovanjem. Kombinacija dejavnikov se začneja z dramatičnim preobratom proizvodno stroškovne enačbe v prid ZDA. Vsi ti dejavniki so podrobneje opisani spodaj.

#### 2.1.1.1 Stroški dela

Rast zaposlovanja je bila več let dejstvo v tovarnah na Kitajskem. Od leta 1999 do leta 2006 so povprečne plače poskočile za 150 %. Rasle so hitreje kot produktivnost. Slika 15 prikazuje hitro rastočo stopnjo plač v Kitajski med leti 2000 in 2015. Od leta 2000 pa do vključno 2005 so se plače in ugodnosti povprečnega kitajskega delavca, zaposlenega v tovarni, povečale za 10 % letno. S slike je razvidno tudi, da je od leta 2005 pa vse do leta 2010 plača pohodila povprečnih 19 % na leto, medtem ko je polna stroškovna obremenitev ameriških proizvodnih delavcev narasla za samo 4 %. Zadnja leta so bila v Kitajski zelo nestanovitna. Za primer lahko navedem Foxconn International, ki zaposluje 920.000 ljudi

(samo na Kitajskem). To podjetje je v letu 2010 podvojilo plače. Ko so na primer tovarno Honda prizadele stavke leta 2010, so se plače povečale za 47 %. V provinci Sečuan na Kitajskem so se minimalne plače povečale za več kot 20–30 % v dvajsetih kitajskih regijah (Sirkin et al., 2011).

Slika 15: Stopnja rasti plač v Kitajski in ZDA, 2000–2015, v %



Vir: H. L. Sirkin et al., *Made in America, Again. Why Manufacturing Will Return to the U.S.*, 2011.

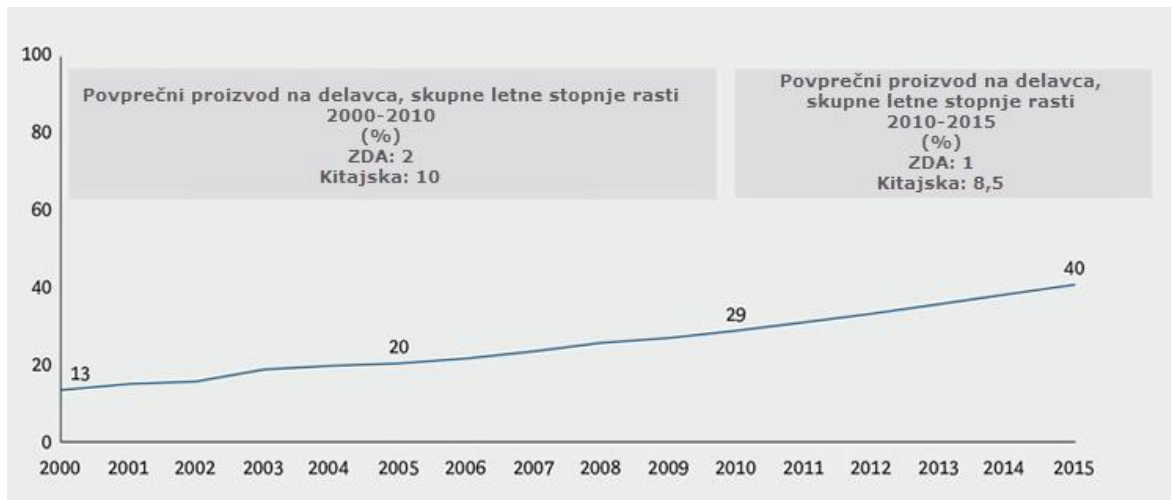
Raziskave kažejo, da se bo v naslednjih petih letih polna stroškovna obremenitev kitajskih delavcev v delti reke Yangtze, ki vključuje Šanghaj in provinci Zhejiang in Jiangsu, povečala za 18 %, kar znese približno 6,31 dolarjev na uro (sledi sliki zgoraj). Ta regija ima največjo proizvodno moč v državi in je temelj visoko usposobljenih panog, kot so avtomobili in elektronike. Zaposleni so v letu 2000 v tovarnah v delti reke Jangtze v povprečju zaslužili le 0,72 dolarja na uro, v južnem delu ZDA pa 15,81 dolarjev na uro. Možno je tudi, da se bo ta trend pospešil. Delavske organizacije na Kitajskem pridobivajo vse večjo priložnost za zahtevo višje plače in koristi od tujih podjetij. Vlada je sprejela nov zakon dela, ki daje večje pravice delavcem (na primer podjetja izplačajo odpuščenim delavcem odpravnino za vsako leto, ko so delali). Povprečne plače lahko dosežejo 17 % tistih v ZDA do leta 2015, nad 3 % od leta 2000 (Sirkin et al., 2011).

#### 2.1.1.2 Nizka produktivnost

Pričakuje se, da bo rast produktivnosti v Kitajski dovolj hitra, da bo pokrila rast plač. V zadnjem desetletju je proizvod na delavca v Kitajski rasel v povprečju za 10 % letno. Slika 16 prikazuje rast produktivnosti na Kitajskem v razmerju s produktivnostjo v ZDA od leta 2000 do 2015. Čeprav so napovedali, da bo rast produktivnosti Kitajske še vedno impresivna (8,5 % na leto), se bo v naslednjih petih letih izdelek na zaposlenega povečal za samo pol zdajšnje rasti plač. To pomeni, da prilagojeni stroški produktivnosti naraščajo,

česar v preteklosti ni bilo, in da bo dobiček produktivnosti v Kitajski zaostajal za rastjo plač (Sirkin et al., 2011). Produktivnost v Kitajski raste skoraj s stopnjo 10 % na leto in lahko do leta 2015 doseže do 40 % vrednosti produktivnosti v ZDA.

Slika 16: Produktivnost v Kitajski v razmerju s produktivnostjo v ZDA, 2000–2015, v %



Vir: H. L. Sirkin et al., *Made in America, Again. Why Manufacturing Will Return to the U.S.*, 2011.

Razlika v produktivnosti in stroških med proizvodnjo v Kitajski in ZDA je več kot očitna (sledi Sliki 16). Če primerjamo stroške dela, vidimo, da so povprečni stroški delovne sile v Kitajski v letu 2005 predstavljali 22 % stroškov delovne sile v ZDA. Na ravni ZDA so na Kitajskem do leta 2010 narasli do 31 %. Čeprav produktivnost na Kitajskem raste, se razlika v plačah močno manjša. Leta 2010 je urna postavka plače v tovarni na Kitajskem, prilagojena produktivnosti, znašala 8,62 dolarjev v eni od regij, medtem ko je v južnem delu ZDA znašala 21,25 dolarjev. V letu 2015 bo delovna sila, ki je prilagojena produktivnosti, znašala 15,03 dolarjev na uro na Kitajskem, v primerjavi s predvidenimi 24,81 dolarji v južnem delu ZDA (Sirkin et al., 2011).

Čeprav se morda zdi, da so plače na Kitajskem še vedno precej nizke, moramo imeti v mislih, da je delovna sila le del stroškov, ki nastanejo pri izdelavi izdelka. Udeležba trga dela znaša od 7 % za izdelke, kot so videokamere, do približno 25 % za tehnične dele v avtomobilih. Podjetja lahko ob upoštevanju podcenjenosti kitajske valute, prevoza, dajatve in drugih stroškov ugotovijo, da katerikoli stroški varčevanja, pridobljeni na Kitajskem, morda ne bodo vredni časa in tveganj, ki so povezani z razširjenim obratovanjem dobavne verige okoli sveta (Sirkin et al., 2011).

Za ponazoritev, kako se številke v produktivnosti spreminjajo, predstavljam primer prihrankov pri stroških izdelave delov za avtomobil, ki so proizvedeni v ZDA in Kitajski med leti 2000 in 2015 (Slika 17). Ena možnost je, da se avtomobil delno izdelava v južnem delu ZDA (na primer v Južni Karolini), druga možnost pa, da se izdelava v delti reke Jangtze. Ekonomsko gledano bi bilo v letu 2000 smiselno izvajati en del na Kitajskem, kjer so bile plače približno 20-krat manjše. Če potegnemo za konec črto, vidimo, da so prihranki pri stroških dela (v %) in skupni prihranki pred prevozom, carino in drugimi stroški, ki vplivajo na celotno zadevo, v letu 2000 manjši tako v ZDA kot Kitajski. Če pogledamo leto 2015, pa to ni smiselno. Za en del bodo stroški delovne sile v ZDA znašali 3,31 dolarja. V tovarni v delti reke Jangtze bodo delavci še vedno zaslužili le četrtno plače svojih kolegov v ZDA. Tudi z ogromnim izboljšanjem produktivnosti bo izdelek na delavca v kitajski tovarni znašal le 42 % deleža kolegov v proizvodnji v južnem delu ZDA. Stroški delovne sile na Kitajskem bodo za en del znašali 2 dolarja, kar prinese do 39 % prihranka. Ker delovna sila predstavlja približno četrtno celotnih stroškov na izdelek (avtomobil), se bodo celotni prihranki še naprej krčili na manj kot 10 %. Malo je verjetno, da bodo prihranki pri stroških dovolj, da upravičijo zunanje izvajanje izdelka na Kitajskem, potem ko so vsi drugi stroški in tveganja upoštevani (Sirkin et al., 2011).

Če se bo ta trend nadaljeval do leta 2020, se bi znalo stanje povsem obrniti.

Slika 17: Prihranki pri stroških izdelave delov za avtomobil v ZDA in Kitajski, 2000–2015, v %

Zamislite si podjetje ...	... z določenimi možnostimi lokacije		2000	2015E
<ul style="list-style-type: none"> <li>Glavni dobavitelj avtomobilskih delov</li> <li>Večina kupcev so proizvajalci originalne opreme, ki proizvajajo v ZDA</li> </ul>	<b>ZDA, izbrane južne države</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fleksibilni sindikati/delovna sila</li> <li>Minimalna rast plač</li> <li>Visoka produktivnost delavca</li> </ul>	Stopnja plače (\$/uro)	15.81	24.81
		Produktivnost (%)	100	100
		Stroški dela/del (%)	2.11	3.31
V ZDA zahtevajo avto, deli izdelka v povprečju osem minut dela <ul style="list-style-type: none"> <li>Delovna sila predstavlja četrtno celotnih stroškov avto, dela izdelka</li> </ul>	<b>Kitajska, Yangtze reka Delta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Primankljaj delovne sile</li> <li>Hitro naraščanje plač</li> <li>Nizka relativna produktivnost v ZDA</li> </ul>	Stopnja plače (\$/uro)	0.72	6.31
		Produktivnost (%) <sup>1</sup>	13	42
		Stroški dela/del (%)	0.74	2.00
		<b>Prihranki pri stroških dela (%)</b>	<b>65</b>	<b>39</b>
		<b>Skupni prihranki pred prevozom, carino in drugimi stroški (%)</b>	<b>16</b>	<b>10</b>

<sup>1</sup>Razlika v povprečni produktivnosti med ZDA in Kitajsko. Produktivnost v regiji reke delte Yangtze raste s skupno letno stopnjo rasti 7 % v letu 2009, kar je manj kot celotna proizvodna produktivnost (-8,5 %) Kitajske

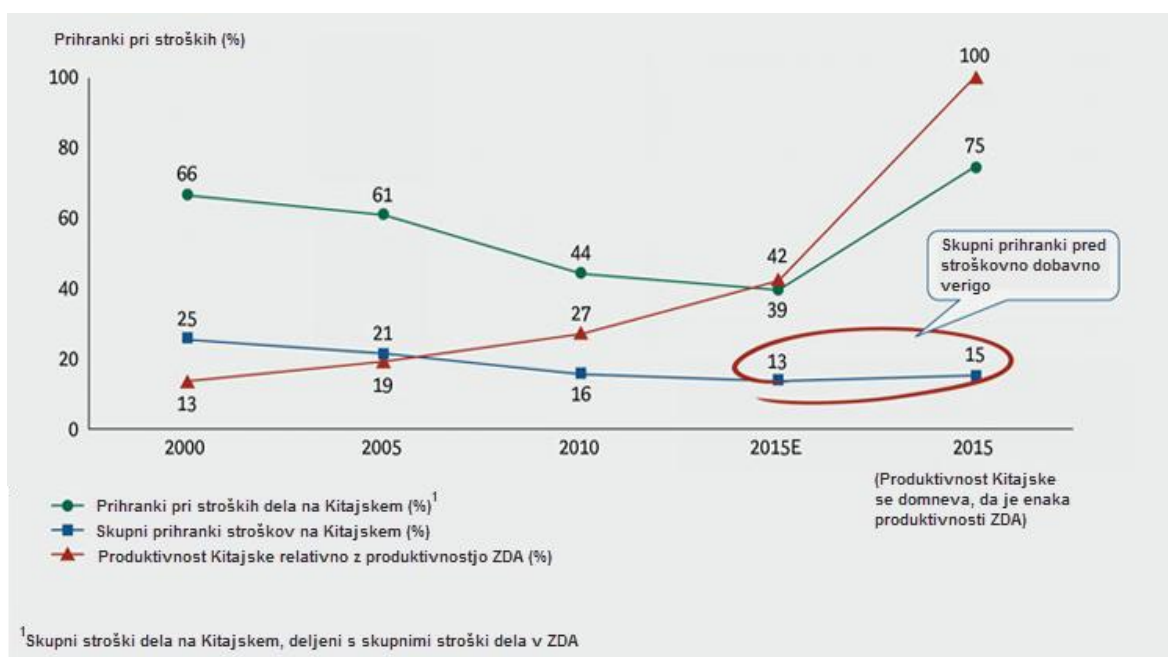
Vir: H. L. Sirkin et al., *Made in America, Again. Why Manufacturing Will Return to the U.S.*, 2011.

### 2.1.1.3 Avtomatizacija

Morda se zdi, da bi večja vlaganja v avtomatizacijo rešila problem nižje produktivnosti Kitajske. Multinacionalna podjetja bi morala namestiti in uporabiti isto opremo, kot jo uporabljajo v svojih tovarnah doma. To bi zmanjšalo glavno konkurenčno prednost proizvodnje v Kitajski. Avtomatizacija zmanjšuje vsebnost delovne sile v proizvodni. Kljub večji produktivnosti se z avtomatizacijo celotna stroškovna prednost Kitajske v primerjavi z ZDA ne bi bistveno povečala.

Na Sliki 18 uprizarjam vpliv povečane amortizacije v Kitajski na prihranke pri stroških med leti 2000 in 2015. Za primer sem uporabila izdelek, torej kuhinjski aparat, pri katerem delovna sila predstavlja 20 % stroška. V letu 2005 je bil strošek delovne sile pri izdelku v tipični kitajski tovarni 61 % nižji kot v ZDA, celoten strošek pred stroškovno dobavno verigo pa približno 21 % nižji, kar predstavlja razliko na področju produktivnosti. Do leta 2015 bodo višje plače v Kitajski skrčile to celotno stroškovno prednost na 13 %. Sedaj pa predpostavimo, da si tovarne na Kitajskem namestijo proizvodne linije, ki so identične tistim v ZDA, in da bodo dosegle enako raven produktivnosti. Zaradi zmanjšane vsebnosti delovne sile aparata in stroškov delovanja napredne tovarne se bi celotni prihranki proizvodnje na Kitajskem le nekoliko izboljšali, in sicer do 15 %. To velja brez pošiljanja, carine, stroškov zaloga in drugih stroškov. Za take naprave, ki so namenjene za prodajo v Severno Ameriko, bi se številna podjetja verjetno odločila, da jih izdelajo kar doma (Sirkin et al., 2011).

Slika 18: Vpliv avtomatizacije na prihranke pri stroških v Kitajski in ZDA, 2000–2015, v %



Vir: H. L. Sirkin et al., *Made in America, Again. Why Manufacturing Will Return to the U.S.*, 2011.



#### 2.1.1.4 Drugi stroški

Delovna sila ni edini del spreminjajoče se stroškovne enačbe Kitajske. Strošek električne energije se je od leta 2010 prav tako povečal za 15 %. Naraščajoče cene premoga in konec ugodnejših obrestnih mer za visoko energetska podjetja tudi potiskajo navzgor stopnjo vrednosti za panogo, ki porabi 74 % električne energije na Kitajskem. Poleg tega industrijska zemljišča na Kitajskem niso več poceni. Dejstvo je, da so komercialne cene občutno višje kot v večini držav v ZDA. Na primer industrijsko zemljišče znaša v obalnem mestu Ningbo 11,15 dolarjev na kvadratni meter, v Nanjingu 14,49 dolarjev, v Šanghaju 17,29 dolarjev in v Shenzhenu 21 dolarjev. Nacionalno povprečje je 10,22 dolarjev na kvadratni meter. Industrijsko zemljišče v Alabami znaša le od 1,86 dolarja do 7,43 dolarjev na kvadratni meter, v Tennesseeju in Severni Karolini pa se cena giblje od 1,30 dolarja do 4,65 dolarjev. Da bi zagotovili nizke nepremičninske stroške na Kitajskem, se morajo podjetja preseliti v celinski del. Če se preselijo, bodo pri tem imela višje stroške prevoza in izgubila nekaj prednosti kot na primer biti del industrijskih podjetij, ki so se razvila v večjih obalnih mestih. Stopnja rasti čezoceanskega ladijskega prometa tudi narašča. Medtem ko pomorski prevoz ostaja poceni, je podvojitve cen goriva od začetka leta 2009 povzročila mere za povečanje. Obstajajo številni stroški in glavoboli zanašanja na podaljšanost dobavnih verig. Ti vključujejo stroške zalog, težave s kontrolo kakovosti, nepričakovane potrebe potovanja in nevarnost motenj v oskrbi zaradi zapiranja vrat ali naravnih nesreč (Sirkin et al., 2011).

#### 2.1.1.5 Druge nizkocenovne države

Mnogi proizvajalci hočejo preseliti svoje proizvodne dejavnosti iz Kitajske v nizkocenovne destinacije v regiji. Vendar pa se zaradi pomanjkanja zanesljivih dobaviteljev specializiranih storitev prehod upočasnjuje. Druga pomanjkljivost v teh nizkocenovnih destinacijah je pomanjkanje učinkovitosti in usposobljene delovne sile. Velika prednost, ki jo ponuja obalni del Kitajske, je bližina domačega trga skupaj s povečano produktivnostjo dela, ki je bila dopolnjena z dejstvom, da je ogromna količina delovne sile na Kitajskem velika in dovolj prožna za namestitev sezonskih industrij. Dobavna veriga Kitajske je prefinjena in voljna. Tudi če so stroški dela za proizvodnjo določenega izdelka manjši kot polovica tistih na Kitajskem, lahko nezanesljivost ali nerazpoložljivost mnogih komponent povzroči neekonomičnost proizvodnje izdelkov nekje drugje. Poleg zahodnih multinacionalnih podjetij tudi kitajska podjetja prenašajo svojo dejavnost v regije z nizko stopnjo stroškov dela (Cost and Complexity, 2011).

Stroški so sicer občutno nižji. Urna postavka na Kitajskem je v povprečju 1,80 dolarja, v Vietnamu 0,49 dolarja, v Indoneziji 0,38 dolarja in v Kambodži 0,35 dolarja. Zato se tja že prenaša izdelava oblačil, obutve, športne opreme in drugih delovno intenzivnih proizvodov v južni in jugovzhodni Aziji, vendar pa te ostale nizkocenovne države ne bodo sposobne absorbirati vse izvozne proizvodnje, ker so premajhne in za zdaj tudi še ne dovolj

tehnološko napredne. Kitajska ima ne le največje število prebivalstva na svetu, ampak tudi največji delež sposobne odrasle delovne sile (84 %). 28 % teh delavcev je zaposlenih v industriji, veliko več kot v jugovzhodni Aziji, kar pomeni, da ima Kitajska 215 milijonov industrijskih delovnih mest. To je približno 58 % industrijskih delovnih mest več kot v vseh državah jugovzhodne Azije in Indije skupaj. Delavci v Kitajski so tudi bolj produktivni kot delavci v drugih nizkocenovnih državah. Delavci v Vietnamu zaslužijo samo 25 % tistega, kar zaslužijo njihovi kolegi na Kitajskem. Mnoge druge nizkocenovne države se niti ne morejo primerjati s prvovrstno infrastrukturo, z usposobljenimi talenti, dobro razvitimi omrežji za oskrbo in s produktivnostjo delavcev iz obalnih industrijskih con v Kitajski.

Mehika pa ima na drugi strani potencial, da postane veliki zmagovalec, ko gre za oskrbo Severne Amerike. Ima ogromno prednost, da meji z ZDA, kar pripomore k temu, da lahko blago prispe v katerokoli državo v enem dnevu ali dveh, kar je čisto nasprotje z vsaj 21 dnevi z ladjo iz Kitajske. Blago, uvoženo iz Mehike, se lahko po zaslugi NAFTA uvozi tudi brez carine. Do leta 2015 bodo plače v Mehiki bistveno nižje kot na Kitajskem. Leta 2000 so na primer delavci v tovarnah v Mehiki zaslužili štirikrat več kot delavci na Kitajskem. Ko je Kitajska leta 2001 vstopila v WTO, so Maquiladora industrijske cone (proizvodna operacija v prosti trgovinski coni), ki mejijo z ZDA, utrpeli veliko izgubo v proizvodni panogi. Zdaj se je to spremenilo. Do leta 2010 so delavci na Kitajskem zaslužili dve tretjini zneska svojih mehiških kolegov. Po napovedih BCG bodo do leta 2015 polno obremenitveni stroški najema kitajskih delavcev znašali 25 % več od stroškov najema mehiških delavcev. Zaradi zaskrbljenosti glede osebne varnosti, pomanjkanja znanja in spretnosti ter slabe infrastrukture bo veliko podjetij ohranilo končne izdelke proizvodnje v ZDA (Sirkin et al., 2011).

#### 2.1.1.6 Vloga državnih spodbud

Vlade v Aziji in Evropi so uporabile velikodušne finančne spodbude, da bi prepričale multinacionalna podjetja v izgradnjo visokotehnoloških naprav v usmerjeni panogi. V zadnjih letih so številne države in zvezna vlada zapolnile vrzel z agresivnimi spodbujevalnimi paketi, da naredijo ZDA bolj konkurenčno na lovu za proizvodne obrate. Podjetje GlobalFoundries na primer prejema od države New York 1,3 milijarde dolarjev povračil in davčnih olajšav v gotovini za izgradnjo projekta, vrednega 4,2 milijarde dolarjev na Malti in v New Yorku v naslednjih 15 letih, medtem ko je podjetje Nissan prejelo 1,45 milijarde dolarjev posojila za proizvodni program napredne tehnologije, ki ga upravlja ameriško ministrstvo za energijo, ta pa pokriva večino podjetja z 1,8 milijarde dolarjev naložbe v novem obratu v Tennesseeju. Medtem ko vladne subvencije ne bodo delale veliko razliko pri ugotavljanju, ali je naprava zgrajena v ZDA namesto v Aziji, lahko dajo odločitev v času, ko se drugi stroškovni dejavniki premikajo v prid ZDA (Sirkin et al., 2011).

## 2.1.2 Pomen inovacij v razvitih državah

Inovativnost je obravnavana kot pomemben dejavnik za dolgoročno produktivnost in gospodarsko rast. Države, ki so inovativne, ustvarjajo nove tehnologije in spodbujajo sprejetje le-teh ter rastejo hitreje kot tiste, ki niso inovativne. Inovacije povzročajo rast v visoko razvitih državah, medtem ko lahko nerazvite države in DVR uvozijo tehnologijo iz tujine in zato se jim ni potrebno ukvarjati z inovacijami doma. Vendar študija kaže, da inovativnost v državah z visokim dohodkom (Japonska in Švica) manj vpliva na gospodarsko rast kot v revnih srednjerazrednih državah (Innovation: Transforming the way business creates, 2007, str. 16-17).

### 2.1.2.1 Vpliv neopredmetenih sredstev na gospodarsko rast

Vključitev neopredmetenih sredstev, in sicer računalniških informacij katere so sestavljene iz programske opreme in podatkovnih baz (podj. IBM ima po vsem svetu več kot 40.000 patentov), inovativne lastnine (le-ta vključuje znanstvene in neznanstvene R & R, kjer se slednje nanašajo na avtorske pravice in stroške licence ter druge razvojne, načrtovalne in raziskovalne proizvodne stroške) in ekonomske pristojnosti (le-te vključujejo kapital blagovne znamke, podjetno specifičen človeški kapital ter organizacijsko strukturo), močno vpliva na naše razumevanje gospodarske rasti in je za stopnjo rasti produktivnosti dela pomembna, čeprav so imeli v ZDA zelo majhen vpliv na pospeševanje produktivnosti leta 1990 (Priloga 3). Glede na izkušnje iz vsakdanjega življenja in rezultate osnovne medčasovne ekonomske teorije ni pesenetljivo, da so neopredmetena sredstva in bolj na splošno znanje o kapitalu tako pomembni dejavniki sodobne gospodarske rasti. Presenetljivo je to, da so bila neopredmetena sredstva prezrta tako dolgo in se še naprej ne upoštevajo v praksi finančnega računovodstva na ravni podjetij (Corrado, Hulten & Sichel, 2006; Innovation: Transforming the way business creates, 2007, str. 6-7).

Povezava med R & R in gospodarsko uspešnostjo je bila dokazana v številnih študijah na ravni podjetij. Stopnjo donosa pri R & R je mogoče oceniti na podlagi dobička v podjetju ali outputa v proizvodnji (Priloga 4). Z uporabo teh pristopov je večina študij ugotovila, da je stopnja donosa pri R & R nekoliko višja kot tista od deleža opredmetenih osnovnih sredstev. To lahko odraža relativno tveganost naložb R & R, ki upravičujejo višjo donosnost. Mnoge empirične študije so tudi pokazale relativno močno povezavo med R & R, povezanimi učinki prelivanja in rastjo produktivnosti. Prisotnost prelivanj pozitivnih učinkov pri R & R na nacionalni ravni v povezavi z dokazi o mednarodnem prelivanju znanja kaže, da najverjetneje obstaja kolektivno vlaganje v R & R. To predstavlja primer za javno intervencijo v podporo R & R v obliki zaščite intelektualne lastnine ali subvencij za R & R. Podobno kot pri številnih institucionalnih dejavnikih rasti potrošnja v R & R prikazuje relativno majhno variabilnost v daljšem časovnem obdobju, ki naredi analizo časovnih obdobj v številnih državah težavno. Obstaja nekaj dokazov o časovnih vrstah za ZDA in ti predstavljajo nekaj izzivov za dejstvo, ki temelji na znanju temelječe rasti.

Čeprav ima R & R merljiv učinek na rast, lahko upočasnitev vlaganj v R & R leta 1970 predstavlja le majhen delež upočasnitve rasti v tem obdobju. Upočasnitev rasti produktivnosti v poznih sedemdesetih je bilo še posebej težko uskladiti z dejstvom, da je širjenje znanja glavno gonilo rasti. Naložba v znanje se je neprestano povečevala v državah OECD v povojnem času tako v smislu izobraževanja kot R & R. Institucionalni dejavniki, ki so znani po tem, da spodbujajo učinke prelivanja znanja, so se tudi preusmerili na ugoden način. Odprtost trgovine se je sčasoma enakomerno povečala. Kar se lahko zdi kot pospešek rasti, povzročen zaradi revolucionarnih inovacij, je lahko nič več kot prehodna prilagoditev v ravni produktivnosti (Uppenberg, 2009, 10-94). Tukaj lahko omenim še to, da so bili med 2000 in 2007 celotni izdatki za R & R (kot % BDP) največji v Japonski (3,2 %), nato v ZDA (2,6 %) in v EU (1,8 %) (Priloga 5) (Helmers, Schulte & Strauss, 2009, str. 36-61).

Nedavne izkušnje so okrepile povezavo med razvojem in uporabo nove tehnologije ter rastjo produktivnosti (tako je ameriško gospodarstvo od sredine leta 1990 doživelo rast). Naložbe v nove tehnologije prispevajo k skupni rasti produktivnosti, in sicer predvsem s spodbujanjem bolj učinkovite organizacije proizvodnje. Že leta se zdi, da imajo znatne naložbe v IKT majhen vpliv na agregatno produktivnost. Toda uporaba novih tehnologij za namen organizacijskih inovacij vsebuje veliko učenja, kar pomeni, da lahko pridobitve produktivnosti od velikih novosti nastanejo z dolgimi zamiki. Dolgoročna produktivnost in prispevki outputa informatizacije na ravni podjetja so do petkrat večji od kratkoročne produktivnosti. Takšni dolgi zamiki pri uporabi nove tehnologije razložijo, zakaj se je visoka rast produktivnosti v ZDA nadaljevala še leta po umiritvi vala IKT naložb (Uppenberg, 2009, str. 10-94). Hitra širitev in uporaba tehnološkega znanja v svojih številnih oblikah (R & R, človeške sposobnosti in povezana podjetno specifična sovlaganja) je ključna značilnost gospodarske rasti v ZDA (Corrado et al., 2006). Ustvarjanje znanja je del obsežnega procesa vlaganj v neotipljiv kapital. Ta naložba vključuje izdatke za človeški kapital v obliki izobraževanja in usposabljanja, javne in zasebne znanstvene raziskave ter poslovne izdatke za R & R izdelkov, razvoj trga ter organizacijske in upravljalne učinkovitosti. To so strateške naložbe v dolgoročno rast posameznih podjetij in gospodarstva kot celote (Ark, Hao, Corrado & Hulten, 2009, str. 62-93). Rast produktivnosti v ZDA je vodila k spodbujanju naložb v IKT drugih razvitih držav, kot so Velika Britanija, Nemčija, Francija, Nizozemska in Japonska, da bi dohitele raven produktivnosti v ZDA. S proučevanjem počasne rasti produktivnosti v državah EU so avtorji Fukao, Hamagata, Mijagawa in Tonogi (2007, str. 2-19) predlagali, da bi se lahko razlika med državami v EU in ZDA pojasnila z razlikami v akumulaciji neopredmetenih sredstev, ki imajo dopolnilno vlogo v IKT kapitalu. Študije, ki so obravnavale vlogo neopredmetenih sredstev, med drugim vključujejo tudi študijo o neotipljivih naložbah na makroravni, da bi se razložila solidna rast ameriškega gospodarstva v letih 1990, ter študijo Corrado et al. (2006), ki meri neotipljive naložbe v

ZDA in s tem prikazuje pomemben prispevek neotipljivega kapitala k rasti produktivnosti v teh državah.

Rezultati meritev za neopredmetene naložbe kažejo, da je med leti 1995 in 2002 na Japonskem delež neopredmetenih investicij v BDP znašal v povprečju 7,5 %, kar je manj od ocene za ZDA in Veliko Britanijo. Če primerjamo relativne stopnje neopredmetenih in opredmetenih naložb v Japonski in ZDA, se pojavijo druge pomembne razlike. V ZDA so bile na primer neopredmetene naložbe 1,2-krat večje od opredmetenih naložb. Vendar pa je bilo po oceni Fukao et al. (2007) razmerje med neopredmetenimi in opredmetenimi naložbami na Japonskem le 0,3 %. Glede na to da delež neopredmetenih naložb v BDP na Japonskem ne zaostaja daleč za ZDA, nizko razmerje med neopredmetenimi in opredmetenimi naložbami na Japonskem kaže, da so naložbe v opredmetena sredstva izjemno velike. Avtorji sumijo, da je razlika v obnašanju investicij med Japonsko in ZDA vsaj delno posledica razlik v finančnem sistemu. V Japonski imajo finančne institucije (banke) pomembno vlogo pri zagotavljanju sredstev podjetij in jih običajno zahtevajo v opredmetenih osnovnih sredstvih kot zavarovanje pri zagotavljanju financiranja. Kot posledica tega japonska podjetja raje obdržijo opredmetena osnovna sredstva, ki se lahko uporabijo kot zavarovanje. Poleg tega so bila majhna podjetja ovira pri njihovi rasti, saj imajo pogosto premalo opredmetenih osnovnih sredstev za povečanje zadolževanja. Ti mehanizmi, ki se pojavijo kot posledica finančnega sistema na Japonskem, so verjetno pomembni razlogi, zakaj je razmerje med neopredmetenimi in opredmetenimi naložbami nizko (Fukao et al., 2007, str. 2-19).

#### 2.1.2.2 Najbolj inovativne države na svetu

V indeks inovativnosti je vključenih 82 držav, s tem da DVR uvrščamo v lestvico 25 najbolj inovativnih držav. Na vrh lestvice indeksa inovativnosti uvrščamo države, kot so Švica, Finska, Švedska, ZDA, Velika Britanija, Hongkong, Japonska itd. Tukaj sem vzela v obzir Japonsko, Švico, skandinavske države (Švedska, Finska) in ZDA, ker te države lepo ponazarjajo dejavnike inovativnosti, ki se kažejo v rasti gospodarstva držav.

Japonska je bila v letih 2002–2006 in 2004–2008 uvrščena na prvo mesto najbolj inovativnih držav na svetu, ker je ustvarila 51 % patentov več kot ZDA, čeprav je bila nižje uvrščena v neposrednih dejavnikih, ki poganjajo inovacije (kot je IT/telekomunikacijska infrastruktura) in tudi v indeksu, ki meri okoljske dejavnike in prispeva k inovativnosti (Priloga 1). Od leta 2011 pa vse do sedaj (2013) je na prvem mestu Švica (Priloga 2). Dejavniki, ki so vplivali na položaj takrat največjega inovatorja (Japonske), so zavedanje v moč in dobrobit inovativnosti, visoko tehnološke dejavnosti in "keiretsu". Kar se tiče tehnološke dejavnosti ima Japonsko gospodarstvo velik delež le tega, ki so po svoji naravi bolj inovacijsko intenzivne (Innovation: Transforming the way business creates, 2007, str. 12-15). "Keiretsu" pa obsega veliko število podjetij, ki so vertikalno povezana med seboj

in ohranjajo dolgoročen odnos kot družina, ki temelji na medsebojnem zaupanju. Znan primer je Mitsubishi. Poleg tega Japonska vlaga sorazmerno več v R & R kot ZDA (3,35 % v primerjavi z 2,79 % BDP med leti 2002 in 2006) in večina drugih večjih državah. Prav tako več R & R izvaja v industrijskih panogah kot v univerzah in nacionalnih laboratorijih. Poleg tega ima Japonska več znanstvenih raziskovalcev na milijon prebivalcev, kot jih ima ZDA (5.900 v primerjavi s 4.200 med leti 2002–2006) (Innovation: Transforming the way business creates, 2007, str. 12-15; A new ranking of the world's most innovative countries, 2009, str. 4-15).

Švica je bila 2002–2006 in 2004–2008 uvrščena na drugo mesto, kar kaže na pomen tako imenovane prednosti majhnih držav (Priloga 1). Zato ni naključje, da 15 od 25 izvajalcev na indeksu inovativnosti predstavlja države z manj kot 10 milijoni prebivalcev. Majhne razvite države imajo bolj celovito izobraževanje in zdravstvene storitve kot velike države. Znanje in določene spretnosti delovne sile so prav tako pomembno merilo inovativnosti. Majhne države, kot so Švica, Švedska, Finska itd., so danes najuspešnejše države na indeksu inovativnosti (Priloga 2). Splošno visok standard izobraževanja, zlasti v znanosti in matematiki, zagotovi majhnim državam nadaljnjo uspešnost pri ustvarjanju bogastva gospodarstva skozi hrabrost inovacij. Visoka uvrstitev majhnih bogatih evropskih držav se v letih 2002–2006 in 2004–2008 odraža v korist inovacij zaradi gospodarskih, družbenih in političnih razmer v teh državah. Poleg tega obstajajo posebni dejavniki, ki spodbujajo inovacije, vključno z visoko kvalificirano delovno silo, dolgoletno podporo politike v IKT in R & R ter specializacijo v inovativno-intenzivnih panogah, kot so telekomunikacije, biofarmacije, obdelovalni stroji in precizni instrumenti. Majhne države imajo korist od lažjega omrežnega povezovanja in primerjalnih prednosti, ki izhajajo iz skupinskih zgodovinskih specializacij (na primer izdelovanje ur v Švici). Zaradi visokotehnoloških grozdov v panogah, kot so urarna, električna in farmacevtska industrija, je Švica vodilni inovator. Farmacevtska podjetja morajo biti še posebej inovativna, ker obstaja med vložitvijo patenta in trženjem proizvoda daljše obdobje kot v drugih sektorjih. Ta vrzel je potrebna zaradi dolgotrajnih in dragih postopkov preizkušanj, ki zagotavljajo, da so zdravila koristna in varna (Innovation: Transforming the way business creates, 2007, str. 12–15; A new ranking of the world's most innovative countries, 2009, str. 6-15).

ZDA je v letih 2002–2006 dosegla tretje mesto in v letih 2004–2008 četrto mesto v inovacijah. Leta 2011 je dosegla sedmo mesto na lestvici globalnega indeksa inovativnosti in deseto mesto v letu 2012. Sedaj je na petem mestu lestvice top 10 vodilnih inovatorjev. Padec ZDA z lestvice inovativnosti potrjuje postopna erozija v zadnjih letih tradicionalnega položaja države kot svetovnega voditelja v tehnologiji. Erozija v položaju ZDA se odraža v dejstvu, da jo druge države dohitvajo. Ampak to je tudi posledica slabega inovativnega okolja v ZDA, ki se je z gospodarsko krizo verjetno samo še stopnjevalo. Obstaja le šest držav na lestvici top 25, ki se lahko uvrstijo v srednje do velike države s populacijo z več kot 50 milijonov in ZDA s svojimi 300 milijoni prebivalcev

uvrščamo na vrh tega seznama. ZDA uvrščamo na visoko mesto v indeksu inovativnosti zaradi ustvarjalnosti podjetij kot tudi učinkovitosti postopka patentiranja (Innovation: Transforming the way business creates, 2007, str. 12-15; A new ranking of the world's most innovative countries, 2009, str. 6-15).

### **2.1.3 Inovacije in offshoring**

Stopnje rasti v daljšem časovnem obdobju se med državami zelo razlikujejo. Razlike v stopnjah rasti na prebivalca med državami so velike in se nanašajo sistematično na sklop merljivih pojasnjevalnih spremenljivk (Barro, 2003, str. 231-233). Manjkajoče sestavine, ki se prištejejo za vsako povečanje v proizvodnji (ni ga mogoče pojasniti s povečanjem kapitala in delovne sile), imenujemo skupna factorska produktivnost (v nadaljevanju SFP). SFP je izračunana kot ostanek – razlika med rastjo outputa/izdelka in tehtano stopnjo rasti kapitala in vloženega dela. To pojasnjuje, zakaj je dolgoročna povprečna stopnja rasti v outputu ostala presenetljivo ustaljena v industrializiranih državah. Ko je vložek dela prilagojen za kakovost in druga meritvena vprašanja, prispevek skupne factorske produktivnosti k rasti upada. Ker je SFP izračunan kot ostanek, lahko zajema tudi vpliv drugih dejavnikov, ne samo inovativnosti in tehnološkega napredka. Trditve, ki kažejo, da je inovativnost edino merilo gospodarske rasti, so nesmiselne. Vendar pa obstaja veliko dokazov, da inovativnost pomembno prispeva k rasti ne le v tehnološko razvitih državah, temveč tudi manj razvitih državah (Innovation: Transforming the way business creates, 2007, str. 6-12).

Eden izmed primerov uspešne gospodarske rasti je rast produktivnosti v ZDA, ki se je izrazito okrepila od sredine devetdesetih let naprej, še posebej, če jo primerjamo z EU, kjer se je le-ta od leta 1995 upočasnila. Letna rast produktivnosti delovne sile v ZDA se je v letih 1995–2006 podvojila (iz 1,1 % na 2,2 %), medtem ko je prvih 15 držav v EU doživelo upad rasti produktivnosti iz 2,3 % letno na 1,4 % v enakem obdobju. Najverjetneje so bile med pomembnimi dejavniki velike naložbe v računalniške zmožnosti in omrežne tehnologije, povezane z dot-com boom (le-ta je bil zgodovinski špekulativni balon, ki je zajemal hitro rast delniških trgov zaradi naložb v podjetja, ki temeljijo na internetu.) in seveda revolucija na področju IKT. Naslednji dejavnik bi lahko bil prihod številnih izdelkov na trg, ki so nastali zahvaljujoč inovacijam. Zanimivo je, da se je rast produktivnosti v ZDA nadaljevala po zlomu dot-com boom kljub razširjenemu krčenju investicij v IT (Innovation: Transforming the way business creates, 2007, str. 9-12). Drugi primer se nanaša na Japonsko, kjer so IKT naložbe pokazale stabilno rast, in sicer povečanje za letno povprečno stopnjo 4,2 % od leta 1990 do 2002 in s tem dosegle 27 bilijonov yenov (denarna valuta Japonske) leta 2002, kar je enako 25 % celotne naložbe. Kot posledica te velike naložbe v IKT znaša osnovni kapital 128 bilijonov yenov (približno 1 bilijon evrov) v letu 2002, kar predstavlja približno 10 % celotnega kapitala. Kljub hitri rasti investicij v IKT Japonski doslej še ni uspelo odpraviti vrzeli v produktivnosti v primerjavi z ZDA. Glavni dejavnik za vrzel produktivnosti v Japonski in državah EU je

nizka rast produktivnosti v storitvah, ki uporabljajo IKT, kot so bančništvo, zavarovalništvo, trgovina na drobno itd. (Fukao et al., 2007, str. 2-19).

Razvoj tehnologije je tako bistven dejavnik konkurenčnosti in rasti RD, zato je potrebno biti pri prenosu proizvodnje pazljiv, da ta prenos ne škodi inovacijskemu procesu. Če preselimo proizvodnjo na drugo stran sveta, daleč stran od operacij R & R doma, podjetje ne bo sposobno dolgoročno inovirati, zato je potrebno biti pozoren na dve stvari, in sicer na sposobnost za R & R in proizvodnjo, da bi neodvisno delovali med seboj ali njihovo modularnost ter zapadlost proizvodne tehnologije. Modularnost je stopnja, v kateri so informacije o obliki izdelka lahko ločene iz proizvodnega procesa. Ko je modularnost nizka, oblika izdelka ni v celoti zapisana v pisni specifikaciji, odločitve vplivajo na načrtovanje proizvodnih možnosti (in obratno) in težje se napovedo načini. V teh primerih je vodenje proizvodnje v bližini R & R dragoceno. Proces zrelosti oziroma zapadlosti je stopnja, do katere se je postopek razvil. Če pogledamo skozi objektiv modularnosti – procesa zapadlosti, razmerja med proizvodnjo in inovacijo razvrstimo v štiri kvadrante (Pisano & Shih, 2012, str. 2-13).

1. Čiste inovacije izdelkov. Procesni so zreli in vrednost oblike integracije izdelka s proizvodnjo je nizka. Zunanja proizvodnja je smiselna. Primeri so: namizni računalniki, potrošniška elektronika, aktivne farmacevtske sestavine in blagovni polprevodniki.
2. Čisti inovacijski proces. Tehnologija procesa se razvija hitro, vendar ni tesno povezana z inovacijo izdelka. Lociranje oblike izdelka v bližini proizvodnje ni kritična. Primeri so: napredni polprevodniki in visoka gostota fleksibilnega vezja.
3. Procesno vgrajene inovacije. Procesne tehnologije so skozi zrelost še vedno visok integral z inovacijo izdelka. Subtilne spremembe v procesu lahko spremenijo značilnosti proizvoda na nepredvidljiv način. Tukaj ni mogoče ločiti oblikovanja izdelka od proizvodnje. Primeri so: obrtni izdelki, visoko kakovostna vina, visoko kakovostna oblačila, toplotno obdelana kovinska izdelava, izdelava naprednih materialov in posebne kemikalije.
4. Procesno izpeljane inovacije. Večina procesnih inovacij se razvija hitro in imajo lahko velik vpliv na izdelek. Vrednost vključitve R & R in proizvodnje je izjemno visoka. Tveganja za ločeno obliko izdelka oziroma projektiranja in proizvodnjo so ogromna. Primeri so: biotehnološka zdravila, nanomateriali, "OLED" (organsko svetleče diode) in elektroforezni prikazovalniki ter super miniaturna montaža.

Če se proces tehnologije že kar nekaj časa ni spremenil in trenutna uspešnost (z vidika donosnosti, kakovosti in stroškov) izpolnjuje zahteve na trgu, potem je dejavnost najverjetneje v zrelem sektorju. Dejavnost je v nerazvitem sektorju, če stroški padajo, donosi dramatično naraščajo, procesi se hitro spreminjajo in če se od konkurentov ali prodajalcev opreme pričakuje, da še naprej veliko vlagajo v postopek R & R. Signalni



znaki nizke modularnosti so parametri procesa (težko jih je uzakoniti), spremembe procesa (pomembno vplivajo na značilnosti proizvoda) in pomanjkanje standardiziranih procesov. Oblikovalci izdelka pogosto podcenjujejo stopnjo, do katere njihove projektne možnosti vplivajo na proizvodne procese. Podobno je tudi pri procesnih inženirjih in osebju proizvodnje. Ti se pogosto ne zavedajo, kako lahko spremembe v procesu ali delovanju vplivajo na obliko (Pisano & Shih, 2012, str. 2-13).

Ko podjetje deluje v sektorju, kjer je procesna tehnologija zrela, obstaja možnost, da spregleda možnost procesne inovacije in poskuša zmanjšati stroške z outsourcingom ali offshoring proizvodnjo. V procesni tehnologiji se lahko pojavijo spreminjajoča pravila igre. Uveljavljeni igralci, ki podcenjujejo to možnost, se lahko znajdejo v boju za konkurenco ali pa ne morejo izkoristiti nove priložnosti. To se je zgodilo v panogah, kot so jeklo, tekstil, kontaktne leče in potrošniška elektronika. Nove tehnologije lahko vplivajo na večjo soodvisnost oblikovanja izdelka in proizvodnih procesov. Zamislite si letala, njihova zasnova in izdelava je bila že desetletja zelo modularna. "Boeing" (The Boeing Company je vodilni svetovni proizvajalec letal in aerodinamične opreme s sedežem podjetja v Chicagu (Illinois) in največjo proizvodno kapaciteto v Everetu (Washington) lahko oddaja velike kose svoje letalske proizvodnje podizvajalcem po vsem svetu in nato sestavi letala v svojih tovarnah v Washingtonu. V programu "Dreamliner 787" (Boeing 787 Dreamliner je dvomotorno reaktivno potniško letalo, ki ima dolg doseg in srednje veliko široko telo) premik iz aluminijevih zlitin v kompozitne materiale z ogljikovimi vlakni spremeni stvar. Stara modularna pravila projektiranja ne bi mogla v celoti upoštevati stresni prenos in obremenitve na ravni sistema. Kot rezultat je imel Boeing na začetku težave pri sestavljanju kosov (enako kot Alenia Aeronautica v Italiji s horizontalnimi stabilizatorji in Mitsubishi Heavy Industries na Japonskem s krilnimi škatlami). Potrebno je bilo znatno preoblikovanje in predelava. Program je utrpel velike zamude. Mnoga podjetja se ne zavedajo, da globoka integracija njihovega zasnovanega proizvoda in proizvodnih procesov dejansko predstavlja veliko oviro za vstop novincem, ki morajo obvladati tehnologijo izdelka, proces tehnologije ter interakcije med njima. Proces odkrivanja tehnoloških načel oblike izdelka s pomočjo analize strukture, funkcije in delovanja je na splošno veliko lažji kot ugotavljanje o drugem lastniškem proizvodnem procesu. To je razlog, zakaj imajo podjetja v modnem svetu (Zegna, Armani, Ferragamo, Max Mara itd.) kljub stroškom večino svoje končne proizvodnje v Italiji. S tem lahko bolje zaščitijo svoje lastniške modele in zmanjšajo tveganje za imitacijo. Proizvodne zmogljivosti je težko pridobiti in enostavno uničiti. Lahko traja več desetletij, da podjetje izgradi svoje proizvodne zmogljivosti in s tem povezane dobavne verige, kar predstavlja močno prednost (Pisano & Shih, 2012, str. 2-13).

Kar lahko rečem, je to, da obstaja močna povezava med inovacijami in uspešnostjo. Tudi če bi, potem ko je vse povedano in storjeno, prispevek inovacij h gospodarski rasti bil negotov, so zadeve na mikroekonomski ravni bolj jasne: inovativnost podjetij pospešuje uspešnost podjetja.

Znaki oz. problemi, ki so doprinesli k temu, da so podjetja v RD izgubila sposobnost tekmovanja na mednarodni ravni, so številni, in sicer ukinitve novih delovnih mest, stagniranje plač, ustvarjena nova delovna mesta v lokalnih podjetjih, vladi, zdravstvu in maloprodaji, ki niso bila izpostavljena mednarodni konkurenci. Ena ključnih konkurenčnih izgub, ki je povezana z offshoringom, pa je širitev inovacijske dejavnosti v RD. To so le nekateri od problemov, ki so pripomogli k preobratu trenda v RD in k posledični odločitvi za reshoring.

## **2.2 Reshoring v ZDA**

V nadaljevanju natančneje analiziram primer ZDA, kjer sta debata o reshoringu in tudi sam proces prišla najdlje. Naprej začnem z napovedjo procesa reshoringa, potem sledijo učinki in na koncu z izbranimi primeri podjetij natančneje opišem primere proizvodnih in storitvenih podjetij. Namen je pokazati analizo primarnih skupin panog, s pomočjo katerih se opredelijo tiste, ki so zadnja leta imele velik vpliv v gospodarstvu zaradi spremenjenih globalno strukturnih stroškov. Identificirala sem skupine panog (v nadaljevanju), ki predstavljajo 200 milijard dolarjev v blagu, uvoženem iz Kitajske (Sirkin, Zinser, Hohner & Rose, 2012).

### **2.2.1 Napovedi reshoring procesa**

Analitiki so predvideli, da se bo vpliv zgoraj opisane spreminjajoče se matematike (stroškovne enačbe) v proizvodnji najbolj čutil v sedmih panogah, ki so jih analitiki predvideli. Te bodo dosegle prelomno točko v obdobju petih let, ko bodo naraščajoči stroški proizvodnje v Kitajski bolj ekonomični v preusmeritvi proizvodnje blaga v ZDA. Leta 2010 je ZDA uvozila komaj 200 milijard dolarjev vrednosti izdelkov v teh kategorijah iz Kitajske in skoraj dve tretjini celotnega kitajskega izvoza v ZDA. Te panoge so naslednje (Sirkin et al., 2012):

- računalniki in elektronika – ZDA je iz Kitajske uvozila okoli 26 % elektronike, ki je vodena z računalniki, brezžičnimi telefoni in s televizorji. Kitajski izvoz teh izdelkov v ZDA je v letu 2010 znašal 122 milijard dolarjev;
- naprave in električna oprema – Kitajska izvažata vsako leto za več kot 4,5 milijard dolarjev izdelkov za razsvetljavo in za 6 milijard dolarjev malih aparatov, kot so ventilatorji, sesalniki in mikrovalovne pečice. Prav tako izvažata velike naprave, kot so

hladilniki, zamrzovalniki in pomivalni stroji. Kitajski izvoz v ZDA je v letu 2010 znašal 25 milijard dolarjev;

- stroji – vodilni izvozi iz Kitajske te široke kategorije so klimatske naprave, grelniki, črpalne naprave, pisarniški stroji, električno orodje, optični izdelki, fotokopirni stroji in kmetijska oprema. Izvoz v ZDA je v letu 2010 znašal 16 milijard dolarjev;
- pohištvo – ta panoga, ki je tradicionalna prednost juga ameriške zvezne države (Virginija, Severna in Južna Karolina), je priča porastu uvoza iz Kitajske od leta 2001 pa do 2006. Kitajski izvoz v ZDA je v letu 2010 znašal 13 milijard dolarjev;
- obdelane kovine – paleta kovinskih izdelkov, ki je sedaj narejena na Kitajskem, vsebuje vodovodne napeljave, strojno opremo, ročno orodje, pribor, lonce in ponve. Kitajski izvoz v ZDA je v letu 2010 znašal 10 milijard dolarjev;
- plastike in gume – top izvozi iz Kitajske v ZDA vključujejo pnevmatike, talne obloge in steklenice. Ta izvoz je v letu 2010 znašal 9 milijard dolarjev;
- prevoz blaga – Kitajska je postala glavni vir avtomobilskih in tovarniških delov, motornih koles, koles in letalskih delov. Kitajski izvoz v ZDA je v letu 2010 znašal 6 milijard dolarjev.

Rast proizvodnje v zgoraj naštetih skupinah panog bo skupaj s povečanim izvozom iz ZDA v zahodno Evropo ter na druge razvite trge dodala 80 milijard dolarjev k 120 milijardam dolarjev v output/leto ameriškemu gospodarstvu in tako ustvarila 2 do 3 milijone delovnih mest v prihodnjem desetletju. Od tega bodo delovna mesta v proizvodnji predstavljala približno 25 %. Da bi dosegli ta pričakovanja, se moramo najprej vprašati, koliko proizvodnje (od vsake industrijske panoge) v Kitajski se bo vrnilo v Severno Ameriko in posebej v ZDA, koliko rasti izvoza lahko pričakujemo v ZDA in koliko neposrednih delovnih mest bo ustvarjeno v obliki zaposlovanja v tovarnah v ZDA in posredno v storitvah. Od 10 % do 30 % blaga, ki ga zdaj ZDA uvažajo iz Kitajske, se bo z reshoringom v teh panogah še to desetletje vrnilo nazaj v ZDA. Za lažjo ocenitev vpliva upoštevam dejavnike, kot so stroški logistike ter razvijanje povpraševanja in ponudbe na domačem trgu v Kitajski in ZDA. Prav tako upoštevam mobilnost proizvodnje. Ta analiza mi omogoča pogled v reshoring vsake potencialne panoge posebej. Pričakuje se, da bo okoli  $\frac{3}{4}$  proizvodnje, ki je vrnjena iz Kitajske, premaknjena nazaj v ZDA v prihodnjem desetletju. Na leto bo ta povečana proizvodnja gospodarstvu ZDA dodala 20–55 milijard dolarjev. Učinek oziroma vpliv se bo razlikoval od panoge do panoge. Velika večina računalniških in elektronskih komponent, ki se selijo iz Kitajske, gredo v ZDA. Presenetljivo dejstvo je, da ne pričakujemo od Mehike, da bo sprejela tiste proizvodnje, ki se vračajo. Konec koncev bo Mehika imela posebno stroškovno prednost v mnogih skupinah panog do leta 2015. Stroški delovne sile bi bili potem nižji kot na Kitajskem in v ZDA. Rast produktivnosti Mehike se povečuje in dajatve niso več problem zahvaljujoč NAFTA. Vendar pa bo sposobnost Mehike, da prevzame to dramatično povečanje v proizvodnji, omejena z razpoložljivostjo kvalificiranih delavcev, infrastrukturo in mrežo dobaviteljev ter s skrbmi glede varnosti, ki so povezane s trgovino z mamili. Trenutna

proizvodnja (v nekaterih skupinah panog) v Mehiki je precej omejena. Ko mehiški delavci zberejo računalnike in drugo elektronsko opremo, to znese le okoli 500 milijonov dolarjev na dodano vrednost proizvodnje, ker je večina sestavnih delov in materialov uvoženih. Poleg tega imajo ameriški delavci več izkušenj z opravljanjem visoko avtomatizirane proizvodne linije in po navadi ostanejo na svojih delovnih mestih dlje časa. ZDA je tudi bolj privlačna opcija za naložbe v nove proizvodne zmogljivosti.

V obdobju petih let se lahko izvozi iz ZDA povečajo za vsaj 65 milijard dolarjev letno. Razlog za to je, da ZDA pridobivajo vedno bolj pomembno proizvodno stroškovno prednost v številnih panogah po večjem delu Evrope. To pa se dogaja predvsem zato, ker se plače po celotni zahodni Evropi bolj strmo povečujejo kot v ZDA, in sicer zaradi prilagojenosti produktivnosti. Med leti 2000 in 2005 se je v zahodni Evropi output proizvodnje/zaposlenega povečal za 3,3 % na leto, kar je približno dvakrat toliko kot v ZDA. V drugi polovici tega desetletja se je letna rast produktivnosti v ZDA pospešila do 2 %, medtem ko se je v zahodni Evropi upočasnila le za 0,04 %. V letu 2010 je bil povprečni ameriški delavec od povprečnega zahodnoevropskega delavca okoli 35 % na uro cenejši glede na osnovo prilagoditvene produktivnosti. Ta isti delavec je bil leta 2005 na uro cenejši 26 %, v letu 2000 pa le 12 %. Razlika v zahodnoevropskih plačah bo še naprej rasla. Če pogledamo obdobje zadnjih 15 let, je predvideni premik stroškovne konkurenčnosti dramatičen. Do leta 2015 se pričakuje, da bo prilagoditvena produktivnost plač v ZDA enaka le 67 % nemških plač. Stroški dela v Franciji se bodo povečali za več kot 40 % v primerjavi s plačami v ZDA v tem obdobju, stroški dela v Italiji pa bodo skoraj 80 % višji. Zato bi lahko nekatera podjetja razmislila o ZDA kot poceni izvozni platformi za zahodno Evropo predvsem v panogah, v katerih logistična vprašanja nimajo bistvenega pomena (Sirkin et al., 2012).

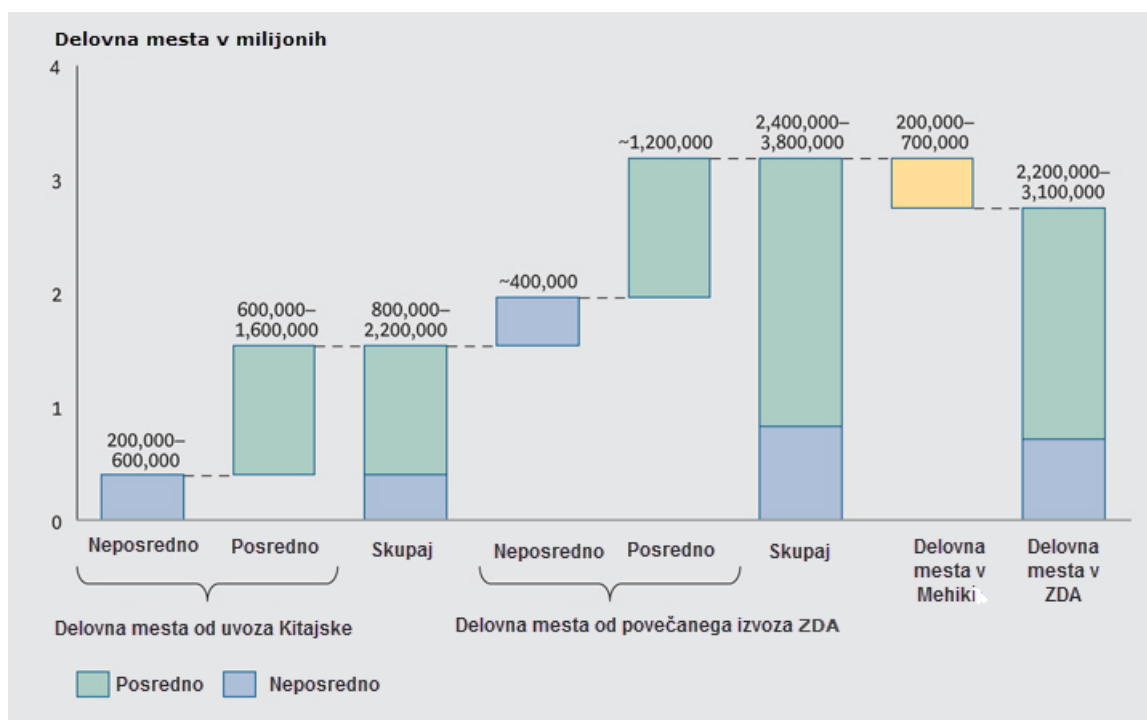
### **2.2.2 Učinki reshoringa v ZDA**

Predelovalne dejavnosti so nepogrešljive za ameriško gospodarstvo. Visoko plačana delovna mesta ne naredijo proizvodnje v ZDA mednarodno nekonkurenčne, saj so imele nekatere druge države višje proizvodne plače kot ZDA, a so imele manj hudo izgubo delovnih mest v proizvodnji. S povečanjem produktivnosti bi lahko ZDA povečala tako povprečne plače kot število delovnih mest v proizvodnji. Rast produktivnosti je torej povezana z rastjo in ne izgubo proizvodnih delovnih mest. Proizvodnja je glavni vir poslovnih inovacij v ZDA, vključno z inovacijami v storitvenem sektorju. Ta pa predstavlja večino zunanje trgovine v ZDA in je bistvenega pomena, če bi ZDA v veliki meri zmanjšala svoj trgovinski primanjkljaj. Proizvodnja naredi pretirano velik prispevek čistemu gospodarstvu blaga in storitev, ki prispevajo k okoljski trajnosti. V nadaljevanju prikazujem prispevke proizvodnje in posameznih proizvodnih dejavnosti za doseg te javnih ciljev (Helper, Krueger & Wiall, 2012, str. 2-30).

- Proizvodnja še naprej zagotavlja visoko plačana delovna mesta, še posebej za delavce, ki bi v nasprotnem primeru zaslužili nižje plače. Tedenska plača v proizvodnji je v obdobju od leta 2008 do 2010 znašala v povprečju 943,06 dolarjev, kar znese 19,9 % več kot v storitveni dejavnosti, kjer je znašala v povprečju od 786,40 dolarjev.
- Proizvodnja je še vedno glavni vir poslovnih inovacij in je bistvenega pomena za inovacije v storitvenem sektorju. Proizvodna podjetja so prišla veliko dlje pri uvedbi novih proizvodov in novih proizvodnih ali poslovnih procesov kot storitvena podjetja.
- Proizvodnja je bistvenega pomena za zmanjšanje nacionalnega trgovinskega primanjkljaja. Država je imela trgovinski primanjkljaj vsako leto od leta 1976 naprej, ampak nikdar ni bil tako visok kot v zgodnjem 21. stoletju, ko je znašal 2,7 % BDP v vsakem letu od leta 1999 naprej.
- Proizvodnja prispeva nesorazmerno velik delež k okoljski trajnosti. Od čistega gospodarstva je za 2,7 milijona delovnih mest, kar je 26 % delovnih mest v proizvodnji v primerjavi z 9 % delovnih mest v ZDA na splošno. Ta velika vloga proizvodnje nam pomaga razložiti, zakaj je v letu 2009 povprečno delovno mesto čistega gospodarstva prispevalo za kar 20 129 dolarjev izvoza, kar dosega dvakratno izvozno intenzivnost povprečnega delovnega mesta v ZDA.

Ameriška proizvodna renesansa bi imela velik vpliv na zaposlovanje. Po ocenah BCG bi kombinacija reshoringa proizvodnje v ZDA iz Kitajske in višjega izvoza neposredno ustvarila med 600 000 in 1 milijonom proizvodnih delovnih mest. Vsako proizvodno delo pa bi ustvarilo delovna mesta v sektorjih, kot so gradbeništvo, trgovina na drobno, transport, storitve, hrana in stanovanje. Številne organizacije so poskušale oceniti ta posreden vpliv z multiplikatorji od okoli 2,5–3,5. S povprečjem teh multiplikatorjev je izračunano, da bodo nova proizvodna delovna mesta ustvarila od 1,8 do 2,8 milijona dodatnih delovnih mest v preostalem gospodarstvu, kar je razvidno tudi s Slike 19 (Sirkin et al., 2012).

Slika 19: Nova delovna mesta v ZDA v prihodnjem desetletju, v milijonih



Vir: H. L. Sirkin et al., *U.S. Manufacturing Nears the Tipping Point. Which Industries, Why, and How Much?*, 2012.

Pri ohranitvi delovnih mest ne pridejo v poštev vsa delovna mesta. Proizvodna delovna mesta, ki zagotavljajo zgoraj opisane štiri nacionalne gospodarske koristi, je treba ohraniti in razširiti. Nekatere panoge izstopajo zaradi svojih prispevkov na teh ukrepih in so rasle v zadnjih letih ali pa imajo močan potencial za rast. Računalniki in elektronika, kemikalije (vključno s farmacijo), prevoz opreme (vključno z vesoljskimi in motornimi vozili ter njihovimi deli) ter stroji so še posebej pomembni. Za druge industrije, kot je predelava hrane, je tudi verjetnost, da rastejo. Država bi imela koristi od programov, ki so podjetjem v pomoč v vseh panogah pri sprejemanju bolj naprednih strategij, ki so prednost kritičnih nacionalnih ciljev. ZDA potrebujejo proizvodno politiko, ki bo večini podjetij omogočila, da sprejmejo visoko napredne strategije in pomoč pri razširitvi obstoječih podjetij. Taka politika mora obravnavati štiri glavne izzive, s katerimi se sooča sodobna proizvodnja: podporo R & R, usposabljanje delavcev, financiranje produktivnih naložb in rekonstruiranje mehanizmov za ustvarjanje in širjenje izboljšanja produktivnosti. Za dodatno spodbujanje visokih strategij bi morala proizvodna politika ZDA temeljiti na načelih politike na več ravneh (obširno gospodarstvo, posamezne panoge in specifična podjetja) in na odgovornosti, ki je razdeljena na delodajalce, delavce, sindikate in vlado. Splošna pravila za izboljšanje produktivnosti in plač (kot so politika za podporo izobraževanja, usposabljanje in temeljne znanstvene raziskave) trenutno ne zadoščajo. Specifična industrijska politika je tudi potrebna, saj predelovalne dejavnosti z drugimi panogami vred temeljijo na tržni in politični nepopolnosti, ki se lahko popravi samo s

precejšnje industrijo specifičnega znanja in s sodelovanjem podjetij in drugih institucij, ki podpirajo industrijo. Prej ko ZDA podpre svoj proizvodni sektor, lažje bo (Helper et al., 2012, str. 2-30).

Če povzamem, pomembno je, da ne precenjujemo učinka reshoringa na delovna mesta. Delo v predelovalni industriji pogosto pride nazaj šele takrat, ko je bilo delno avtomatizirano, tako da je število delovnih mest, ki se vračajo, manjše od števila izgubljenih na začetku. Največ, na kar lahko upamo, ni to, da se bo na milijone visoko plačanih delovnih mest vrnilo in bo vse tako, kot je bilo prej, ampak da se bo uhajanje delovnih mest iz Amerike v veliki meri ustavilo. Delo v razvitih državah postaja vse bolj prilagodljivo, tako kot delavci v Aziji počasi pridobivajo vse več pravic. Multinacionalna podjetja zdaj priznavajo nizkocenovnost v Ameriki in prožna delovna sila je postala pomembna atrakcija. Zaradi krize evra sta Španija in Italija uvedli veliko reform na področju trga dela. Število podjetij, znanih po "reshored" proizvodnji v Ameriki, je pod 100. Brez dvoma jih veliko to počne po tiho. Reshoring gibanje je treba hraniti v razmerju. Večina sodelujočih multinacionalnih podjetij je pripeljalo nazaj samo del svoje proizvodnje, namenjene za ameriški trg. Velik del tega, kar so preselila v zadnjih nekaj desetletjih, ostaja v tujini. Za mnoge od največjih podjetij, obseg dela, ki ga še vedno pošiljajo v tujino, odtehta znesek, ki ga pripeljejo nazaj. Od največjih podjetij s prodajo nad 10 milijard dolarjev se jih je kar 48 % pokazalo kot reshoring podjetja. Najpogostejši razlog za to so višji stroški delovne sile v Kitajski. Sam reshoring bi lahko do leta 2020 ustvaril 2–3 milijone delovnih mest v proizvodnji. Milijon bi prišel neposredno iz tovarne dela, ostali del pa od podpornih storitev, kot so gradbeništvo, promet in trgovina na drobno. V naslednjih dveh letih se pričakuje, da se bo iztok proizvodnje iz visokih v nizkocenovne države upočasnil in tako se bo reshoring podvojil glede na pretekli dve leti. Offshoring proizvodnje se zdaj hitro približuje ravnotežju. Bistvena sprememba, ki je potekala v zadnjem desetletju, je ta, da so plače v nizko plačilnih državah narasle. Stroški prevoza igrajo veliko vlogo pri reshoringu. Naraščajoči stroški pošiljanja, železniški in cestni stroški so najbolj škodljivi za podjetja, ki imajo blago z relativno nizko "vrednostno gostoto", kot so potrošniško blago, naprave in pohištva. Dolgoročno gledano bo reshoring spodbujen z uporabo naprednih tehnik izdelave, ki obljublajo, da bodo spremenile ekonomiko proizvodnje, zaradi česar bo veliko manj delovno intenzivnih procesov (Coming home: A growing number of American companies are moving their manufacturing back to the United States, 2013, str. 1-7).

Inovacije prispevajo k večji inovativnosti ameriških podjetij in hitrejši rasti gospodarstva. Zato se tudi ameriška podjetja odločajo, da zopet investirajo doma. Če hočejo podjetja v prihodnjih letih še naprej ohraniti konkurenčne prednosti, morajo biti osredotočena na nadgradnjo svoje zmogljivosti v inovacijah. Tako kot podjetja morajo tudi razvite države še bolj pospešiti z inovacijskimi strategijami, če hočejo ostati v vodstvu. Hkrati morajo DVR aktivno razvijati inovacijsko okolje. Zaradi tega se posredno manjša prenos

tehnologije v ostale manj razvite države in posledično prihaja do počasnejšega učenja (npr. v Kitajski) ter počasnejšega napredka v DVR.

### 2.2.3 Izbrani primeri podjetij reshoringa

Najprej predstavljam seznam podjetij v Ameriki, ki so že imela opravka z reshoringom ali pa so v postopku reshoringa: General Electric (grelniki vode), Master Lock (ključavnice za zaklepanje omaric), Wham-O (frizbiji), Windstream Technologies (mlini), Tacony Corporation (sesalniki), Element Elektronika (ravni TV-zaslони), Lincolnton Furniture Company (pohištvo), Outdoor GreatRoom Company (zunanje pohištvo), Sleek Audio (avdiooprema), Peerless Industries (TV-montaža sistemov), Taphandles (ročaji pipe za pivo), NCR (bankomati), Coleman (hladilniki), Horton Archery (loki za lokostrelstvo), ECI Biotech (diagnostični medicinski instrumenti), Jarden (prve opozorilne varnostne naprave), Whirlpool (ročni mešalniki, hladilniki), ET Water Systems (namakalni sistemi), Chesapeake Bay Candle (sveče), Michigan Ladder (lestve). Identificirala sem tudi številna druga podjetja, ki so preselila oziroma načrtujejo selitev proizvodnje v ZDA: ET Water Systems, All-Clad Metalcrafters, AMFOR Electronics, Farouk Systems. Vsa ta podjetja so se že srečala z že znanimi prednostmi, ki jih je podjetje deležno pri offshoringu in zdaj se srečujejo še z reshoringom. Zaradi teh prednosti je ZDA pridobila več kot 300 000 delovnih mest v proizvodnji že od začetka leta 2010, kar kaže na rast prvič od poznih devetdesetih in predstavlja spodbuden znak za naslednjih nekaj let (Sirkin et al., 2012).

V nadaljevanju sledijo še primeri reshoringa v dveh različnih dejavnostih podjetja. Prvi primeri se sklicujejo na podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodno dejavnostjo, medtem ko drugi primeri temeljijo zgolj na podjetjih, ki so storitveno naravnana.

#### 2.2.3.1 Reshoring proizvodnih podjetij

Na svetovni ravni poznamo veliko primerov, ki označujejo reshoring proizvodnih podjetij. Mednje uvrščamo podjetje NatLabs v Floridi, ki temelji na zobnih vsadkih. Podjetje je vrnilo velik del svoje proizvodnje iz Kitajske, saj je bila mogoča avtomatizacija. Drugi primer je podjetje Jaguar Land Rover, ki je v lasti Tate. To podjetje je napovedalo vrnitev nočnih izmen v svoji tovarni v bližini Liverpoola in trije veliki ameriški proizvajalci avtomobilov povečano delajo štiriindvajset ur na dan. Istočasno je delavcem v avtomobilski industriji v Južni Koreji, potem ko sta se trdo delo in slabo plačana konkurenca pojavila na Zahodu, uspelo ukiniti nočne izmene v dveh velikih podjetjih, Hyundai in Kia. Tretje podjetje, General Electric, ki je lani preselilo proizvodnjo pralnih strojev, hladilnikov in grelnikov nazaj iz Kitajske v proizvodnjo v Kentucky, je bilo nedolgo nazaj pred zaprtjem. Svetovno znani Google je pritegnil veliko pozornosti zaradi odločitve, da bo delal svoj Nexus Q, novi Media Streamer, v San Joseju. Caterpillar, na primer, odpira novo tovarno v Teksasu in je napovedal, da bo razširil svoje R & R dejavnosti na Kitajsko. Zaradi političnega pritiska je za podjetja logično, da želijo objaviti



karkoli, kar zglada kot reshoring. Odločitev podjetja Lenovo, da bi računalnike spet izdelovalo v Severni Karolini, je primer, kako skrbeti za ugled podjetja. Emerson, upravljavec elektroopreme, je preselil tovarno iz Azije v Mehiko in Severno Ameriko, da bi se približal svojim strankam. IKEA, švedsko podjetje, ki proizvaja izdelke za dom, je odprlo svojo prvo tovarno v Severni Ameriki, da bi zmanjšalo stroške dostave. Desa, podjetje za proizvodnjo orodja, je vrnilo proizvodnjo iz Kitajske v Ameriko, ker prihranki pri prevozu in surovih materialih nadomestijo višje stroške dela. 3D-tiskanje je proces, v katerem posamezni stroji naredijo proizvode z deponiranjem plasti na plast materiala. Disney razvija 3D-tiskano osvetlitev za interaktivne igrače in pravi, da se bodo v prihodnosti interaktivne naprave znotraj teh igrač tiskale rajši, kot če bi jih sestavljali ročno. Za zdaj jih uporabljajo predvsem za izdelavo prototipov in zapletenih delov, v prihodnosti pa bodo povečano naredili tudi končne izdelke (Coming home: A growing number of American companies are moving their manufacturing back to the United States, 2013, str. 1-7; Shape up: For offshored jobs to return, rich countries must prove that they have what it takes, 2013).

#### 2.2.3.2 Reshoring storitvenih podjetij

Vse do sedaj reshoring storitev ni zanimal podjetja. To je pa deloma zato, ker informacije potekajo prek žice, tako da povečanje stroškov prevoza tukaj ne igra vloge. Offshoring storitev se počasi upočasnjuje, saj je večina dela, ki se lahko opravi na daljavo, že izginila. Podjetja se vse bolj zavedajo slabosti offshoringa. Vse več podjetij hoče, da so IT in poslovno-procesne naloge narejene na lokalni ravni, še posebej takrat, ko je delo zapleteno in strateško naravnano. Zato indijska offshoring podjetja pogosto zaposlujejo na razvitih trgih. Lanska raziskava je pokazala, da je Amerika videti kot najbolj zaželena svetovna regija za širitev informacijskih tehnologij in poslovno-storitvenih centrov v naslednjih dveh letih. Indija je trenutno na drugem mestu (kljub nižjim stroškom dela). V študiji o ustvarjanju delovnih mest v ZDA je McKinsey pokazal, da delavci z visoko ravniyo informacijske podpore v cenejših delih države stanejo manj kot v Braziliji ali Vzhodni Evropi in le 24 % več kot v Indiji. Stroški dela se lahko v različnih delih Amerike razlikujejo za kar 30 %. Najem domačinov prav gotovo pomaga pri utišanju javnega mnenja, ampak poslovni razlog za to je še toliko bolj pomemben. Ker je večina vsakodnevnih opravil že "offshore", so prodajalci z nizkimi stroški sedaj poskušali dobiti višjo vrednost dela, kot je upravljanje s človeškimi viri in zapletenost večplastnih projektov. Da se dobi takšna vrsta posla, morajo biti prodajalci v bližini svojih strank. Nekatera velika podjetja, ki so se prvotno usmerila v offshoring storitev, zdaj vračajo delo nazaj domov. V večini preteklega desetletja je bilo podjetju General Electric cilj, da oddaja veliko večino svojih globalnih informacijskih mest v Indijo. Podjetja ocenjujejo, da bo opravljanje svojega dela doma ali pa v bližini imelo večjo prilagodljivost, hitrost in večje število inovacij. Od vseh del, ki so bila dana v offshoring, je posel klicnega centra tisti, ki je naredil največji nenadni odhod iz Indije. Podjetja, kot sta TCS in Wipro, se ukvarjajo z

IT z globalnimi podjetji, medtem ko se pri klicnih centrih ukvarjajo s strankami. Za Indijo je posel klicnega centra skoraj končan. Filipinci so dobili veliko dela po zaslugi svoje kulturne afinitete z Ameriko. Veliko podjetij, zlasti na področju finančnih storitev, je pripeljalo svoje klicne centre nazaj v ZDA, Veliko Britanijo in Evropo (The next big thing: Developed countries are beginning to take back service – industry jobs too, 2013, str. 1-4).

Podjetja, ki so se odločila za reshoring proizvodnje, so bila deležna veliko pozitivnih učinkov, zato tudi ta trend postaja vse bolj aktualen med podjetji v ZDA. Zgornji primeri podjetij jasno dokazujejo, da je reshoring dosegel takšen podvig zaradi vseh slabosti offshoringa.

## **SKLEP**

Pred desetimi leti je offshoring postal zelo priljubljena strategija dobavne verige v državah v razvoju in je bil obravnavan kot pravi odgovor na pritisk stroškov podjetij v razvitih državah. Stotine podjetij iz različnih panog v razvitih državah (ZDA) je sledilo svojim konkurentom v tujino in preselilo del svoje proizvodne in storitvene dejavnosti v druge manj razvite države, kot sta Indija in Kitajska.

Glede na predstavljene učinke offshoringa na podjetje in dejstvo, da so bila podjetja, ki so prenesla svojo dejavnost v tujino, deležna številnih prednosti, lahko trdim, da prva podhipoteza drži. V sklopu prve podhipoteze sem raziskala in predstavila teoretične vidike oziroma razloge in učinke offshoringa ter z njimi analizirala prednosti, ki jih je le-ta nudil podjetjem in so jih podjetja izkoristila za povečevanje kratkoročnega dobička. Številne prednosti se navezujejo na nizke stroške proizvodnje v številnih azijskih državah, povezane z boljšim ladijskim prometom in drugimi ugodnostmi za podjetja, kot so dostop do trgov, cenejša delovna sila, povečanje konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti pri porabnikih (večja bližina kupcem, hitrejša zadovoljevanje potreb kupcev in zadovoljevanje posebnih potreb kupcev) ter povečanje dobičkonosnosti podjetja.

Ocenila sem vpetost tujih podjetij oziroma držav v mednarodne tokove offshoringa, na podlagi katerih je le-ta omogočil državam v razvoju hitrejšo rast. Na podlagi rezultatov, ki sem jih predstavila v nalogi, sem potrdila drugo podhipotezo. Ta pravi, da je offshoring omogočil državam v razvoju hitrejšo rast. Kitajska in Indija sodita med manj razviti državi, ki dokazujeta razvpito rast gospodarstva v zadnjih desetih letih. Offshoring je prinesel velike koristi za svetovno gospodarstvo in večji delež je šel v ameriško gospodarstvo. Podjetja v razvitih državah so dramatično zmanjšala svoje stroške in izboljšala svoj konkurenčni položaj, gospodarstvo pa si je ustvarilo dobiček. Kot rezultat se je offshoring v državah v razvoju povečal in to je doprineslo k izgubi delovnih mest na letni ravni v proizvodnji in predvsem v storitvah razvitih držav.

Oblikovala sem zadosten in jasen splet številnih pozitivnih in negativnih posledic pri odločitvi podjetij za offshoring, delno zasnovan na teoretičnih spoznanjih, delno pa na rezultatih raziskovanja in posrednih kazalcih uradne statistike. S tem sem pokazala, da tretja podhipoteza, ki temelji na negativnih posledicah (v razvitih državah so bile negativne posledice povezane predvsem s prestrukturiranjem, z izgubo delovnih mest itd.), tudi drži. Strinjam se s trditvijo, da je imel offshoring številne negativne posledice v razvitih državah in pozitivne v državah v razvoju. Zaradi številnih negativnih posledic, ki jih je offshoring povzročal razvitim državam, se pojavi novi trend, tako imenovan reshoring. Vedno več podjetij v razvitih državah je začelo v današnjem času preusmerjati svojo strategijo oziroma dejavnost podjetja nazaj domov. Reshoring prinaša podjetjem v razvitih državah nova delovna mesta, inovacije in, kar je najbolj pomembno od vsega, možnost, da države ostanejo v vodstvu še nekaj prihodnjih let.

Četrta in zadnja podhipoteza temelji na spoznanju ene od ključnih konkurenčnih izgub. Gre za širitev inovacijske dejavnosti v razvitih državah, ki je povezana z offshoringom, ter za določila drugih načinov prispevka offshoringa k izgradnji konkurenčnih slabosti mednarodno delujočih podjetij. Posledično se je začel trend obračati. Inovacije zelo pomembno prispevajo k večji inovativnosti ameriških podjetij in hitrejši rasti gospodarstva, zato se tudi podjetja v razvitih državah odločajo, da zopet investirajo doma. Če hočejo podjetja v prihodnjih letih ohraniti svojo konkurenčno prednost, morajo biti osredotočena na nadgradnjo inovativnosti. Tako kot podjetja morajo tudi razvite države še bolj pohiteti z inovacijskimi strategijami, zato sem skozi primer ZDA pokazala, da zadnja podhipoteza drži. Pomen stroškov v državah v razvoju, pomen inovacij v razvitih državah in povezava inovacij z offshoringom v drugem delu naloge so doprinesli k temu, da se na koncu s to podhipotezo tudi v celoti strinjam.

Na podlagi sprejetih ugotovitev sem potrdila tudi temeljno raziskovalno hipotezo, ki pravi, da je bil offshoring zgodovinsko gledano izjemno zanimiv za podjetja, saj je nižal stroške ter s tem večal dobiček in donosnost podjetij iz razvitih držav, ki so v manj razvite prenašala del proizvodnje, ter hkrati s tem dosegla tudi namen in cilje magistrske naloge.

## LITERATURA IN VIRI

1. *A new ranking of the world's most innovative countries*. (2009, april). Najdeno 25. maja 2013 na spletnem naslovu [http://graphics.eiu.com/PDF/Cisco\\_Innovation\\_Complete.pdf](http://graphics.eiu.com/PDF/Cisco_Innovation_Complete.pdf)
2. Amiti, M., & Wei, S. (2006, januar). Service Offshoring And Productivity, Evidence From The United States. *NBER Working Paper No. 11926*. Najdeno 15. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.nber.org/papers/w11926.pdf>
3. Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.
4. Anderson, E. W., & Fornell, C. (2000). Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management*, 11(7), 869-882.
5. Antràs P., Garicano, L., & Rossi-Hansberg, E. (2006, april). Organizing Offshoring: Middle Managers and Communications Costs. *NBER Working Papers No. 12196*. Najdeno 15. maja 2013 na spletnem naslovu [http://www.nber.org/papers/w12196.pdf?new\\_window=1](http://www.nber.org/papers/w12196.pdf?new_window=1)
6. Ark, B. van Hao, J. X., Corradoare, C., & Hulten, C. (2009). Measuring intangible capital and its contribution to economic growth in Europe. *EIB Papers*, 14(1), 62-93.
7. Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (2<sup>nd</sup> ed.). Reading, Mass.: Addison-Wesley.
8. Barro, R. J. (2003). Determinants of Economic Growth in a Panel of Countries. *Annals of economics and finance*, 4(2), 231-274.
9. Beery, D. (2012, 20 julij). Seven Reasons Re-Shoring is Returning. Najdeno 15. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.blendon-group.com/seven-reasons-re-shoring-is-returning/>
10. Blinder, A. S. (2007, junij). How Many U.S. Jobs Might Be Offshorable? *CEPS Working paper No. 142*. Najdeno 17. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.princeton.edu/ceps/workingpapers/142blinder.pdf>
11. Bonča, J. (2013, 30. januar). Izvozna podjetja imajo večji dobiček. *Planet Siol*. Najdeno 9. maja 2013 na spletnem naslovu [http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2013/01/izvozna\\_podjetja\\_imajo\\_vecji\\_dobic\\_ek.aspx](http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2013/01/izvozna_podjetja_imajo_vecji_dobic_ek.aspx)
12. *Business in India: A bumpier but freer road*. (2010, 30. september). Najdeno 10. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/17145035>
13. Cheung, C., Rossiter, J., & Zheng, Y. (2008). *Offshoring and Its Effects on the Labour Market and Productivity: A Survey of Recent Literature*. Ottawa: Bank of Canada.
14. Click, L., & Duening, N. T. (2004). *Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage*. Wiley: West Sussex, VB.

15. *Coming home: A growing number of American companies are moving their manufacturing back to the United States.* (2013, 19. januar). Najdeno 11. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/news/special-report/21569570-growing-number-american-companies-are-moving-their-manufacturing-back-united>
16. Corrado, C. A., Hulten, C. R., & Sichel, D. E. (2006, januar). Intangible Capital and Economic Growth. *NBER Working Paper No. 11948*. Najdeno 15. maja 2013 na spletnem naslovu [http://www.nber.org/papers/w11948.pdf?new\\_window=1](http://www.nber.org/papers/w11948.pdf?new_window=1)
17. *Cost and Complexity: The 2011 U.S. Manufacturing-Outsourcing Cost Index.* (2011) Najdeno 23. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.alixpartners.com/en/WhatWeThink/manufacturing/2011USmanufacturing-Outsourcingindex.aspx>
18. Coucke, K. (2005). Global sourcing by MNE: Impact on domestic firms. *Vlerick Leuven Gent Working Papers Series*, 7(6482), 5-33.
19. Čirjaković, J. (2010). *Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge kot vir konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Damijan, P. J., Jaklič, A., & Rojec, M. (2006). Vpliv zunanjih prelivanj znanj na inovativnost in produktivnost slovenskih podjetij. *IB Revija*, 40(1/2), 51-68.
21. Dunning, J. H. (1994). *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company.
22. Dutta, S. (2011). *Accelerating Growth and Development*. France: INSEAD, Fontainebleau.
23. Dutta, S. (2012). *Stronger Innovation Linkages for Global Growth*. France: INSEAD, Fontainebleau.
24. Dutta, S., & Lanvin, B. (2013). *The Local Dynamics of Innovation*. Geneva: INSEAD and WIPO.
25. Đerić, L. (2012, 5. julij). Rast svetovne trgovine le petodstotna. *Delo*. Najdeno 24. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/makromonitor/rast-svetovne-trgovine-le-petodstotna.html>
26. *Economic focus: Reading the tea leaves.* (2007, 25. januar). Najdeno 25. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/8592889>
27. Egger, H., & Egger, P. (2001). Cross-border sourcing and outward processing in EU manufacturing. *North American Journal of Economics and Finance*, 12(3), 1.
28. Eischen, K. (2004, 13. marec). Working Through Outsourcing: Software Practice, Industry Organization and Industry Evolution in India. *CGIRS Working Paper No. 4*. Najdeno 20. maja na spletnem naslovu <http://cgirs.ucsc.edu/publications/wp/wp2004-4.pdf>
29. Farrell, D., Baily, M. N., Agrawal, V., Bansal, V., Beacom, T., Kaka, N., Kejriwal, M., Kumar, A., Palmade, V., Remes, J., & Heinzl, T. A. (2003). *Offshoring: Is it a win-win game?* San Francisco: McKinsey Global Institute.

30. Feenstra, R. C., & Hanson, G. H. (1996). Globalisation, Outsourcing and Wage Inequality. *American Economic Reuieto*, 86(2), 240-245.
31. 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(3), 1-29.
32. Fishman, T. C. (2005). *China, Inc.: How the Rise of the Next Superpower Challenges America and the World*. New York: Capitol Reader.
33. Fontes, N. (2013, 8. maj). China returns to trade surplus in April. *Trading economics*. Najdeno 6. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.tradingeconomics.com/china/balance-of-trade>
34. Fukao, K., Hamagata, S., Miyagawa, T., & Tonogi, K. (2007). Intangible Investment in Japan: Measurement and Contribution to Economic Growth. *RIETI Discussion Papers Series*, 07(34), 2-19.
35. Ge, L., Konan, P., & Tanriverdi, H. (2004). *Global Sourcing and Value Chain Unbundling*. Texas: McCombs School of Business.
36. Government Accountability Office. (2005). *Offshoring of Services: An Overview of the Issues*. Washington: Government Accountability Office.
37. Government Accountability Office. (2006). *Offshoring: U.S. Semiconductor and Software Industries Increasingly Produce in China and India*. Washington: Government Accountability Office.
38. Görg, H., & Hanley, A. (2003). International outsourcing and productivity: evidence from plant level data. *Research Paper*, 17(20), 7-16.
39. Görg, H., & Hanley, A. (2004, oktober). Does Outsourcing Increase Profitability? Institute for the Study of Labor. *Discussion Paper No. 1372*. Najdeno 25. aprila na spletnem naslovu <http://ftp.iza.org/dp1372.pdf>
40. Görg, H., Hanley, A., & Strobl, E. (2008). Productivity effects of international outsourcing: Evidence from plant level data. *Canadian Journal of Economics*, 41(2), 671-686.
41. Görzig, B., & Stephan, A. (2002). *Outsourcing and Firm level Performance*. Berlin: DIW Berlin.
42. Greenaway, D., Görg, H., & Kneller, R. (2008). *Offshoring and the UK economy*. Nottingham: Levenhulme Center for Research on Globalisation and Economic Policy.
43. Greenaway, D., Hine, R. C., & Wright, P. (1999). An Empirical Assessment of the Impact of Trade on Employment in the United Kingdom. *European Journal of Political Economy*, 15(3), 485-500.
44. Helmers, C., Schulte, C., & Strauss, H. (2009). Business R&D expenditure and capital in Europe. *EIB papers*, 14(1), 36-61.
45. Helper, S., Krueger, T., & Wiall, H. (2012). *Why Does Manufacturing Matter? Which Manufacturing Matters?* Washington: Brookings Institutions.

46. *Here, there and everywhere: After decades of sending work across the world, companies are rethinking their offshoring strategies.* (2013, 19. januar). Najdeno 11. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/news/special-report/21569572-after-decades-sending-work-across-world-companies-are-rethinking-their-offshoring>
47. Hijzen, A., Inui, T., & Todo, Y. (2006). Does Offshoring Pay? Firm-Level Evidence from Japan. *Discussion Paper Series*, 07(5), 2.
48. Houseman, S. N. (2009). Measuring Offshore Outsourcing and Offshoring: Problems for Economic Statistics. *Employment Research*, 16(1), 15.
49. *Innovation: Transforming the way business creates includes a global ranking of countries.* (2007, 11. maj). Najdeno 15. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://akgul.bilkent.edu.tr/inovasyon/EIU%20Cisco%20Innovation%206v%20070511.pdf>
50. Janssen, M., Dorr, E., & Sievers, D. P. (2012). *Reshoring Global Manufacturing: Myths & Realities*. Florida: The Hackett Group.
51. Jensen, J. B., & Kletzer, L. G. (2005). *Tradable Services: Understanding the Scope and Impact of Services Offshoring*. Washington: Brookings Institution.
52. Kumar, A. (1999). *Mednarodna ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Kumar, S., Aquino C. E., & Anderson, E. (2007). Application of a process methodology and a strategic decision for business process outsourcing. *Information Knowledge System Management*, 6(1/2), 323-342.
54. Laudicina, P. (2005). *World Out of Balance: Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Professional.
55. Makovec Brenčič, M. (2000). *Soodvisnost cenovnih in necenovnih dejavnikov konkurenčnih prednosti podjetij v mednarodnem poslovanju* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Manning, S., Sydow, J., & Windeler, A. (2012). Securing Access to Lower-Cost Talent Globally: The Dynamics of Active Embedding and Field Structuration. *Regional Studies*, 46(9), 1201-1218.
57. Moore, S., & Barnett, L. (2004). *Offshore Outsourcing And Agile Development*. Cambridge: Forrester Research.
58. *Nearshoring.* Najdeno 22. februarja 2013 na spletni strani <http://www.sourcingmag.com/dictionary/Nearshoring-115.htm>
59. 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.
60. *Offshoring? Reshoring? Nearshoring?* Najdeno 04. marca 2013 na spletnem naslovu [http://www.graebel.com/NR/rdonlyres/EDBCFCB7-75DC-43BD-8008-984820EDD7B8/253/Graebel\\_Whitepaper\\_Offshoring\\_HR\\_1572214820.pdf](http://www.graebel.com/NR/rdonlyres/EDBCFCB7-75DC-43BD-8008-984820EDD7B8/253/Graebel_Whitepaper_Offshoring_HR_1572214820.pdf)
61. Organisation for Economic Cooperation and Development. (2007). *Offshoring and employment: trends and impacts*. Paris: OECD.

62. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *Measuring globalisation: OECD Economic Globalisation Indicators*. Paris: OECD.
63. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). *Measuring Innovation: A new perspective*. Innovation strategy. Paris: OECD.
64. *Outsourcing*. Najdeno 21. februarja 2013 na spletni strani <http://operationstech.about.com/od/glossary/g/Outsourcing.htm>
65. Pisano, G. P., & Shih, W. C. (2012). *Restoring American Competitiveess. Does America Really Need Manufacturing?* Cambridge: Harward.
66. Podgoršek, S. (2006). *Outsourcing – izziv za gospodarski razvoj Indije* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
67. Poeth, D. F. (2007). A brief history of offshoring and its relationship to manufacturing productivity. Najdeno 4. marca 2013 na spletnem naslovu <http://poeth.com/history.pdf>
68. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
69. Porter, M. E. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School.
70. Premik, D. (2005). Glavne značilnosti offshore centrov. *Podjetnik*, 12(8), 74.
71. Reid, G. (1989). *Classical Economic Growth: An analysis in the Tradition of Adam Smith*. Oxford: Basil Blackwel.
72. Reingold, J. (2004, 1. april). A Brief (Recent) History of Offshoring. Najdeno 3. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.fastcompany.com/48750/brief-recent-history-offshoring>
73. *Reshoring Manufacturing*. Najdeno 25. februarja 2013 na spletni strani <http://reshoringmfg.com/>
74. *Reshoring, Really?* Najdeno 19. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.paristechreview.com/2012/12/20/reshoring-really/>
75. Rojec, M. (1994). *Tuje investicije v slovenski razvoj*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
76. Sachs, J. D., & Shatz, H. J. (1994). Trade and Jobs in U.S. Manufacturing. *Economic Studies Program: Brooking Papers on Economic Activity*, 1994(1), 1-84.
77. *Shape up: For offshored jobs to return, rich countries must prove that they have what it takes*. (2013, 19. januar). Najdeno 11. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/news/special-report/21569568-offshored-jobs-return-rich-countries-must-prove-they-have-what-it-takes-shape>
78. Sirkin, H. L., Zinser, M., & Hohner, D. (2011). *Made in America, Again. Why Manufacturing Will Return to the U.S.* Boston: Boston Consulting Group.
79. Sirkin, H. L., Zinser, M., Hohner, D., & Rose, J. (2012). *U.S. Manufacturing Nears the Tipping Point. Which Industries, Why, and How Much?* Boston: Boston Consulting Group.
80. Svetličič, M. (2006). Slovenske multinacionalke – včeraj, danes, jutri. *Teorija in praksa*, 1–2(43), 112-123.



81. *The next big thing: Developed countries are beginning to take back service-industry jobs too.* (2013, 19. januar). Najdeno 11. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/news/special-report/21569576-developed-countries-are-beginning-to-take-back-service-industry-jobs-too-next-big>
82. Tomiura, E. (2004). Foreign outsourcing and firm-level characteristics: evidence from Japanese manufacturers. *Hi-Stat Discussion Paper Series*, 04(64), 2-3.
83. United Nations Conference on Trade and Development. (2004). *The Shift Towards Services*. New York, Geneva: UNCTAD.
84. United Nations Conference on Trade and Development. (2010). *Investing in a low-carbon economy*. New York, Geneva: UNCTAD.
85. United Nations Conference on Trade and Development. (2012a). *Trade and Development Report 2012*. New York, Geneva: UNCTAD.
86. United Nations Conference on Trade and Development. (2012b). *Unctadstat Reports 2012*. New York, Geneva: UNCTAD.
87. Uppenberg, K. (2009). Innovation and economic growth. R&D and the financing of innovation in Europe. Stimulating R&D, innovation and growth. *EIB Papers*, 14(1), 10-94.
88. Upul, W. (2010, 26. oktober). Disadvantages of Offshoring. Najdeno 24. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://upulw.wordpress.com/2010/10/26/disadvantages-of-offshoring/>
89. *What is Offshoring?* Najdeno 21. februarja 2013 na spletnem naslovu [http://www.sourcimgmag.com/content/what\\_is\\_offshoring.asp](http://www.sourcimgmag.com/content/what_is_offshoring.asp)
90. World Trade Organization. (2006). *World Trade Report 2006*. Geneva: World Trade Organization.
91. World Trade Organization. (2007). *World Trade Report 2007*. Geneva: World Trade Organization.
92. Worstall, T. (2011). Reshoring, Onshoring: the Opposite of Offshoring Anyway. Najdeno 2. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/timworstall/2011/11/07/reshoring-onshoring-the-opposite-of-offshoring-anyway/>



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Indeks inovativnosti .....	1
Priloga 2: Globalni indeks inovativnosti.....	2
Priloga 3: Naložbe v fizični kapital in neopredmetena sredstva.....	3
Priloga 4: Novi inovatorji na trgu izdelkov .....	4
Priloga 5: Izdatki za R & R.....	5



## Priloga 1: Indeks inovativnosti

Tabela P 1: Indeks inovativnosti v 25 najbolj inovativnih državah, 2002–2008

	2002–2006		2004–2008		Sprememba v mestu (rangu) 2004–2008/2002–2006
	Indeks	Mesto	Indeks	Mesto	
<b>Japonska</b>	10,00	01	10,00	01	0
<b>Švica</b>	9,71	02	9,71	02	0
<b>Finska</b>	9,43	05	9,50	03	2
<b>ZDA</b>	9,48	03	9,50	04	-1
<b>Švedska</b>	9,45	04	9,44	05	-1
<b>Nemčija</b>	9,38	06	9,40	06	0
<b>Tajvan</b>	9,28	08	9,37	07	1
<b>Nizozemska</b>	9,12	09	9,16	08	1
<b>Izrael</b>	9,10	10	9,13	09	1
<b>Danska</b>	9,29	07	9,08	10	-3
<b>Južna Koreja</b>	8,78	15	8,94	11	4
<b>Avstrija</b>	8,91	11	8,93	12	-1
<b>Francija</b>	8,90	12	8,88	13	-1
<b>Kanada</b>	8,84	13	8,87	14	-1
<b>Belgija</b>	8,80	14	8,79	15	-1
<b>Singapur</b>	8,72	17	8,76	16	1
<b>Norveška</b>	8,73	16	8,73	17	-1
<b>Velika Britanija</b>	8,72	18	8,72	18	0
<b>Irska</b>	8,46	19	8,50	19	0
<b>Avstralija</b>	8,37	21	8,50	20	1
<b>Hongkong</b>	8,16	23	8,44	21	2
<b>Italija</b>	8,41	20	8,44	22	-2
<b>Nova zelandija</b>	8,17	22	8,24	23	-1
<b>Slovenija</b>	7,68	24	7,74	24	0
<b>Ciper</b>	7,34	26	7,62	25	1

Vir: A new ranking of the world's most innovative countries, 2009, str. 4.

## Priloga 2: Globalni indeks inovativnosti

Tabela P 2: Lestvica globalnega indeksa inovativnosti v 10 vodilnih državah, 2009–2013

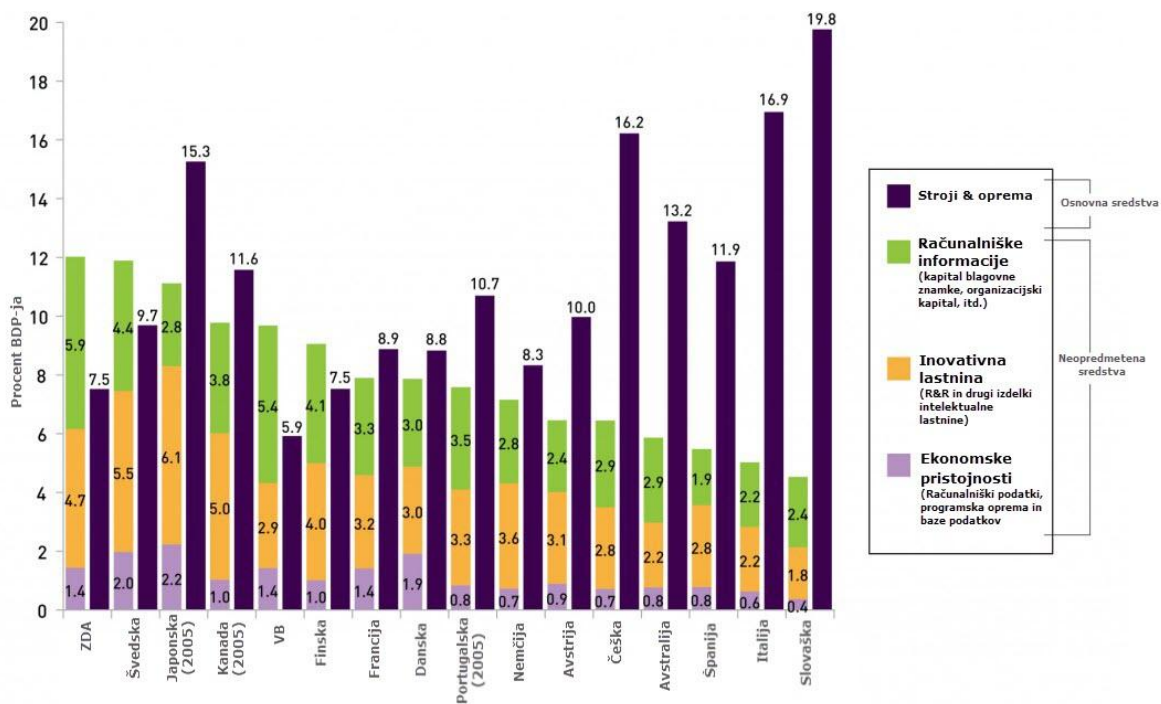
Država/leto	2013		2012		2011		2010	2009
	Ocena 0–100	Mesto (rang)	Ocena 1–100	Mesto (rang)	Ocena 0–100	Mesto (rang)	Mesto (rang)	Mesto (rang)
Švica	66,6	01	68,2	01	63,8	01	04	07
Švedska	61,4	02	64,8	02	62,1	02	02	03
Velika Britanija	61,2	03	61,2	05	55,9	10	14	04
Nizozemska	61,1	04	60,5	06	56,3	09	08	10
ZDA	60,3	05	57,7	10	56,6	07	11	01
Finska	59,5	06	61,8	04	57,5	05	06	13
Hongkong	59,4	07	58,7	08	58,8	04	03	12
Singapur	59,4	08	63,5	03	59,6	03	07	05
Danska	58,3	09	59,9	07	56,9	06	05	08
Irska	57,9	10	58,7	09	55,1	11	01	20

Vir: S. Dutta in B. Lanvin, *The Local Dynamics of Innovation*, 2013, str. 20-21; S. Dutta, *Stronger Innovation Linkages for Global Growth*, 2012, str. 20-21; S. Dutta, *Accelerating Growth and Development*, 2011, str. 20-21.



### Priloga 3: Naložbe v fizični kapital in neopredmetena sredstva

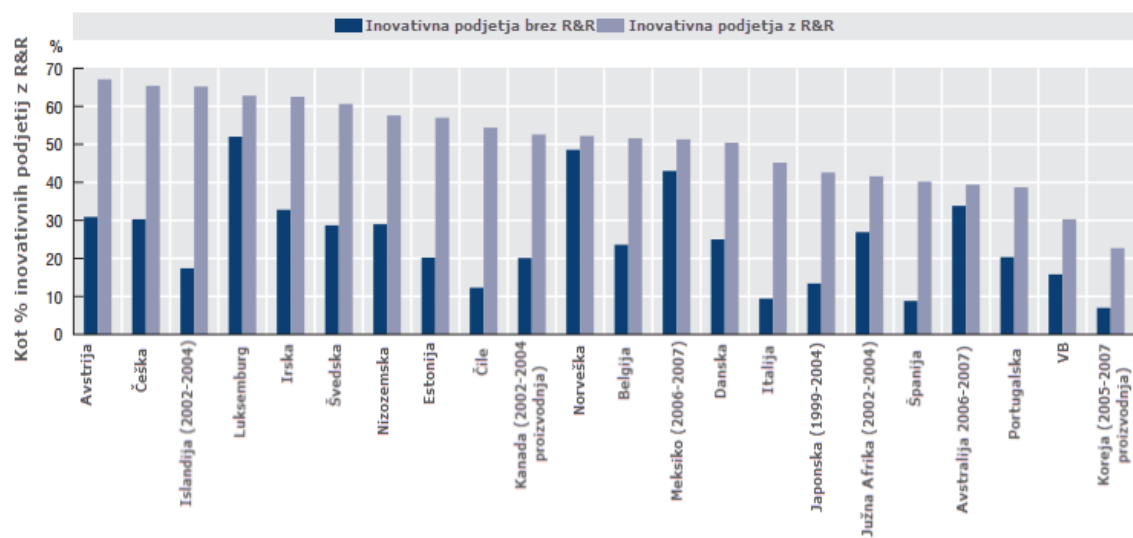
Slika P 1: Naložbe v fizični kapital in neopredmetena sredstva, po državah, 2006, v %



Vir: OECD, *Measuring Innovation: A new perspective*, 2011, str. 22.

## Priloga 4: Novi inovatorji na trgu izdelkov

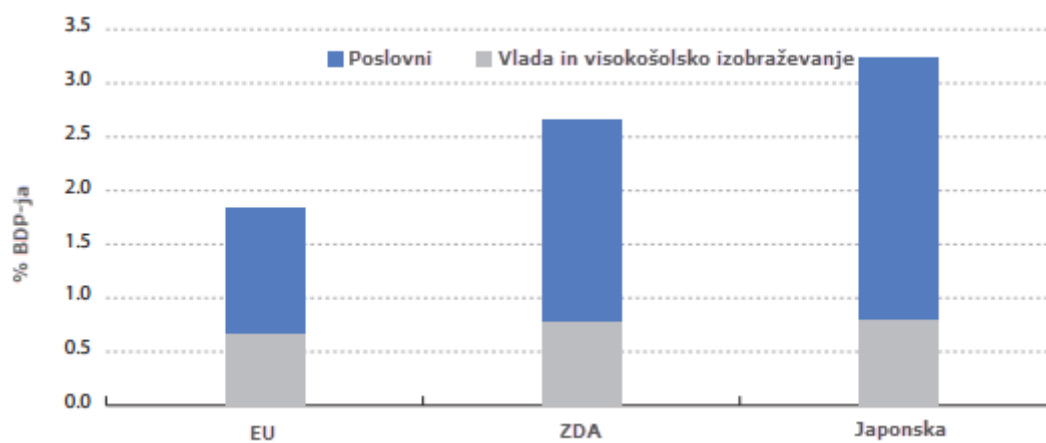
Slika P 2: Novi inovatorji na trgu izdelkov, po državah, 2002–2004, v %



Vir: OECD, *Measuring Innovation: A new perspective*, 2011, str. 23.

## Priloga 5: Izdatki za R&R

Slika P 3: Izdatki za R & R po sektorju v EU, ZDA in na Japonskem, 2000–2007, v %



Vir: C. Helmers, C. Schulte, & H. Strauss, *Business R&D expenditure and capital in Europe*, 2009, str. 39.