

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POJAV VRAČANJA PROIZVODNJE V IZVORNO DRŽAVO:
OCENA STANJA V SLOVENIJI**

Ljubljana, 28. maj 2018

TIBOR MRAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tibor Mrak, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Pojav vračanja proizvodnje v izvirno državo: ocena stanja v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Simonom Čadežem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV VRAČANJA PROIZVODNJE V IZVORNO DRŽAVO	2
1.1 Oblike vračanja proizvodnje v izvirno državo.....	3
1.2 Sprejemanje odločitev za vračanje proizvodnje v izvirno državo.....	4
1.3 Vračanje proizvodnje v izvirno državo v različnih panogah industrije	4
1.4 Časovni razmak med selitvijo proizvodnje v tujino in selitvijo proizvodnje v izvirno državo.....	5
1.5 Raziskanost pojava vračanja proizvodnje v izvirno državo	6
1.6 Vloga države pri vračanju proizvodnje v izvirno državo	6
2 MOTIVI ZA VRAČANJE PROIZVODNJE V IZVORNE DRŽAVE	8
2.1 Stroški dela	9
2.2 Avtomatizacija proizvodnje	10
2.3 Logistični stroški	11
2.4 Odzivnost in dobava	11
2.5 Težave z doseganjem ustrezne kakovosti.....	12
2.6 Težave z zaščito intelektualne lastnine.....	12
2.7 Napačne presoje menedžerjev	13
2.8 Zagotavljanje večje etične in okoljske neoporečnosti izdelkov	13
2.9 Pravna varnost, politična nestabilnost in korupcija.....	14
2.10 Težave v komunikaciji.....	14
2.11 Spremenjen pogled na stroške	14
3 OVIRE ZA VRAČANJE PROIZVODNJE V IZVORNE DRŽAVE.....	15
3.1 Ovire vezane na globalno konkurenčno dinamiko	15
3.2 Ovire vezane na gostujočo državo	16
3.3 Ovire vezane na izvirno državo	16
3.4 Ovire vezane na proizvodnjo v Sloveniji	17
3.5 Ovire povezane z dobavno verigo	18
3.6 Specifične ovire posameznih podjetij	18
4 VRAČANJE PROIZVODNJE V IZVORNE DRŽAVE PO SVETU	19
4.1 Vračanje proizvodnje v Združenih državah Amerike	19
4.2 Vračanje proizvodnje v Evropi	21

4.3	Vračanje proizvodnje v Veliki Britaniji	24
4.4	Vračanje proizvodnje v Nemčiji.....	25
4.5	Vračanje proizvodnje v Franciji	26
4.6	Vračanje proizvodnje v Italiji	26
5	RAZISKAVA O VRAČANJU PROIZVODNJE V IZVORNO DRŽAVO MED PODJETJI V SLOVENIJI	27
5.1	Namen, cilji in raziskovalna vprašanja	27
5.2	Zasnova raziskave in metodologija	28
5.3	Vzorec	30
5.4	Rezultati.....	31
5.4.1	Primer podjetja, ki je razmišljalo o vračanju proizvodnje v izvorno državo	33
5.4.2	Načrtovani primeri vračanja proizvodnje v izvorno državo.....	34
5.4.3	Implementirani primeri vrnitve proizvodnje v izvorno državo	34
5.4.4	Razlogi za vračanje proizvodnje v izvorno državo	37
5.4.5	Ovire za vračanje proizvodnje v izvorno državo	40
5.4.6	Vplivi politike, sindikatov in zaposlenih na odločitve za vračanje proizvodnje v izvorno državo.....	41
6	RAZPRAVA	42
6.1	Proizvodnja slovenskih podjetij v tujini.....	42
6.2	Motivi slovenskih podjetij za vračanje proizvodnje v izvorno državo	43
6.3	Ovire slovenskih podjetij za vračanje proizvodnje v izvorno državo.....	46
6.4	Delež slovenskih podjetij, ki so vrnila proizvodnjo v izvorno državo	49
6.5	Časovna porazdeljenost selitev proizvodnje v izvorno državo.....	50
6.6	Razlike v vračanju proizvodnje v izvorno državo med slovenskimi srednje velikimi in velikimi podjetji	51
6.7	Države iz katerih so podjetja preselila proizvodnjo nazaj v izvorno državo	51
6.8	Vplivi politike, sindikatov in zaposlenih na vračanje proizvodnje v izvorno državo	52
	SKLEP	52
	LITERATURA IN VIRI	54
	PRILOGE	65

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava najpomembnejših motivov za vračanje proizvodnje v izvorno državo med različnimi državami	46
Tabela 2: Primerjava najpomembnejših ovir za vračanje proizvodnje v izvorno državo med različnimi državami	49
Tabela 3: Primerjava deležev podjetij, ki so vrnila ali razmišljala o vrnitvi proizvodnje v izvorno državo	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Panožna naklonjenost selitvam proizvodnje v tujino in nazaj v izvorno državo	23
Slika 2: Motivi podjetij, ki so selila proizvodnjo v izvorno državo.....	24
Slika 3: Primerjava deležev velikih in srednje velikih podjetij med vzorcem in populacijo	30
Slika 4: Primerjava deležev podjetij, ki imajo proizvodnjo v tujini in podjetij, ki nimajo proizvodnje v tujini med vzorcem in populacijo	31
Slika 5: Proizvodnja podjetij v tujini	32
Slika 6: Delež srednje velikih in velikih podjetij, ki imajo proizvodnjo v tujini.....	32
Slika 7: Število let od selitve proizvodnje v tujino	33
Slika 8: Delež podjetij, ki so vrnila proizvodnjo v Slovenijo, ali so o tem razmišljala ...	34
Slika 9: Primerjava deležev podjetij, ki so selila proizvodnjo nazaj v Slovenijo med srednje velikimi in velikimi podjetji, ki imajo ali so imela proizvodnjo v tujini	35
Slika 10: Velikost težav proizvodnje v tujini.....	38
Slika 11: Stroškovni prihranki zaradi proizvodnje v tujini.....	38
Slika 12: Stroški proizvodnje v tujini	39
Slika 13: Pomembnost motivov za vračanje proizvodnje v Slovenijo	39
Slika 14: Pomembnost ovir za vračanje proizvodnje v Slovenijo pri podjetjih, ki imajo proizvodnjo v tujini in so selila proizvodnjo nazaj v Slovenijo	40
Slika 15: Pomembnost ovir za vračanje proizvodnje v Slovenijo pri podjetjih, ki imajo proizvodnjo v tujini, vendar niso selila proizvodnjo nazaj v Slovenijo	41
Slika 16: Velikost vplivov za vračanje proizvodnje v Slovenijo	42

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik o vračanju proizvodnje v izvorno državo med slovenskimi velikimi in srednje velikimi podjetji.....	1
--	---

Priloga 2: Opisna statistika rezultatov anketnega vprašalnika o vračanju proizvodnje v izvorno državo med slovenskimi velikimi in srednje velikimi podjetji	8
---	---

SEZNAM KRATIC

ang. - angleško

OECD - Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

ZGD-1 - Zakon o gospodarskih družbah

UVOD

V zadnjem obdobju je v strokovni literaturi in medijih mogoče zaslediti vedno več člankov o trendu selitev proizvodnje iz tujine nazaj v izvirno državo podjetja, za kar se v tujini uporablja pojem backshoring (Bals, Daum & Tate, 2015, str. 6; Leibl, Morefield & Pfeiffer, 2011, str. 72). Primeri vračanja proizvodnje v izvirno državo so bili zaznani v številnih državah, med drugim v Združenih državah Amerike, Novi Zelandiji, Japonskem, Veliki Britaniji, Danskem, Švedskem, Nemčiji, Franciji, Italiji, Španiji in Norveškem (Sirkin, Rose & Zinser, 2012; Gray, Esenduran, Rungtusanatham & Skowronski, 2017; Canham & Hamilton, 2013; Nakayama, Momatake & Nakayama, 2014; Groom, 2013; Moradlou, Backhouse & Ranganathan, 2017; Pesoutova & Gustafson, 2017; Sequeira & Vestin, 2017; Kinkel & Maloč, 2009; Zanker, Kinkel & Maloč, 2013; Fratocchi, Iapadre, Ancarani & Di Mauro, 2014; Albertoni, Elia, Fratocchi & Piscitello, 2015; Di Mauro, Fratocchi, Orzes & Sartor, 2018; Martinez-Mora & Merino, 2014; Aamlid, 2017).

O potencialni rasti pojava vračanja proizvodnje v izvirne države med raziskovalci ni konsenza. Nekateri predvidevajo, da bo vračanje proizvodnje v izvirne države postalo temeljni trend zgodnjega obdobja 21. stoletja, medtem ko so nekateri drugi bolj skeptični in poudarjajo relativno majhno število podjetij, ki so se za vrnitev proizvodnje že odločila (De Backer, Menon, Desnoyers-James & Moussiegt, 2016, str. 5).

Da je preučevanje pojava vračanja proizvodnje v izvirne države trenutno zelo aktualno, dokazuje tudi to, da se je za raziskovanje tega pojava zavzela tudi Evropska komisija. Tako je postala Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer zadolžena za pripravo informacij, ki bodo omogočale razumevanje obsega vračanja proizvodnje v izvirne države in iskanje možnih rešitev za Evropsko unijo (Evropski ekonomsko-socialni odbor, 2014, str. 15).

V magistrskem delu se bom osredotočil na vračanje proizvodnje, saj so selitve storitvenih aktivnosti v tujino precej manj obsežne kot selitve proizvodnje, zato lahko upravičeno pričakujemo zlasti vračanje proizvodnje v izvirno državo (Agnese & Ricart, 2009, str. 13). Kolikšen delež slovenskih podjetij je že izpeljal, ali namerava izpeljati vrnitev proizvodnje v Slovenijo, je težko oceniti. Glede na to, da je Kos (2013) še pred štirimi leti pisal o tem, da naj bi skoraj vsako četrto slovensko podjetje razmišljalo o selitvi svoje proizvodnje v tujino, pa pričakujem, da ta delež ne bo prav visok.

Osnovni namen magistrskega dela je ugotoviti, ali je tudi v Sloveniji mogoče zaznati trend vračanja proizvodnje v izvirno državo, torej v Slovenijo. Pri tem me zanima, ali podjetja razmišljajo, ali načrtujejo vračanje proizvodnje v izvirno državo, ali so proizvodnjo morda že vrnila v izvirno državo, kakšni so bili pri tem razlogi in ovire ter kakšni so bili vplivi politike, sindikatov in zaposlenih na njihovo odločanje za vračanje proizvodnje v izvirno državo.

Cilji magistrskega dela so:

1. s pomočjo pregleda literature definirati vračanje proizvodnje v izvirno državo, opisati trend vračanja proizvodnje v izvirne države po svetu in razloge ter ovire zanj;
2. ugotoviti, ali tudi slovenska podjetja razmišljajo, ali načrtujejo vračanje proizvodnje v Slovenijo;
3. ugotoviti, ali tudi slovenska podjetja izvajajo vračanje proizvodnje v Slovenijo;
4. ugotoviti motive in ovire slovenskih podjetij za vračanje proizvodnje v Slovenijo;
5. ugotoviti, kakšni so vplivi politike, sindikatov in zaposlenih na odločanje za vračanje proizvodnje v Slovenijo;
6. ugotoviti, kako se razširjenost vračanja proizvodnje v izvirno državo in motivi ter ovire zanj v Sloveniji razlikujejo od preostalih razvitih držav.

V magistrskem delu bo v prvem delu uporabljena deskriptivna metoda dela s kritičnim pregledom literature s področja vračanja proizvodnje v izvirne države, ki bo temeljil predvsem na strokovnih člankih, zaradi zelo aktualne tematike pa bom vanj vključil tudi različne objave iz medijev. Prvo poglavje je namenjeno opredelitvi in pregledu značilnosti vračanja proizvodnje v izvirno državo ter pregledu vloge države pri vračanju proizvodnje v izvirno državo, drugo poglavje je namenjeno pregledu motivov podjetij za vračanje proizvodnje v izvirno državo, tretje poglavje je namenjeno pregledu ovir podjetij za vračanje proizvodnje v izvirno državo, četrto poglavje pa je namenjeno pregledu pojava vračanja proizvodnje v izvirno državo in njegovih značilnosti v določenih državah sveta, kjer je bil ta pojav najbolj raziskan.

Drugi del je namenjen predstavitvi metodologije in rezultatov anketne raziskave o tem, ali tudi velika in srednje velika slovenska podjetja razmišljajo ali načrtujejo vračanje proizvodnje v izvirno državo, oziroma ali so morda proizvodnjo že preselila nazaj v Slovenijo, o motivih in ovirah za vračanje proizvodnje v izvirno državo ter o vplivih politike, sindikatov in zaposlenih v Sloveniji na odločanje za vračanje proizvodnje v izvirno državo, torej v Slovenijo.

Tretji del je namenjen razpravi, v kateri želim pojasniti razlike v pojavnosti, motivih in ovirah vračanja proizvodnje v izvirno državo med podjetji v Sloveniji in podjetji v drugih državah, oceniti morebitne posledice za Slovenijo in na podlagi tega predlagati možne rešitve za nadaljnji uspešni razvoj slovenskega gospodarstva.

1 OPREDELITEV VRAČANJA PROIZVODNJE V IZVORNO DRŽAVO

V Sloveniji še ni uveljavljenega termina, ki bi ustrezno označeval vračanje proizvodnje v izvirno državo. V tujini pa vračanje proizvodnje in drugih poslovnih aktivnosti v izvirno državo pojmujejo z različnimi termini, kot so reshoring (Albertoni, Elia, Fratocchi &

Piscitello, 2015, str. 9), backshoring (Dachs & Zanker, 2014, str. 2; Leibl, Morefield & Pfeiffer, 2011, str. 72), back-reshoring (Albertoni, Elia, Massini & Piscitello, 2017, str. 417) in reverse onshoring (Leibl, Morefield & Pfeiffer, 2011, str. 72). V literaturi je za proces selitve poslovnih aktivnosti nazaj v izvorno državo mogoče zaslediti tudi pojme kot so: insourcing, onshoring, homeshoring in rightshoring, vendar menim, da termin backshoring najbolj ustreza mojemu raziskovalnemu področju (Arvidson & Magnusson, 2014, str. 1). Pojem reshoring namreč vključuje tudi nadaljnji offshoring, torej premestitev proizvodnje iz ene tuje države v drugo tujo državo, pojem backshoring pa se nanaša izključno na premestitev proizvodnje v izvorno državo matičnega podjetja (Albertoni, Elia, Massini & Piscitello, 2017, str. 417).

Pri pojasnjevanju vračanja proizvodnje v izvorno državo se avtorji opirajo predvsem na teorijo mednarodne trgovine, različne teorije s področja strateškega menedžmenta in teorije mednarodnega poslovanja (Fratocchi in drugi, 2016, str. 108).

Obratni proces selitev proizvodnje v tujino ni povsem nov pojav, saj je dokumentiran že od 80. let prejšnjega stoletja (Mouhoud, 2007; v Fratocchi, Di Mauro, Barbieri, Nassimbeni & Zanoni, 2014, str. 54). Morda je za slabše poznavanje zgodovine tega pojava krivo tudi različno poimenovanje tega procesa. V preteklosti sta se namreč za obratni proces selitev proizvodnje v tujino, oziroma za obratni proces offshoring-a uporabljala tudi termina de-internationalization in international divestment (Moradlou & Backhouse, 2016, str. 7).

1.1 Oblike vračanja proizvodnje v izvorno državo

Podjetje ima štiri možnosti vrnitve proizvodnje v izvorno državo. Lahko preseli lastno proizvodnjo iz tujine v lastno proizvodnjo v izvorni državi (ang. in-house reshoring), lahko preseli proizvodnjo pogodbenega izvajalca iz tujine v lastno proizvodnjo v izvorni državi (ang. reshoring for insourcing), lahko preseli lastno proizvodnjo iz tujine v proizvodnjo pogodbenega izvajalca v izvorni državi (ang. reshoring for outsourcing) ali pa preseli proizvodnjo pogodbenega izvajalca iz tujine v proizvodnjo pogodbenega izvajalca v izvorni državi (ang. outsourced reshoring) (Gray, Skowronski, Esenduran & Rungtusanatham, 2013, str. 28).

Nekateri avtorji (Dachs & Zanker, 2014, str. 3) v sklop vračanja proizvodnje v izvorno državo uvrščajo tudi primere selitev proizvodnje v izvorno državo brez predhodne selitve proizvodnje v tujino, in sicer v primerih, ko podjetje pride do lastništva proizvodnih kapacitet v tujini na podlagi združitve ali prevzemov drugih podjetij.

O različnih možnostih vračanja proizvodnje v izvorno državo sta pisali tudi Tate in Bals (2017, str. 107-109), ki sta proces odločanja glede oblik lastništva poslovnih aktivnosti in geografskih možnosti lociranja poslovnih aktivnosti pojmovali s terminom rightshoring, ki vključuje tako insourcing, outsourcing, offshoring in reshoring, pri čemer poudarjata, da rightshoring proces zadeva prav vsa podjetja po svetu.

Pri vračanju proizvodnje v izvorno državo naj bi pogosteje šlo za selitev lastne proizvodnje iz tujine v lastne obrate v izvorno državo kot za zamenjavo tujih dobaviteljev za lastno proizvodnjo v izvorni državi, kar naj bi bolj odražalo željo po vračanju poslovnih aktivnosti nazaj v izvorno državo kot pa zgolj željo po menjavi dobavitelja (Albertoni, Elia, Fratocchi & Piscitello, 2015, str. 10). Albertoni, Elia, Fratocchi in Piscitello (2015, str. 11) poudarjajo, da gre pri vračanju proizvodnje v izvorno državo za neke vrste izhod v sili oziroma popravljanje starih napak pri sprejemanju odločitve o lokaciji poslovnih aktivnosti, ki je za podjetje lahko precej drago, tudi če gre za takratno najugodnejšo rešitev. Albertoni, Elia, Fratocchi in Piscitello (2015, str. 11) zato predlagajo, da bi morali menedžerji strategijo vračanja proizvodnje v izvorno državo načrtovati že vnaprej, saj bi jo le na ta način lahko izvedli hitro in z manjšimi stroški, ko bi se znašli v situaciji, ko s proizvodnjo v tujini ne bi več dosegali zelenih koristi oziroma ustrezne ali zelene dobičkonosnosti.

1.2 Sprejemanje odločitev za vračanje proizvodnje v izvorno državo

Odločitve za vračanje proizvodnje v izvorno državo naj bi sprejemali zlasti menedžerji in lastniki podjetja, vendar naj bi na te odločitve lahko pomembno vplivali tudi vodilni v oddelkih za finance in oddelkih proizvodnje (Arvidson & Magnusson, 2014, str. 61). Pomembno vlogo lahko torej pri tem odigrajo tudi računovodje. Na odločitev za vračanje proizvodnje v izvorno državo naj bi sicer pomembno vplivala zlasti korporativna strategija podjetja. Podjetja, ki zasledujejo strategijo diferenciacije, z osredotočanjem na inovacije, skrb za okolje ali visoko kakovost, naj bi namreč to lahko bolj uspešno uresničevala v izvorni državi kot na oddaljenih tujih lokacijah (Bals, Daum & Tate, 2015, str. 5). Po mnenju nekaterih (Sirkin, Zinser & Hohner, 2011, str. 4) bo vračanje proizvodnje v izvorno državo postalo vedno bolj izraženo, zlasti pri odločanju podjetij, kje ustvariti dodatne proizvodne kapacitete. Čeprav v tem primeru ne moremo govoriti o dejanskem vračanju proizvodnje v izvorno državo iz tujih držav, pa to nakazuje na zelo povezano pomembno dejstvo, da se proizvodnja ponovno vedno bolj vzpostavlja tudi v razvitih državah zahodnega sveta.

Pri odločanju za vračanje proizvodnje v izvorno državo ne gre le za preprosto vprašanje, ali proizvodnjo vrniti v izvorno državo ali ne, temveč za vprašanje katere aktivnosti locirati na katerih lokacijah, pri čemer imata ključno vlogo razpoložljivost specifično določenih zmogljivosti in prisotnost globalne dobavne verige (Baroncelli, Belvedere & Serio, 2017, str. 12).

1.3 Vračanje proizvodnje v izvorno državo v različnih panogah industrije

Vračanje proizvodnje v izvorno državo je prisotno v različnih panogah in ni vezano le na določene izdelke ali polizdelke. V Nemčiji je sicer relativno malo primerov vračanja proizvodnje v izvorno državo v tekstilni in živilski industriji, vendar takšne primere

pogosteje najdemo v Franciji ali Veliki Britaniji. Potrebno je poudariti, da gre v teh primerih običajno za izdelke z višjo dodano vrednostjo, ki so v prvi vrsti namenjeni zahtevnejšim kupcem (Eurofound, 2016, str. 42; Robinson & Hsieh, 2016, str. 99). Dokaz, da so aktivnosti vračanja proizvodnje v izvirno državo prisotne tudi v delovno intenzivnih panogah, je denimo tudi v rezultatih ene izmed italijanskih raziskav, kjer je bilo največje število primerov vračanja proizvodnje v izvirno državo zaznanih prav v proizvodnji oblačil in obutve (Albertoni, Elia, Fratocchi & Piscitello, 2015, str. 10).

Tudi Zhai, Sun in Zhang (2016, str. 67) v svoji raziskavi ugotavljajo, da je vračanje proizvodnje v izvirno državo prisotno v vseh panogah industrije z izjemo tobačne industrije, tiskarstva in založništva ter naftnih rafinerij. Tudi za te izjeme pa obstaja smiselna razlaga. Tobakna industrija na Kitjaskem je namreč zelo omejena s strani kitajske vlade, zato so tam prisotna le tri tuja podjetja. Tiskarstvo in založništvo sta na Kitajskem prepovedana za tuja podjetja. Tuja podjetja v panogi rafiniranja nafte pa večino svojih prihodkov ustvarijo na kitajskem trgu (Zhai, Sun & Zhang, 2016, str. 67). Glede na zgoraj naštetá dejstva je razumljivo, da se vračanje proizvodnje v izvirno državo iz Kitajske v teh panogah zaenkrat še ni pojavilo.

Kljub temu pa določene razlike med panogami obstajajo, saj so denimo Ancarani, Di Mauro, Fratocchi, Orzes in Sartor (2015, str. 149) v svoji raziskavi odkrili, da se podjetja v elektronski in avtomobilski panogi hitreje odločajo za vrnitev proizvodnje v izvirno državo, kot podjetja v nekaterih drugih panogah, kot so na primer industrija oblačil, pohištva ali strojev. Prav tako naj bi bile aktivnosti vračanja proizvodnje v izvirno državo bolj verjetne pri podjetjih, ki veliko vlagajo v razvoj in raziskave, medtem ko naj bi bilo vračanje proizvodnje v izvirno državo manj verjetno pri podjetjih, ki proizvajajo zelo standardizirane izdelke (International Labour Organization, 2015, str. 5).

1.4 Časovni razmak med selitvijo proizvodnje v tujino in selitvijo proizvodnje v izvirno državo

Do vrnitve proizvodnje v izvirno državo kot kaže, prihaja precej neodvisno od tega, kako dolgo imajo podjetja že vzpostavljeno proizvodnjo v tujini, saj so v eni izmed raziskav (Fratocchi in drugi, 2013, str. 20) ugotovili, da so podjetja, ki so jih zajeli v raziskavo, sprejela odločitev za vrnitev proizvodnje v izvirno državo od komaj 1 leta po sprejetju odločitve za selitev proizvodnje v tujino pa vse do 19 let po začetku selitve proizvodnje v tujino. Podjetja torej niso toliko obremenjena z uresničevanjem stare strategije, temveč strategijo stalno spreminjajo z namenom doseganja uspešnosti na dolgi rok. S tem se strinja tudi Mlody (2016a, str. 175), ki trdi, da si vračanje proizvodnje v izvirno državo lahko razlagamo kot premišljeno dejanje, s katerim podjetja izboljšajo svoje delovanje na dolgi rok.

1.5 Raziskanost pojava vračanja proizvodnje v izvorno državo

Vračanje proizvodnje v izvorno državo je kljub številnim objavam v zadnjem obdobju še vedno precej neraziskan pojav. Po mnenju nekaterih (Martinez-Mora & Merino, 2014, str. 227) je pomanjkanje podatkov glede vračanja proizvodnje v izvorno državo posledica dveh stvari: 1. vračanje proizvodnje v izvorno državo običajno ni eden izmed dogodkov, ki bi ga bilo potrebno obvezno poročati ustreznim uradnim organom, na primer državnim statističnim organom; 2. podjetja ne želijo poročati o vračanju proizvodnje v izvorno državo, kar velja zlasti v primerih, ko je šlo za popravni proces neuspešne strategije proizvodnje v tujini, da jih ne bi javnost zaradi tega napačno presojala kot neuspešno podjetje. Po drugi strani pa je možno, da so nekatera podjetja zaradi političnih pritiskov zelo nagnjena k poročanju o vseh svojih aktivnostih, ki naj bi vsaj malo nakazovale na njihov proces vračanja aktivnosti v izvorno državo in je torej delež podjetij, ki so vrnila proizvodnjo v izvorno državo, v resnici manjši kot to nakazujejo določene raziskave (Reshoring manufacturing: Coming home, 2013).

1.6 Vloga države pri vračanju proizvodnje v izvorno državo

Pri krepitevi trenda vračanja proizvodnje v izvorno državo ima svojo vlogo nedvomno tudi država, ki bi morala poskrbeti za zakonodajo, ki bi zagotovila ustrezno informiranje potrošnikov glede države izvora izdelkov. Splošno znano je namreč, da številni potrošniki dajejo prednost izdelkom, ki so v celoti izdelani v določeni državi, vendar so oznake včasih pomanjkljive ali zavajajoče, z ustreznimi oznakami pa bi poskrbeli za pomembno konkurenčno prednost vseh tistih podjetij, ki proizvodnjo ohranjajo v izvorni državi in hkrati spodbudili druga podjetja k vrnitvi proizvodnje v izvorno državo (Albertoni, Elia, Fratocchi & Piscitello, 2015, str. 11). Tu je potrebno omeniti, da zakonodaja Evropske unije dovoljuje oznako, da je narejeno v določeni državi, če so tam narejene proizvodne aktivnosti z največjo dodano vrednostjo, medtem ko lahko manjše proizvodne aktivnosti še vedno ostanejo v tuji državi (Baraldi, Ciabuschi, Lindahl & Fratocchi, 2018, str. 160).

Tudi sicer bi lahko politika v prihodnje pomembno prispevala k večjemu obsegu vračanja proizvodnje v izvorno državo, saj je Evropski ekonomsko-socialni odbor prepričan, da je za ustavitev gospodarskega propadanja Evropske unije potrebno oživiti industrijo, eden od načinov njenega preporoda pa je prav vračanje proizvodnje v izvorno državo (Evropski ekonomsko-socialni odbor, 2014, str. 15). V Veliki Britaniji, Franciji in Združenih državah Amerike so se tako že pojavile različne oblike vladnih spodbud za selitev proizvodnje nazaj v izvorno državo. Prav zaradi tega naj bi bilo v teh državah možno zaslediti več medijskih objav s področja vračanja proizvodnje v izvorno državo, kot denimo v Nemčiji, kar pa ne pomeni, da je v teh državah tudi dejansko trend vračanja proizvodnje v izvorno državo močnejši kot drugje po Evropi (Eurofound, 2016, str. 31).

Za raziskovanje pojava vračanja proizvodnje v izvorno državo se je zavzela tudi Evropska komisija. Tako je postala Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer

(ang. Eurofound) zadolžena za pripravo informacij, ki bodo omogočale razumevanje obsega vračanja proizvodnje v izvorno državo in iskanje možnih rešitev za Evropsko unijo (Evropski ekonomsko-socialni odbor, 2014, str. 15). V prihodnje lahko morda pričakujemo večjo pomoč držav podjetjem pri implementiranju vračanja proizvodnje v izvorno državo, saj je Evropska komisija v svojem sporočilu Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu Ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij zapisala: »Evropa mora poskrbeti, da se bo pomen industrije v 21. stoletju spet povečal. Le tako bo namreč mogoče zagotoviti trajnostno rast, ustvariti visokokakovostna delovna mesta in rešiti sedanje družbene izzive« (Evropska komisija, 2012, str. 3).

Preden je nastopila velika gospodarska kriza, je kazalo, da so storitvene dejavnosti gonilo ustvarjanja ustrezne zaposlenosti in gospodarske rasti v evropskih državah. Industrija se je obravnavala kot nekaj nazadujočega, kar kmalu ne bo imelo več mesta v razvitih državah. Govorilo se je, da v jeklarski industriji, strojni industriji, ladjedelništvu, in podobnih panogah težke industrije ne bo več svetle prihodnosti, ki da bo v storitvenih dejavnosti, kot so turizem, trgovina, gradbeništvo, finančne in zavarovalniške storitve, zdravstvo in šolstvo. Veliki industrijski kompleksi in iz njih izhajajoči izpusti škodljivih snovi namreč niso ustrezali podobi modernega gospodarstva v razvitem svetu. S prihodom krize pa je končno prišla ugotovitev, da brez proizvodnje ne bo moč ohranjati dovolj velike stopnje zaposlenosti (Marn, 2015).

Na rast vračanja proizvodnje v izvorno državo bi po mnenju nekaterih lahko vplivala že sama proti-globalizacijska retorika nekaterih zahodnih politikov, zlasti retorika aktualnega predsednika Združenih držav Amerike Donalda Trumpa in retorika nekaterih britanskih politikov v povezavi z izstopom Velike Britanije iz Evropske unije (Delis, Driffield & Temouri, v tisku; Fleming, 2016).

Pri sprejemanju dolgoročnih gospodarskih in zlasti industrijskih politik, bi razvite države z visokim bruto domačim proizvodom morale stremeti k spodbujanju ohranjanja in vračanja tistih industrijskih panog, za katere je bolj verjetno njihovo dolgoročno preživetje, zato bi se morale osredotočiti zlasti na panoge, pri katerih obstajajo pomembni sistemi, kjer so različni gospodarski akterji med seboj v veliki soodvisnosti (Ketokivi, Turkulainen, Seppälä, Rouvinen & Ali-Yrkkö, 2017, str. 28).

Vračanje proizvodnje v izvorno državo je za izvirne države koristno, ker lahko pomaga uravnotežiti trgovinske in proračunske primanjkljaje, zmanjševati brezposelnost z ustvarjanjem novih delovnih mest in zmanjševati neenakost v dohodkih. Poleg tega spodbuja zaposlovanje usposobljene, kvalificirane delovne sile, ki je tudi bolje plačana in lahko spodbudi večje zanimanje mladih za izobraževanje za poklice, ki so potrebni v industriji (Reshoring Initiative, brez datuma).

2 MOTIVI ZA VRAČANJE PROIZVODNJE V IZVORNE DRŽAVE

Motivi za vračanje proizvodnje v izvorne države so številni (Evropski ekonomsko-socialni odbor, 2014, str. 16-17; Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez & Gott, 2015, str. 6; Zimmerman, 2013, str. 141-142; Kinkel & Maloč, 2009, str. 158-159; Brennan in drugi, 2015, str. 1257; Alkain Adroer, 2015, str. 40; Moradlou, 2016, str. 28; Moser, 2011; Baroncelli, Belvedere & Serio, 2017, str. 12):

1. stroški dela (zmanjšanje razlik v stroških dela med izvorno in tujo državo)
2. avtomatizacija proizvodnje (večja produktivnost dela, zmanjšanje stroškov in izboljšanje zmogljivosti v izvornih državah);
3. logistični stroški (višji stroški transporta zaradi neizkoriščenosti celotnih ladijskih kapacitet; neizogibnost prekomerne proizvodnje in težave z najmanjšimi velikostmi naročil zaradi potrebe po polni izkoriščenosti kapacitet ladijskih zabojnikov; višji stroški zalog, zaradi velikih zalog blaga na poti, varnostnih zalog, negotovih dostavnih rokov in kontrol kakovosti);
4. odzivnost in dobava (naraščajoča kompleksnost izdelkov in potreba po prilagajanju embalaže izdelkov spreminjajočim se zahtevam kupcev; dolgotrajno čakanje na izdelke zaradi negotove dostave; dolgotrajni in zapleteni carinski postopki; slabša zmožnost reagiranja na spremenjeno povpraševanje kupcev, zaradi velike geografske oddaljenosti med mestom proizvodnje in mestom raziskav in razvoja; manjša operativna prožnost; manjša fleksibilnost pri naročanju; kazni v primeru zamujenih naročil; večje tveganje zastaranja izdelka, zaradi večjega razkoraka med časom proizvodnje in časom dobave končnemu kupcu; večji stroški koordiniranja dobavne verige);
5. težave z doseganjem ustrezne kakovosti in pomanjkanje kvalificirane delovne sile v tuji državi (težave z nizko kakovostjo izdelkov; pogostejše napake na izdelkih, proizvedenih na tujih lokacijah, kot pri proizvodnji v izvornih državah; potreba po dodatnih pregledih in preizkusih materiala v primeru proizvodnje na tuji lokaciji; manjše zadovoljstvo kupcev);
6. težave z zaščito intelektualne lastnine;
7. napačne presoje menedžerjev (stroški preseljene proizvodnje v tujini vse bolj presegajo prvotna pričakovanja in izračune podjetij; visoki izredni stroški);
8. zagotavljanje večje etične in okoljske neoporečnosti izdelkov s proizvodnjo v izvorni državi;
9. pravna varnost, politična nestabilnost, korupcija in tveganje zaradi nestabilnih menjalnih tečajev;
10. težave v komunikaciji;
11. spremenjen pogled na stroške in novo strateško umeščanje podjetij na globalnem trgu;

12. padec stroškov energije, večje državne spodbude in težave z visoko brezposelnostjo v izvornih državah.

V nadaljevanju so najpomembnejši motivi za selitev proizvodnje v izvirno državo podrobneje predstavljeni.

2.1 Stroški dela

Zmanjševanje razlike v stroških dela med razvitimi in manj razvitimi državami je eden izmed najpomembnejših vzrokov za vračanje proizvodnje nazaj v izvirne države. Stroški plač vrhovnega menedžmenta na Kitajskem, v Turčiji ali v Braziliji že dosegajo ali celo presegajo stroške plač vrhovnega menedžmenta v Združenih državah Amerike ali v Evropi (Reshoring manufacturing: Coming home, 2013).

Na eni strani so se dvigovale plače v manj razvitih državah, kar je bila posledica naraščajočega povpraševanja, saj je z naraščanjem potreb po kvalificirani delovni sili njena cena strmo rastla, nove delovne zakonodaje in bolj glasnih in močnejših zahtev delavcev, na drugi strani pa so oslabiljene gospodarske razmere v času velike svetovne gospodarske krize in po njej v nekaterih razvitih državah privedle do nižjih plač, zlasti za manj kvalificirano delovno silo, kar je precej zmanjšalo celotno razliko v stroških dela med razvitimi in manj razvitimi državami (Cushman & Wakefield Inc., 2015, str. 4).

Naraščajoči stroški dela so na Kitajskem stalnica že vrsto let. V obdobju od leta 1999 do leta 2006, ko je Kitajska postala ena najpomembnejših svetovnih izvoznih izdelkov v različnih industrijskih panogah, so se plače tam denimo dvignile za kar 150 %. Pri tem je potrebno poudariti, da so stroški dela naraščali precej hitreje, kot je rasla produktivnost dela. Produktivnost dela na Kitajskem tako ostaja zelo nizka, saj po statistikah Svetovne banke povprečen proizvodni delavec v Združenih državah Amerike proizvede toliko kot 12 proizvodnih delavcev na Kitajskem. V letih 2000 do 2005 so stroški dela proizvodnega delavca na Kitajskem rasli v višini 10 % letno, medtem ko je bila ta rast v letih od 2005 do 2010 v povprečju celo 19 % na leto. V primerjavi z Združenimi državami Ameriki, kjer je bila povprečna rast stroškov dela na zaposlenega v tem obdobju 4 %, je šlo torej na Kitajskem za izredno visoko rast stroškov dela. V primerih nekaterih podjetij je bila ta rast celo višja, denimo pri podjetju Foxconn International, kjer so plače v letu 2010 celo podvojili, za kar so bili povod številni samomori njihovih zaposlenih zaradi nezadovoljstva s pogoji dela. Minimalne plače so zrasle za najmanj 20 % v več kot polovici kitajskih regij, v regiji Sečuan, ki velja za eno večjih industrijskih središč na Kitajskem, pa celo do 30 % (Sirkin, Zinser & Hohner, 2011, str. 7; Leunig, 2011).

Kljub zmanjševanju razlik v stroških dela med razvitimi in manj razvitimi državami pa se proizvodnja določenih izdelkov, kar zlasti velja za standardizirane izdelke, verjetno ne bo vrnila nazaj v zahodne razvite države, temveč se bo selila v druge manj razvite države, ki

lahko zagotovijo nižje stroške od Kitajske in drugih azijskih držav, v katerih cene delovne sile zaradi naglega razvoja gospodarstva zelo hitro rastejo (Tavassoli, 2013, str. 5).

Če vzamemo v obzir celotno Azijo, so se v obdobju od leta 2001 do leta 2008 plače povečevale za 7,1 do 7,8 % letno, medtem ko so se v enakem obdobju v razvitih državah plače povečevale le od 0,5 do 0,9 % letno (Reshoring manufacturing: Coming home, 2013).

Plače v azijskih državah strmo naraščajo predvsem zaradi tržnega rivalstva, kjer podjetja med seboj tekmujejo za pridobitev enakih virov, v tem primeru za pridobitev dovolj kvalificirane in čim bolj ugodne delovne sile (Tate, Ellram, Schoenherr & Petersen, 2014, str. 383). Da naraščajoče povpraševanje po proizvodanju v neki državi privede do dvigovanja plač v tej državi, kar sčasoma privede do selitve proizvodnje v drugo, manj industrializirano državo, sta že pred časom pisala tudi Puga in Venables (1996).

Podjetja so v želji po doseganju nižjih stroškov dela pričela seliti svojo proizvodnjo v notranjost Kitajske, kar pa je imelo za posledico daljše dobavne verige in s tem višje logistične stroške ter druge težave, kar nakazuje na dejstvo, da morajo posamezne lokacije za doseganje privlačnosti za postavitev proizvodnje nuditi ugodno ravnotežje celotnih stroškov poslovanja in ne le stroškov dela, kar se je v preteklosti morda prepogosto poudarjalo in je zato vodilo v slabše poslovne rezultate (Tate, Ellram, Schoenherr & Petersen, 2014, str. 383).

V zadnjem obdobju prihaja tudi do novega trenda, v katerem se visoko izobraženi in usposobljeni emigranti iz Kitajske in drugih azijskih držav vračajo v svoje izvirne države, kar lahko zaradi visokih plač, ki so jih ti izobraženci imeli v razvitih državah prav tako privede do pomembnega dviga povprečne plače usposobljenih kadrov v azijskih državah, saj si jih večina podjetij želi pridobiti v svoje vrste (Saxenian, 2006, str. 101; Tavassoli, 2013, str. 9).

Tako kot to velja za ostale države, se tudi razlika med stroški dela v Sloveniji in stroški dela v manj razvitih državah stalno zmanjšuje. Zmanjševanje razlik v stroških med razvitimi in manj razvitimi državami je bilo tako izrazito, da je denimo analiza podjetja Safilo, ki v Italiji, Sloveniji in na Kitajskem izdeluje očala pokazala, da se bodo v obdobju od dveh do treh let stroški proizvodnje oziroma stroški delovne sile, ki predstavljajo največji del teh stroškov, na Kitajskem in v Sloveniji izenačili (Milošič, 2017).

2.2 Avtomatizacija proizvodnje

Stroški dela bodo v prihodnosti verjetno vedno manj pomembni, saj proizvodnja postaja vedno bolj avtomatizirana. Avtomatizacija prav tako zmanjšuje pomembnost dejavnika produktivnosti dela pri izbiranju lokacije proizvodnje (Alkain Adroer, 2015, str. 24-25). Avtomatizacija bo sicer lahko izboljšala tudi produktivnost dela na Kitajskem in v drugih

manj razvitih državah, vendar bo s tem izginila ključna konkurenčna prednost teh držav, saj so se zahodna podjetja za selitve v te države odločala ravno zaradi nižjih stroškov dela (Sirkin, Zinser & Hohner, 2011, str. 3). Robotizacija že povzroča vedno manjše deleže stroškov dela v celotnih stroških, poleg tega pa postaja vedno bolj cenovno dostopna, pri čemer se njeni stroški bistveno ne razlikujejo med različnimi lokacijami proizvodnje (Reshoring manufacturing: Coming home, 2013). Da bi 3D-tiskanje, digitalna proizvodnja in tako imenovani »internet stvari« lahko popolnoma spremenili stroškovno dinamiko preko celotne dobavne verige in tako postali pomemben motiv za selitev proizvodnje v izvirno državo, se strinjajo tudi Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez in Gott (2015, str. 6), kakor tudi Mohr in Kahn (2015, str. 22).

Dober primer avtomatizacije proizvodnje lahko najdemo v Siemensovi inteligentni tovarni v Ambergu, v Nemčiji, kjer stroji in računalniki opravijo kar 75 % dela, kar poleg nižjih stroškov dela omogoča tudi izjemno, kar 99,9988 % kakovost izdelkov. Čeprav se površina proizvodnje in število zaposlenih v tej tovarni nista bistveno spremenila, se je obseg proizvodnje zaradi avtomatizacije v tej tovarni povečal kar za osemkrat (Marn, 2015).

2.3 Logistični stroški

Ker je dinamika cen nafte lahko zelo skokovita (v obdobju od leta 2000 do 2008 se je denimo cena surove nafte več kot potrojila), naj bi bili za vračanje proizvodnje v izvirno državo zlasti primerni izdelki z večjo težo, pri katerih lahko stroški transporta predstavljajo že kar pomemben delež celotnih stroškov izdelka (Goel, Moussavi & Srivatsan, 2008, str. 1-3).

2.4 Odzivnost in dobava

Tveganja prekinitev v dobavni verigi so pomembna skrb zlasti pri proizvodnji v vzhodni in južni Aziji, Afriki, Južni Ameriki in na Bližnjem Vzhodu. Težave v dobavni verigi so lahko pogoste tudi v primeru proizvodnje v državah Oceanije, kjer pa težave predstavljajo predvsem ogromne razdalje do ostalih držav (Ellram, Tate & Petersen, 2013, str. 19-20).

Kako pomembna je lahko bližina proizvodnje kupcem se je denimo izkazalo tudi v primeru stavke pristaniških delavcev v pristaniščih zahodne obale Združenih držav Amerike v letu 2015, ko so morala številna podjetja namesto ladijskega prevoza uporabiti bistveno dražji letalski prevoz za dobavo njihovih izdelkov iz proizvodnje v oddaljenih državah h kupcem v Združenih državah Amerike (Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez & Gott, 2015, str. 6).

Zaradi nefleksibilnih dobavnih verig podjetja ne morejo učinkovito prilagajati izdelkov specifičnim potrebam posameznih kupcev. Težavo pri proizvodnji na oddaljenih tujih lokacijah predstavljajo tudi zahtevana minimalna naročila, z namenom zapolnitve ladijskih

kontejnerjev, kar prav tako zmanjšuje fleksibilnost dobavnih verig (Ferreira & Prokopets, 2009, str. 22).

Kupci danes niso pripravljeni čakati na izdelke več kot nekaj dni, tako zelo fleksibilne in kratkotrajne dobave pa je mogoče zagotoviti le s proizvodnjo, ki je locirana v bližini kupcev, kar govori v prid selitvam proizvodnje v izvorno državo, če ne v celoti, pa vsaj v delu, ki je namenjen zadostitvi potreb kupcev v izvornih in njihovih bližnjih državah (Dachs, Kinkel & Jäger, 2017, str. 8).

2.5 Težave z doseganjem ustrezne kakovosti

V eni izmed raziskav (Kinkel, 2012, str. 705-706) so ugotovili, da so težave z doseganjem ustrezne kakovosti izdelkov najpogostejši razlog za selitev proizvodnje nazaj v izvorno državo, saj jih kot vzrok selitve navaja kar 68 % vseh podjetij, ki so proizvodnjo selila v izvorno državo. Podobno so ugotovili tudi v ameriški raziskavi (Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez & Gott, 2015, str. 4), kjer so bile te težave na drugem mestu po pomembnosti za selitev v izvorno državo. Težave predstavlja zlasti razpoložljivost kvalificirane delovne sile v manj razvitih državah. Na Kitajskem je denimo celoten trg delovne sile tako obremenjen, da je skoraj nemogoče dobiti brezposelnega kvalificiranega delavca, zato so podjetja prisiljena v zaposlovanje manj usposobljenih delavcev, kar lahko posledično vodi v težave z zagotavljanjem ustrezne kakovosti izdelkov, s čimer se prednosti nižjih stroškov dela hitro obrnejo v slabost v obliki višjih celotnih stroškov poslovanja (Reshoring manufacturing: Coming home, 2013). Dejavnik razpoložljivosti in fluktuacije kvalificirane delovne sile je verjetno prav zato pri odločanju za vračanje proizvodnje v izvorno državo postal kar dvakrat bolj pomemben po začetku zadnje svetovne gospodarske krize, kot je bil pred njenim nastankom (Kinkel, 2012, str. 711).

2.6 Težave z zaščito intelektualne lastnine

Motiv za selitev v izvorno državo so lahko tudi težave z zaščito intelektualne lastnine pri proizvodnji v tuji državi. Boj proti ponarejenemu blagu je na Kitajskem še vedno precejšnja težava, saj lahko tam skoraj za vsak izdelek najdemo tudi njegov ponaredek, ki ga nato prodajo na lokalnem trgu ali pa ga izvozijo v tuje države (Zimmerman, 2013, str. 141). Vzrok težav zaščite intelektualne lastnine na Kitajskem je deloma v njenem političnem in kulturnem okolju. Tradicionalno kitajsko prepričanje je namreč, da izumi temeljijo na preteklem znanju in da zato pripadajo vsem državljanom. Šele v zadnjih sto letih so pod vplivom pritiskov iz tujine pričeli sprejemati primerno zakonodajo s področja zaščite avtorskih pravic, blagovnih znamk in patentov. V zadnjem obdobju težave predstavlja predvsem izvajanje tovrstne zakonodaje, ki, kot kaže, še ni prišla povsem v zavest kitajskega ljudstva. Tuja podjetja zato še vedno niso zadovoljna z nivojem zaščite intelektualne lastnine na Kitajskem. Še danes je tako glavna odgovornost menedžmenta

podjetij, ki imajo poslovne aktivnosti v tujini, da zagotovi ustrezno varovanje intelektualne lastnine podjetja (Zimmerman, 2013, str. 142).

Kitajska je še vedno glavna država izvora ponarejenih izdelkov, tako v Združenih državah Amerike, kot tudi v Evropski uniji. V preteklih letih je bilo kar dve tretjini ponarejenega blaga v Združenih državah Amerike in 80 % ponarejenega blaga v Evropski uniji kitajskega izvora (Zimmerman, 2013, str. 142). Pri posameznih kategorijah izdelkov, za katere obstaja sum kršitve pravic intelektualne lastnine, pa so glavne države izvora: Benin pri živilih, Mehika pri alkoholnih pijačah, Maroko pri drugih pijačah, Malezija pri drugih izdelkih za nego telesa, Turčija pri oblačilih, Hong Kong in Kitajska pri mobilnih telefonih, dodatkih za telefone, spominskih karticah, računalniški opremi, zgoščenkah in vžigalnikih, Črna Gora pri cigaretah in Indija pri zdravilih (European Commission, 2015, str. 7).

2.7 Napačne presoje menedžerjev

Kinkel in Maloča (2009, str. 158-159) kot pomemben razlog vračanja proizvodnje v izvorno državo izpostavljata zlasti napačne presoje menedžerjev v preteklosti. S tem se strinjajo tudi Leibl, Morefield in Pfeiffer (2011, str. 72), ki poudarjajo, da so številna evropska podjetja, ki so selila svojo proizvodnjo v države s cenejšo delovno silo, slabo pretehtala koristi selitve proizvodnje v te države v primerjavi z njihovimi stroški in slabostmi. Podjetja bi namreč pri globalnem iskanju virov morala pretehtati vse štiri velike kategorije stroškov, ki pri tem nastanejo, torej neposredne stroške, režijske stroške, skrite stroške in dinamične stroške (Stanczyk, Cataldo, Blome & Busse, 2017, str. 55). Glede na to, da izkušnje s selitvijo proizvodnje v tuje države zmanjšujejo verjetnost napak pri ocenjevanju stroškov proizvodnje v tujih državah (Larsen, Manning & Pedersen, 2013, str. 539, 548), lahko morda pričakujemo, da bo vračanje proizvodnje v izvorno državo manj prisotno pri podjetjih, ki so selitev proizvodnje v tujino izpeljala na različnih geografskih lokacijah in v več zaporednih fazah, ter bolj prisotno pri podjetjih, ki so se s selitvijo proizvodnje v tujino srečala zgolj enkrat.

2.8 Zagotavljanje večje etične in okoljske neoporečnosti izdelkov

Na porast vračanja proizvodnje v izvorno državo bi lahko imele vpliv tudi vedno večje zahteve kupcev po zagotavljanju večje integritete tako samih izdelkov, kot tudi vseh procesov znotraj dobavne verige (Brennan in drugi, 2015, str. 1257). Potrošniki naj bi bili še posebno občutljivi na nedoseganje integritete izdelkov v živilski industriji, vedno večje pa naj bi bilo tudi zavedanje potrošnikov glede slabih delovnih pogojev in nevarne infrastrukture v nekaterih drugih pogodbenih proizvodnjah po svetu, kot je denimo prišlo do katastrofalnega zrušenja ene izmed tekstilnih tovarn v Bangladešu (Brennan in drugi, 2015, str. 1257). Tudi sicer naj bi bili potrošniki zelo naklonjeni odločitvam podjetij za vračanje proizvodnje v izvorno državo in naj bi bili tudi motivirani za nagrajevanje

(plačevanje višje cene za izdelke) podjetij, ki so se odločila za vrnitev proizvodnje v izvorno državo, kar lahko predstavlja dodatno pomembno motivacijo za številnejše odločitve za vrnitev proizvodnje v izvorno državo (Grappi, Romani & Bagozzi, 2015, str. 468). Podobno so ugotovili tudi v študiji, ki so jo naredili Maronde, Stambaugh, Martin in Wilson (2015, str. 88), saj naj bi izboljšanje okoljskih vidikov izdelkov, kot posledica implementacije vrnitve proizvodnje v izvorno državo, imelo pozitiven vpliv na pripravljenost ameriških potrošnikov plačati premijske cene in sicer od 15 do 20 % več od cen običajnih izdelkov.

2.9 Pravna varnost, politična nestabilnost in korupcija

Pomemben motiv podjetij za selitev proizvodnje v izvorno državo je lahko tudi slabša pravna varnost in politična nestabilnost v določenih državah v razvoju (Alkain Adroer, 2015, str. 40).

Nekatere države s poceni delovno silo imajo precejšnje težave tudi s korupcijo, zato bi lahko bil tudi to eden izmed motivov za vračanje proizvodnje v izvirne države. Po podatkih neprofitne organizacije Transparency International, ki se ukvarja s preiskovanjem in zatiranjem korupcije, imajo Kitajska, Malezija, Indija in Mehika vrednost indeksa zaznave korupcije (ang. »Corruption Perception Index«) manjšo od 50, kar nakazuje visoke ravni korupcije, saj vrednost 100 pri tem indeksu pomeni najmanjšo stopnjo korupcije. Pri tem se korupcija lahko izraža na različne načine, kot so nezakonita plačila, tajni dogovori, namerne opustitve procesov kakovosti, kraja intelektualne lastnine in kršitev delovnopravne zakonodaje (Barrentine & Whelan, 2015, str. 2).

2.10 Težave v komunikaciji

Motiv za selitev proizvodnje v izvorno težavo so lahko tudi težave v komunikaciji, ki se nanašajo predvsem na napačno razumljene zahteve, napake v dizajnu izdelkov in težave s telefonskimi sistemi ter na jezikovne ovire, ki lahko povzročijo razne napetosti, neprijetne občutke, zadrego ali jezo tekom poslovnih klicev. Težave z usklajevanjem aktivnosti se lahko pojavljajo tudi zaradi različnih časovnih pasov. Tako je denimo razlika med časom v Washingtonu in Pekingu kar 12 ur, med časom v Ljubljani in Šanghaju pa še vedno velikih 6 ur, kar lahko povzroča zamude v komunikaciji, saj se tudi pisarniške ure razumljivo zato precej razlikujejo (Moradlou, 2016, str. 28).

2.11 Spremenjen pogled na stroške

Do nedavnega so številna podjetja sprejemala odločitve za selitev proizvodnje v tujino le na podlagi stroška na enoto, kjer je bil poudarek zlasti na stroških dela, pri čemer so zaradi ogromnih razlik v stroških dela med razvitimi in nerazvitimi državami v preteklosti neupravičeno zapostavljali preostale stroške. V zadnjem obdobju, ko podjetja tehtajo med

selitvijo na oddaljene lokacije, selitvijo v bližnje države in selitvijo nazaj v izvirno državo pa se je uveljavila bolj smiselna metoda odločanja, ki temelji na analizi celotnih stroškov lastništva, ki je bolj celovita, saj vključuje celotne stroške prodanih dobrin, ki zajemajo tudi stroške transporta, carin in pakiranja, kakor tudi druge stroške, ki so bili v preteklosti večkrat spregledani, kot so stroški nujnih dobav določenih izdelkov, poslovnih potovanj zaradi potrebe po nadzoru aktivnosti v tujini, stroške zalog, stroške zastarelega inventarja in podobno. Vključujejo tudi stroške, ki jih ni mogoče najti v finančnih izkazih, kot so oportunitetni stroški nezmožnosti hitrega odzivanja na spreminjajoče se zahteve kupcev, lahko pa tudi stroške, ki so povezani z različnimi tveganji, kot sta politična nestabilnost in naravne ter druge nesreče, ki pa jih je seveda precej težje predvideti in jih ustrezno vključiti v stroškovne izračune (Moser, 2011).

3 OVIRE ZA VRAČANJE PROIZVODNJE V IZVORNE DRŽAVE

Wiesmann, Snoei, Hilletofth in Eriksson (2017, str. 12-15) v svojem članku opozarjajo na številne možne ovire, ki bi lahko negativno vplivale na razširjenost vračanja proizvodnje v izvirne države, ki jih delijo v pet večjih kategorij, ki so: 1. ovire, vezane na globalno konkurenčno dinamiko; 2. ovire, vezane na gostujočo državo, 3. ovire, vezane na izvirno državo; 4. ovire, povezane z dobavno verigo; ter 5. za podjetje specifične ovire. Prav takšno delitev ovir bom uporabil tudi v sledečem poglavju.

3.1 Ovire vezane na globalno konkurenčno dinamiko

Kritiki trenda vračanja proizvodnje v izvirno državo zatrjujejo, da se stroški dela ne bodo spremenili v tolikšni meri, da bi bilo smiselno proizvodnjo seliti v izvirne države. Kljub naraščajočim stroškom dela na Kitajskem obstajajo namreč številne druge alternativne države, kjer so stroški dela še vedno velikokrat nižji od stroškov v razvitih državah (Leunig, 2011). Ena izmed najbolj privlačnih držav za proizvodnjo v zadnjem času je denimo Vietnam, kamor se je preselil znaten delež proizvodnje iz Kitajske, zlasti v proizvodnji oblačil in obutve, tako da se je na primer uvoz Združenih držav Amerike iz Vietnama od leta 2010 do leta 2015 skoraj potrojil (Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez & Gott, 2015, str. 5).

Zelo mogoča pa je tudi selitev iz oddaljenih tujih držav v bližino izvornih držav, tako imenovani nearshoring, ki se precej uveljavlja v primerih ameriških podjetij, ki selijo proizvodnjo v sosednjo državo Mehiko, zato torej ni izključeno, da ne bodo tudi evropska podjetja, torej tudi slovenska podjetja, namesto izvornih držav za selitev proizvodnje izbrala druge bližnje evropske države, ki morda lahko ponudijo pravo kombinacijo bližine in z njo povezanih prednosti ter prednosti nižjih stroškov v teh državah (Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez & Gott, 2015, str. 6).

Podjetja prav tako raziskujejo in odkrivajo nove države s poceni delovno silo. Posebno se zanimajo za države, za katere se pričakuje, da bodo v prihodnosti postale središče velikega, hitro rastočega povpraševanja, s čimer bi lahko izkoriščali prednosti bližine številnim potrošnikom, zato se tudi te države ponujajo kot možne nove proizvodne lokacije (Ocicka, 2016, str. 113).

Kinkel (2014, str. 65) trdi, da trenutno ni opaziti, da bi vračanje proizvodnje v izvirno državo postalo prevladujoča sila, ki bi prinesla tisoče delovnih mest nazaj v razvite države v naslednjih nekaj letih, lahko pa predstavlja smiselno strategijo za prilagajanje na vedno bolj spreminjajoče dogajanje na svetovnem trgu.

Ne smemo pa tudi zanemariti dejstva, da imajo strategije odločanja za lokacijo proizvodnje dinamičen značaj, kar pomeni, da v kolikor se podjetje odloči za selitev proizvodnje nazaj v izvirno državo, to še ne pomeni, da isto podjetje ne bo v prihodnosti večkrat pretehtalo upravičenosti te strategije in jo po potrebi znova spremenilo zaradi različnih sprememb na svetovnem trgu (Mlody, 2016b, str. 47).

Potrebno je poudariti, da naj bi glavne pomisleke pri sprejemanju odločitev tako za proces selitev poslovnih aktivnosti v tujino kot za proces selitev poslovnih aktivnosti v izvirno državo še vedno predstavljali stroški (Stentoft, Olhager, Heikkila & Thoms, 2016, str. 10).

3.2 Ovire vezane na gostujočo državo

Možno je, da pogodbeni proizvajalec v tujini ob seznanitvi, da odhajamo iz te države, zavrne izdajo kredita za terjatve do kupcev, s čimer lahko ustvari neugodno situacijo, v kateri kupoprodajni odnos do tujega podjetja spremeni v denar na zahtevo ali celo preneha proizvajati izdelke za to podjetje, kar bi podjetje postavilo v izjemno neugoden položaj. Prav tako je v določenih državah zaradi lokalne zakonodaje lahko težko izvedljiva likvidacija podjetja ali prenos denarnih sredstev iz te države v izvirno državo. Pri številnih manj razvitih državah je torej izredno težko predvideti njihovo reakcijo na preselitev proizvodnje iz te države v izvirno državo, zato takšne odločitve ne smejo biti sprejete prehitro in brez sodelovanja ustreznih strokovnjakov (Barrentine & Whelan, 2015, str. 3).

3.3 Ovire vezane na izvirno državo

Tudi nekatere razvite zahodne države, kot so denimo Združene države Amerike, se v zadnjem obdobju soočajo s pomanjkanjem kvalificirane delovne sile, kar je deloma tudi posledica selitev proizvodnje v tujino v preteklosti, saj je s tem upadlo zanimanje za določene tehnične poklice, ker se je zaposlovanje v teh poklicih zmanjšalo, zmanjšalo pa se je tudi izobraževanje za te kadre (Shih, 2014, str. 4). Tudi Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez in Gott (2015, str. 6) navajajo, da je pomanjkanje ustrezno usposobljene

delovne sile najtežji izziv podjetij, ki so preselila proizvodnjo nazaj v Združene države Amerike.

Težave se lahko pojavijo tudi pri iskanju primernih dobaviteljev v izvorni državi. V eni izmed britanskih raziskav (The manufacturers' organisation, 2014, str. 17) je na primer tretjini podjetij, zajetih v raziskavo, povzročalo izziv iskanje lokalnega, torej britanskega dobavitelja, ki bi lahko zagotovil ustrezno kakovost in doslednost dobavljenih izdelkov ali polizdelkov.

V izvorni državi se lahko pojavijo tudi težave, povezane z negotovostjo vladnih politik ali težave pri pridobivanju potrebnih soglasij za izgradnjo novih proizvodnih kapacitet, tu pa se seznam možnih ovir nikakor ne konča (The manufacturers' organisation, 2014, str. 17).

3.4 Ovine vezane na proizvodjanje v Sloveniji

Ena izmed možnih ovir za vračanje proizvodnje nazaj v Slovenijo, bi bila lahko tudi cena delovne sile v Sloveniji. Po podatkih Eurostata, statističnega urada Evropske unije, so bili ocenjeni celotni stroški dela v Sloveniji (16,2 evra na uro) v letu 2016 nižji od povprečja v Evropski uniji (25,4 evrov na uro), kar je našo državo uvrstilo povsem v sredino, na 14. mesto po celotnih stroških dela med 28. državami Evropske unije (Eurostat, 2017c).

Pri napovedovanju obsega vračanja proizvodnje v izvorno državo v Sloveniji je dobro pogledati tudi mesto Slovenije na lestvici globalnega konkurenčnega indeksa. V obdobjih od 2013 do 2014 in od 2014 do 2015 je bila Slovenija na 70. mestu, v obdobju od 2015 do 2016 na 59. mestu, v obdobju od 2016 do 2017 pa na 56. mestu. Kljub vidnemu manjšemu napredku Slovenija še vedno spada med države z nižjim indeksom globalne konkurenčnosti (Schwab, 2014, str. 14; Schwab, 2015, str. 7; Schwab, 2016, str. 7). Ali je to dovolj dobro, da bodo naša podjetja selila proizvodnjo nazaj v Slovenijo in da hkrati tuja podjetja ne bodo selila proizvodnje iz Slovenije nazaj v svojo izvorno državo, bo pokazal čas.

Slovenija spada v skupino držav srednje in vzhodne Evrope, ki naj bi bile privlačne za lociranje proizvodnje zaradi ugodnega stroškovnega vidika in vladnih trgovinskih politik (Ellram, Tate & Petersen, 2013, str. 18). Vendar pa so te države po drugi strani zaradi tveganja, povezanega z razpoložljivostjo primernih lokalnih menedžerjev in delovne sile manj privlačne za selitev proizvodnje na to področje (Ellram, Tate & Petersen, 2013, str. 18). Nasprotno pa Mlody (2016b, str. 47) meni, da celotna regija srednje in vzhodne Evrope deluje še vedno kot zelo privlačna lokacija tako za kapitalsko kot tudi delovno intenzivno proizvodnjo.

Fratocchi, Iapadre, Ancarani in Di Mauro (2014, str. 10) navajajo, da je bil glavni motiv zahodnoevropskih podjetij za vračanje proizvodnje iz vzhodnoevropskih držav, kamor so uvrstili tudi Slovenijo, nezadovoljstvo s kakovostjo izdelkov, niso pa izpostavili stroškov v

teh državah kot pomembnega dejavnika za vračanje proizvodnje iz teh držav. Možno je torej tudi, da bi Slovenija zaradi trenda vračanja proizvodnje v izvirno državo več izgubila, kot pridobila. Pojavili so se namreč že primeri, ko so tuja podjetja preselila svojo proizvodnjo iz Slovenije nazaj v izvirno državo. Eno takšnih je podjetje Siteco GmbH, nemški proizvajalec svetil, ki je proizvodnjo visoko učinkovitih žarnic iz Maribora preselil nazaj v Nemčijo, saj je prišlo do sprememb v tehnologiji izdelkov, ki po novem zahtevajo manjši obseg dela, vendar večje prilagoditve izdelkov specifičnim potrebam kupcev. Zaradi lažje izvedbe različnih prilagoditev izdelkov in manjših potreb po koordiniranju aktivnosti, se je za proizvodno lokacijo kot bolj primerna izkazala izvirna država Nemčija, saj so se prednosti proizvodnje v Sloveniji, ki so bile zlasti nižji stroški dela kot v Nemčiji, na ta način izničile (Foerstl, Kirchoff & Bals, 2016, str. 502).

3.5 Ovire povezane z dobavno verigo

Pomemben omejitveni dejavnik za vračanje proizvodnje v izvirno državo bi lahko bila pomembnost bližine velikim tujim trgov. V kolikor podjetje prodaja izdelke na azijskih trgih, ukinitve tamkajšnje proizvodnje zagotovo ne bi bila smiselna, saj bi bilo popolnoma neučinkovito, da bi za azijski trg izdelke proizvajali v Evropi, kjer je delovna sila dražja, nato pa bi jih morali transportirati v Azijo, kar bi spet lahko prineslo zamude v dobavi, višje logistične stroške in podobne težave (Arvidson & Magnusson, 2014, str. 59; Eurofound, 2016, str. 42). Da bo proizvodnja za zagotavljanje potreb azijskih in drugih oddaljenih držav zelo verjetno ostala v teh državah se strinja tudi Alkain Adroer (2015, str. 46), saj bližina proizvodnje ključnim trgov ostaja eden bolj pomembnih dejavnikov pri določanju lokacije proizvodnje.

Selitev proizvodnje v izvirno državo pogosto povzroči tudi spremembe v celotni dobavni verigi. Težave lahko tako nastanejo tudi pri iskanju primerne lokalnega dobavitelja, kar bi lahko predstavljalo pomembno oviro za vračanje proizvodnje v izvirno državo (The manufacturers' organisation, 2014, str. 17)

3.6 Specifične ovire posameznih podjetij

Za nekatera podjetja bi bila lahko pomembna ovira za vračanje proizvodnje v izvirno državo tudi nezmožnost izboljšanja zaščite intelektualne lastnine ob selitvi proizvodnje nazaj v izvirno državo, saj Arvidson in Magnusson (2014, str. 73) opozarjata, da lahko težave, povezane z intelektualno lastnino, nastopajo tudi, če proizvodnja ni locirana v problematičnih državah, kjer je nadzor okrnjen, saj naj bi bilo za kopiranje in podobne kršitve intelektualne lastnine dovolj že prisotnost, torej sama prodaja na problematičnem trgu.

Težave lahko nastanejo tudi pri preobremenitvah menedžmenta, ki mora hkrati voditi dnevne posle in se ukvarjati z ocenjevanjem najboljših možnosti in implementiranjem

selitve proizvodnje v izvirno državo, čeprav je denimo le tretjina britanskih podjetij, ki je selila proizvodnjo v izvirno državo ali to načrtuje, poročala o težavah pri usklajevanju teh aktivnosti (The manufacturers' organisation, 2014, str. 17).

Spremembe v proizvodnji, ki nastanejo kot posledica selitev proizvodnje, lahko povzročijo tudi drage motnje v proizvodnji in lahko povzročijo težave pri izpolnjevanju zahtev kupcev. Največ britanskih podjetij (37 %) je prav ta dejavnik izpostavilo kot pomembno oviro pri selitvi proizvodnje v izvirno državo (The manufacturers' organisation, 2014, str. 17).

V študiji britanskih podjetij, ki so selila ali nameravajo seliti proizvodnjo v izvirno državo, navajajo še naslednje ovire (The manufacturers' organisation, 2014, str. 17): negotovost glede stroškov, negotovost glede koristi selitve proizvodnje, potrebno čakanje na iztek pogodb s partnerji v tuji državi, težave pri povezovanju vseh infrastruktur podjetja in težave pri pridobivanju zunanjih finančnih virov.

4 VRAČANJE PROIZVODNJE V IZVORNE DRŽAVE PO SVETU

Pojav vračanja proizvodnje in drugih poslovnih aktivnosti v izvirno državo je bil najbolj obsežno obravnavan v Združenih državah Amerike. V zadnjem času pa je bilo objavljenih tudi nekaj člankov o vračanju proizvodnje v izvirno državo nekaterih evropskih podjetij, pri čemer prednjačijo članki iz Velike Britanije, Nemčije in Italije.

4.1 Vračanje proizvodnje v Združenih državah Amerike

Vračanje poslovnih aktivnosti v izvirno državo naj bi bilo bolj prisotno v Združenih državah Amerike kot v Evropi, saj so ameriška podjetja za razliko od evropskih podjetij imela v preteklosti bistveno več selitev poslovnih aktivnosti v tujino in imajo že zato obsežnejše možnosti za selitev proizvodnje nazaj v izvirno državo (Margulescu & Margulescu, 2014, str. 91). K manjšemu obsegu vračanja proizvodnje v izvirno državo v Evropi, v primerjavi z Združenimi državami Amerike, naj bi prispevala tudi drugačen trg delovne sile v Evropi, ki je še vedno premalo fleksibilen in relativno drag, ter večji obseg proizvodnje evropskih podjetij v bližnjih državah, kar naj bi zagotavljalo manjše kulturne in jezikovne ovire ter nižje transportne stroške in s tem manjšo verjetnost za potrebo po vračanju proizvodnje nazaj v izvirno državo (Margulescu & Margulescu, 2014, str. 91).

O popularnosti vračanja poslovnih aktivnosti v izvirno državo v Združenih državah Amerike nekaj pove tudi tamkajšnja ustanovitev neprofitne organizacije Reshoring Initiative, ki med drugim nudi brezplačen program za oceno celotnih stroškov lastništva in več kot 380 člankov s področja vračanja poslovnih aktivnosti v izvirno državo ter študije

primerov, v katerih podjetja delijo svoje dejanske izkušnje z vračanjem poslovnih aktivnosti v izvorno državo, v tem primeru v Združene države Amerike (Robinson, 2013).

Lahidji in Tucker (2014, str. 462) za Združene države Amerike navajata, da naj bi tam vsako tretje proizvodno podjetje, pri velikih podjetjih pa celo vsako drugo proizvodno podjetje, resno razmišljalo o vrnitvi proizvodnje v izvorno državo, medtem ko o številkah ali deležih dejansko implementiranih vrnitev proizvodnje v izvorno državo ne poročata.

Okrog 14 % ameriških podjetij, ki so bila zajeta v raziskavi, ki jo je opravil Massachusetts Institute of Technology, je trdilo, da zagotovo načrtujejo selitev proizvodnje iz tujine nazaj v Združene države Amerike (Hagerty, 2012).

Javno objavljenih primerov vrnitve proizvodnje v Združene države Amerike je bilo kljub precejšnjemu zanimanju za vrnitev proizvodnje relativno malo, in sicer 64 primerov v letu 2011, 104 primeri leta 2012, 210 primerov leta 2013, in 208 primerov leta 2014 (Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez & Gott, 2015, str. 4).

V raziskavi, ki so jo izvedli Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez in Gott (2015, str. 4), so ugotovili, da so bili najpogostejši razlogi za selitev proizvodnje nazaj v Združene države Amerike izboljšanje dobavnih časov (23 % primerov), izboljšanje kakovosti (21 %), ugled ali blagovna znamka (»Narejeno v Združenih državah Amerike«) (15 %), zmanjšanje stroškov dela (15 %), znižanje stroškov transporta (15 %), znižanje celotnih stroškov lastništva (15 %), izboljšanje odzivnosti na zahteve kupcev (10 %), izboljšanje inovativnosti in diferenciacije izdelkov (9 %), višja produktivnost dela (9 %) in vladne spodbude (8 %).

V eni izmed ameriških raziskav (Brandon-Jones, Dutordoir, Quariguasi Frota Neto & Squire, 2017, str. 31) so preiskovali tudi učinek vračanja poslovnih aktivnosti v izvorno državo na premoženje delničarjev in ugotovili, da je njegov vpliv pozitiven. Tako je v vzorcu 37 primerov vračanja poslovnih aktivnosti v izvorno državo, cena delnice v povprečju zrasla za 0,45 % oziroma je prišlo do povečanja tržne vrednosti v povprečju za 322,57 milijona ameriških dolarjev, kar po mnenju avtorjev nakazuje, da so koristi vračanja poslovnih aktivnosti v izvorno državo v povprečju pretehtale njegove stroške (Brandon-Jones, Dutordoir, Quariguasi Frota Neto & Squire, 2017, str. 31).

Potrebno je poudariti, da se tudi selitve poslovnih aktivnosti v tujino še niso povsem izpele. Tako je bila denimo v letih od 2009 do 2015 v Združenih državah Amerike stopnja selitev poslovnih aktivnosti v tujino še vedno višja od stopnje selitev poslovnih aktivnosti nazaj v Združene države Amerike (Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez & Gott, 2015, str. 1). Po predvidevanju nekaterih se bo trend selitev poslovnih aktivnosti nazaj v Združene države Amerike končal, še preden se bo dobro začel, saj naj bi bilo še vedno preveč dejavnikov, ki govorijo v prid proizvodnji v tujih državah (Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez & Gott, 2015, str. 1).

Med bolj znanimi primeri ameriških podjetij, ki so se odločila za vrnitev proizvodnje v izvorno državo, najdemo proizvajalca bankomatov NCR, proizvajalca hladilnikov Coleman Company, proizvajalca avtomobilov Ford in General Motors, proizvajalca slušalk Sleet Audio, proizvajalca računalnikov Apple in Lenovo, proizvajalca mobilnih telefonov Google, proizvajalce bele tehnike General Electric, Whirlpool in Electrolux, proizvajalca telefonov Motorola ter proizvajalca gradbenih strojev Caterpillar (Sirkin, Zinser & Hohner, 2011, str. 6; Eurofound, 2016, str. 31; Barrentine & Whelan, 2015, str. 3; Robinson, 2013).

Organizacija Reshoring Initiative ocenjuje, da je bilo od leta 2010 zaradi vračanja proizvodnje nazaj v Združene države Amerike ustvarjenih 80.000 novih delovnih mest, posredno pa kar 160.000 delovnih mest (Barrentine & Whelan, 2015, str. 1).

Strokovnjaki so v letu 2012 napovedovali val selitev proizvodnje nazaj v Združene države Amerike, pri čemer so kot najbolj verjetne panoge za selitev proizvodnje v izvorno državo zaradi manjše delovne intenzivnosti in višjih stroškov transporta izpostavili naslednjih sedem panog: računalniki in elektronika, električne naprave in oprema, stroji, pohištvo, kovinskopredelovalna industrija, industrija plastičnih mas in gum ter industrija transportnih sredstev. Kasneje se je izkazalo, da so v teh panogah sicer res zabeležili največje število primerov vrnitve proizvodnje v izvorno državo, vendar je bila hkrati v njih tudi najvišja rast selitev proizvodnje v tuje države (Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez & Gott, 2015, str. 3).

Pri vsem skupaj je zanimivo, da je interes tujih podjetij za vzpostavitev ali vrnitev proizvodnje v Združene države Amerike večji kot je interes domačih, ameriških podjetij za vrnitev proizvodnje iz oddaljenih držav nazaj v Združene države Amerike, kar nakazuje, da pri vračanju proizvodnje v izvorno državo ne gre le za patriotizem lastnikov ali menedžerjev podjetij (Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez & Gott, 2015, str. 7).

4.2 Vračanje proizvodnje v Evropi

Med podjetji iz Avstrije, Danske, Francije, Hrvaške, Nemčije, Nizozemske, Portugalske, Slovenije, Španije, Švedske in Švice je le 4 % vseh podjetij selilo proizvodnjo nazaj v izvorno državo v obdobju od leta 2010 do sredine leta 2012. To je bistveno manj od deleža podjetij, ki so v desetletju pred tem selila proizvodnjo na tuje lokacije, kar nakazuje, da gre pri vračanju proizvodnje v izvorno državo še vedno za precej redek pojav (Dachs & Zanker, 2014, str. 3).

V raziskavi European Manufacturing Survey, ki so jo opravili med evropskimi podjetji, so ugotovili, da je bilo v obdobju od leta 2010 do sredine leta 2012 trikrat toliko podjetij, ki so selila proizvodnjo v tujino, kot je bilo podjetij, ki so selila proizvodnjo nazaj v izvorno državo (Dachs & Zanker, 2014, str. 3).

Vračanje proizvodnje v izvirno državo je v Evropi, kot kaže, precej povezano z velikostjo podjetij, saj je bil delež podjetij, ki so selila proizvodnjo v izvirno državo v skupini podjetij z več kot 500 zaposlenimi 6,5 %, v skupini podjetij z 250 do 499 zaposlenimi 7,3 %, v skupini podjetij s 150 do 249 zaposlenimi 9,0 %, v skupini podjetij s 50 do 149 zaposlenimi 3,9 %, v skupini podjetij z 20 do 49 zaposlenimi pa le 1,3 % (Dachs & Zanker, 2014, str. 3).

Delež podjetij, ki so selila proizvodnjo v izvirno državo, je bil v tej raziskavi najnižji v nizkotehnoloških industrijskih panogah, kot so proizvodnja oblačil in obutve, živilska industrija, lesna industrija, steklarska industrija in opekarska industrija, saj je bil tam le 2,7 %. Najvišji delež podjetij, ki so selila proizvodnjo v izvirno državo, pa je bil nasprotno v visokotehnoloških industrijskih panogah, kot sta proizvodnja električne opreme in računalniška industrija, kjer je znašal 7,5 % (Dachs & Zanker, 2014, str. 4).

Na sliki 1 je prikazana panožna naklonjenost selitvam proizvodnje v tujino in nazaj v izvirno državo.

V spodnjem desnem kvadrantu so podjetja, ki verjetno nikoli ne bodo vrnila proizvodnje nazaj v izvirno državo, saj je za njih značilna visoka nagnjenost k selitvam proizvodnje v tujino in zelo nizka nagnjenost k selitvam proizvodnje v izvirno državo. V ta kvadrant sodijo le podjetja iz tekstilne industrije (Dachs & Zanker, 2014, str. 4-5).

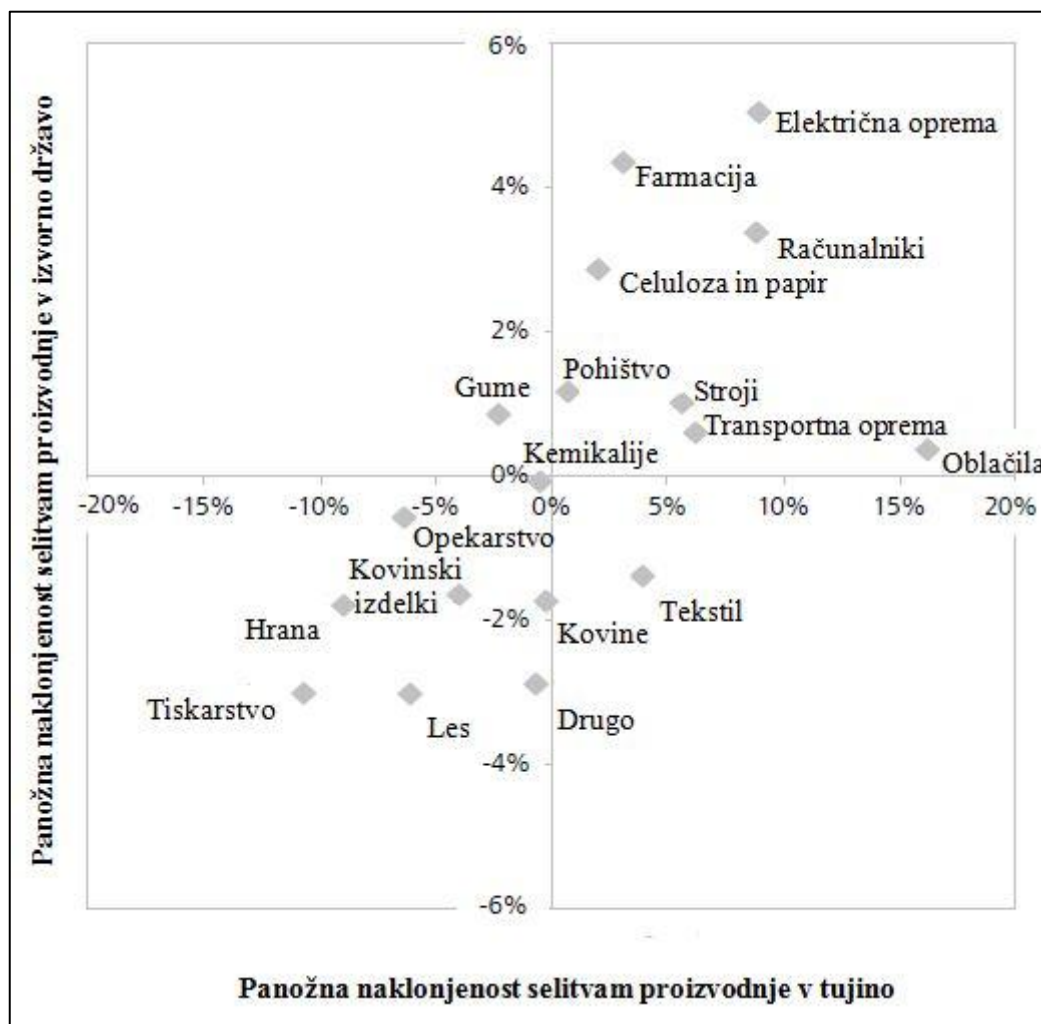
V zgornjem desnem kvadrantu so podjetja, ki pogosto selijo proizvodnjo v tujino, vendar jo pogosto tudi vračajo v izvirno državo. V ta kvadrant sodijo podjetja iz industrije električne opreme, računalnikov in telekomunikacijske opreme, transportne opreme, farmacevtske industrije, industrije celuloze in papirja, strojne industrije, pohištvene industrije in oblačilne industrije. Gre za podjetja, ki se s to strategijo odzivajo na spreminjajoče razmere v svetu ali spremembe v tehnologiji, ki lahko privedejo do sprememb v stopnji privlačnosti držav za proizvodnjo določenih izdelkov (Dachs & Zanker, 2014, str. 5).

V zgornjem levem kvadrantu so podjetja, ki sodijo v panoge ponovne industrializacije. Za njih je značilno, da so visoko nagnjena k selitvam proizvodnje v izvirno državo in le malo nagnjena k selitvam v tujino. V ta kvadrant sodijo podjetja iz gumarske industrije, blizu pa so mu tudi podjetja iz kemične industrije, za katero sta značilna visoka kapitalna intenzivnost in visoka razmerja med kapitalom in stroški dela (Dachs & Zanker, 2014, str. 5-6).

V spodnjem levem kvadrantu so podjetja, ki niso prav veliko selila svoje proizvodnje v tujino, zato tudi ni pričakovati večjih obsegov selitev proizvodnje nazaj v izvirno državo. Sem spadajo zlasti podjetja iz živilske industrije, opekarstva, tiskarske industrije in lesne industrije (Dachs & Zanker, 2014, str. 5).

V nobeni panogi ni bil delež podjetij, ki so selila proizvodnjo v izvorno državo, višji od deleža podjetij, ki so selila proizvodnjo v tujino (Dachs & Zanker, 2014, str. 8).

Slika 1: Panožna naklonjenost selitvam proizvodnje v tujino in nazaj v izvorno državo

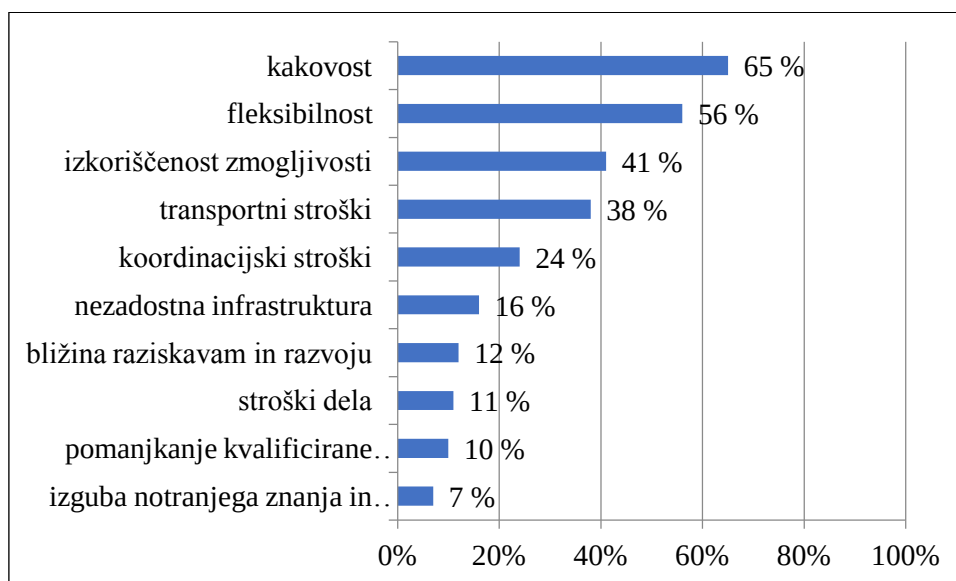


Vir: Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI, 2012, v Dachs & Zanker (2014, str. 5).

V obdobju od leta 2009 do sredine leta 2012 so podjetja najpogosteje proizvodnjo preselila v izvorno državo iz držav članic Evropske unije, ki so se vanjo vključile v letu 2004 (33 %) in iz Kitajske ter Indije (21 %) (Dachs & Zanker, 2014, str. 6). To je povsem pričakovano, saj so bile prav te države najpogosteje izbrane za lokacijo proizvodnje pri selitvah proizvodnje v tujino v desetletju pred tem (Dachs, Ebersberger, Kinkel & Waser, 2006, str. 6).

Kot je razvidno iz slike 2, so bili najpogostejši motivi evropskih podjetij za selitev proizvodnje v izvorno državo nezadovoljstvo s kakovostjo izdelkov, težave s fleksibilnostjo in izkoriščenostjo zmogljivosti proizvodnje in visoki stroški transporta.

Slika 2: Motivi podjetij, ki so selila proizvodnjo v izvorno državo



Vir: Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI, 2012, v Dachs & Zanker (2014, str. 7).

4.3 Vračanje proizvodnje v Veliki Britaniji

V študiji britanskih podjetij so ugotovili, da je v letu 2009 vsako sedmo britansko podjetje preselilo svojo proizvodnjo iz tujine nazaj v Veliko Britanijo, vsako šesto britansko podjetje je preselilo proizvodnjo nazaj k britanskim dobaviteljem, nadaljnjih 6 % britanskih podjetij pa je selitev proizvodnje nazaj v Veliko Britanijo načrtovalo, vendar je doslej še ni izpeljalo (The manufacturers' organisation, 2014, str. 9). Pri tem so podjetja kot glavni razlog navajala težave z doseganjem ustrezne kakovosti in naraščajoče logistične stroške. Med pomembnejšimi razlogi (več kot 30 % podjetij) za selitev proizvodnje v izvorno državo sta tudi večja zanesljivost dobavnih časov in hitrejša dobava. Kar 56 % podjetij s proizvodnjo v tujini je namreč poročalo, da se časovni razporedi dostave s strani tujih dobaviteljev ne skladajo z želenimi krajšimi časi dobave, zato 75 % velikih podjetij išče načine, kako zmanjšati kompleksnost njihove dobavne verige. Ostali razlogi so še zmanjšanje stroškov upravljanja zalog, zmanjšanje tveganj v dobavni verigi, izboljšanje z okoljem povezanih dejavnikov poslovanja in izboljšanje sodelovanja s strankami (The manufacturers' organisation, 2014, str. 11-13).

Vračanje proizvodnje v Veliko Britanijo ni omejeno na določeno velikost podjetja ali kakršno koli specifično značilnost podjetja, prav tako ni vezano le na določene industrijske panoge. Največ vrnitev proizvodnje v Veliko Britanijo so sicer zaznali pri velikih podjetjih v transportu, industriji električne in optične opreme ter strojni industriji. Večina britanskih podjetij je vrnila ali namerava vrniti proizvodnjo iz Kitajske, sledita vzhodna Evropa in Indija (The manufacturers' organisation, 2014, str. 9-10).

Selitve proizvodnje v Veliko Britanijo prinašajo pozitivne učinke tudi za kupce podjetij, ki so se odločila za vrnitev proizvodnje v izvorno državo, saj je kar 37 % podjetij, ki so vrnila proizvodnjo, poročalo o novih naročilih britanskih podjetij, ki so prej izdelke naročala pri podjetjih v tujini, sedaj pa se jim je ponudila oziroma povečala možnost izbire naročila na domačem trgu (The manufacturers' organisation, 2014, str. 10).

Primeri podjetij iz Velike Britanije, ki so selila proizvodnjo nazaj v Veliko Britanijo, so: proizvajalec izdelkov iz gume Martin's Rubber Company, proizvajalec elektronskih izdelkov Elite Electronic Systems Ltd in proizvajalec tekstila za dom Caldeira UK Ltd (The manufacturers' organisation, 2014, str. 10-15).

Lee Hopley, glavna ekonomistka pri The manufacturers' organisation, kljub vsemu opozarja, da še ni bilo dokazano, da vračanje proizvodnje v izvorno državo, torej v Veliko Britanijo, vodi v neto rast britanske proizvodnje, saj ni bilo dokazano, da britanska podjetja selijo proizvodnjo nazaj v Veliko Britanijo hitreje, kot jo druga britanska podjetja selijo v tujino. Pri tem ni nepomembno poudariti, da je bilo povečanje zaposlenosti kot posledica vračanja proizvodnje v Veliko Britanijo zelo majhno, in sicer običajno med 1 in 5 % zaposlenih v podjetju, kar lahko pomeni, da so podjetja vrnila le manjši delež proizvodnje, lahko pa je bil delež vrnjene proizvodnje večji, vendar so proizvodnjo hkrati močnejše avtomatizirali (Harris, 2014).

V Veliki Britaniji je vlada vzpostavila tudi poseben sistem »Reshore UK«, ki je namenjen pomoči podjetjem, ki razmišljajo ali načrtujejo selitev proizvodnje nazaj v Veliko Britanijo (Eurofound, 2016, str. 31).

4.4 Vračanje proizvodnje v Nemčiji

Kinkel in Maloča (2009, str. 159, 163) sta na podlagi raziskave nemških podjetij ocenila, da je približno vsako 6. do vsako 4. podjetje, ki je opravilo selitev svoje proizvodnje v tujino, v obdobju naslednjih 4 let po tem, opravilo tudi določeno vrsto vrnitve proizvodnje nazaj v izvorno državo, pri čemer so podjetja kot razlog za vrnitev proizvodnje najpogosteje navajala pomanjkanje fleksibilnosti, neustrezne sposobnosti dobave izdelkov in težave s kakovostjo izdelkov.

V nadaljevanju podajam primere znanih nemških podjetij, ki so vrnila proizvodnjo iz tujine nazaj v Nemčijo. Proizvajalec trampolinov Bellicon je preselil svojo proizvodnjo iz Kitajske, saj je bilo zaradi tamkajšnje proizvodnje potrebno veliko dodatnega dela v Nemčiji. Imeli so tudi težave zaradi hitrega menjavanja zaposlenih, kar je povzročalo slabo kakovost izdelkov (Westall, 2008). Tudi podjetje Hirschmann, ki se ukvarja s proizvodnjo električnih komponent za potrebe avtomobilske industrije, je preselilo svojo proizvodnjo iz Kitajske, saj so se soočali z visokimi logističnimi stroški. Kljub selitvi proizvodnje v Nemčijo so na Kitajskem obdržali številne kupce, kar nakazuje na to, da logistični stroški niso bili edina težava (Westall, 2008). Proizvodnjo je zaradi težav s kakovostjo in hitrim

menjavanjem delovne sile iz Kitajske preselil tudi svetovno znan proizvajalec plišastih medvedkov Steiff (Westall, 2008). Ne glede na nizko ceno delovne sile in dejstvo, da je 80 % dela v njihovi proizvodnji plišastih medvedkov ročnega, se torej proizvodnja na Kitajskem ni izkazala kot optimalna (Westall, 2008). Proizvajalec sladkarij Katjes je proizvodnjo zaradi neustrezne kakovosti izdelkov v proizvodnih obratih na Finskem in Italiji preselil nazaj v Nemčijo. Dodatno so k temu botrovale še težave z nadzorom aktivnosti zaradi oddaljenosti in višji stroški zaradi razdrobljene proizvodnje (Geisler, 2006). Proizvajalec viličarjev Jungheinrich je proizvodnjo iz Velike Britanije in Francije preselil nazaj v Nemčijo zaradi težav s kakovostjo in nihanja menjalnih tečajev (Geisler, 2006). Proizvajalec kmetijske mehanizacije Lemken je proizvodnjo iz Rusije preselil nazaj v Nemčijo zaradi težav s kakovostjo, pogostih izpadov elektrike, bančnih težav in dolgih čakanj na mejah (Impulse, 2008). Zaradi težav s kakovostjo in neustreznega okusa izdelkov je proizvodnjo iz Rusije preselil v Nemčijo tudi proizvajalec čokolad Ritter-Sport (Schlindwein, brez datuma).

Med nemškimi podjetji, ki so vrnila proizvodnjo v Nemčijo najdemo tudi proizvajalca transformatorjev BLOCK Transformatoren-Elektronik GmbH, proizvajalca kuhinjskih loncev in ponev Berndes Cookwave, proizvajalca motornih žag Stihl, proizvajalca izdelkov za gospodinjstvo in kopalniškega pohištva Fackelmann, proizvajalca grelnikov vode Stiebel Eltron in proizvajalca baterij Varta Microbattery GmbH (Schlandt, 2012; Christ, 2012; Fehr, 2010; Hauck, 2012; Hage, 2007; Varta Microbattery, brez datuma, str. 3).

4.5 Vračanje proizvodnje v Franciji

V Franciji ima pomembno vlogo pri vračanju proizvodnje v izvirno državo tudi država. Francosko Ministrstvo za industrijsko obnovitev je namreč vzpostavilo posebno orodje, imenovano »Colber 2.0«, za katerega so dobili navdih pri ameriški različici »US Reshoring Initiative«, ki je namenjeno pomoči podjetjem pri odkrivanju prednosti, ki jih prinaša selitev njihovih aktivnosti iz tujine nazaj v Francijo (Eurofound, 2016, str. 31).

Med podjetji, ki so vrnila proizvodnjo nazaj v Francijo, najdemo proizvajalca kopalk Arena, proizvajalca sestavnih delov za avtomobilsko industrijo Faurecia, proizvajalca majhnih električnih aparatov SEB, proizvajalca smuči Rossignol, proizvajalca tovornjakov Renault Trucks in proizvajalca športne opreme Decathlon (Corbet, 2012, str. 42-48; Jeanniard, 2013; Charbit, 2012, v Eurofound, 2016, str. 41).

4.6 Vračanje proizvodnje v Italiji

V eni izmed raziskav (Bettiol, Burlina, Chiarvesio & Di Maria, 2017, str. 148-149) med italijanskimi podjetji so ugotovili, da je 26 % podjetij ocenilo možnosti vrnitve proizvodnje v izvirno državo, 8 % podjetij pa je ocenilo možnost selitve proizvodnje v bližino izvorne države. Dejansko vrnitev proizvodnje v izvirno državo, torej v Italijo, je izvedlo 10 %

podjetij, 24 % podjetij pa selitev proizvodnje v izvorno državo še načrtuje. Med podjetji, ki načrtujejo selitev proizvodnje v izvorno državo ali v njeno bližino je najpomembnejši razlog povsem tržno obarvan, saj si podjetja želijo izkoristiti prednosti učinkov, ki jih podjetju prinašajo oznake »Narejeno v Italiji« na njihovih izdelkih, sledita izboljšanje storitev za kupce in zblizanje oddelkov za raziskave in razvoj s proizvodnjo (Bettiol, Burlina, Chiarvesio & Di Maria, 2017, str. 148-149).

5 RAZISKAVA O VRAČANJU PROIZVODNJE V IZVORNO DRŽAVO MED PODJETJI V SLOVENIJI

V tem poglavju bom predstavil svojo raziskavo o pojavu vračanja proizvodnje v izvorno državo med srednje velikimi in velikimi podjetji v Sloveniji.

5.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Namen raziskave je ugotoviti, ali tudi srednje velika slovenska podjetja in velika slovenska podjetja vračajo proizvodnjo iz tujih držav nazaj v izvorno državo, torej v Slovenijo. Zanimajo me težave s proizvodnjo v tujini, ki bi lahko privedle do odločitve za vračanje proizvodnje v Slovenijo in drugi motivi, ki bi lahko vplivali na ta proces, kakor tudi ovire podjetij, s katerimi se pri tem procesu srečujejo oziroma jim ta proces onemogočajo izpeljati. Zanimajo me tudi razlike v pojavnosti vračanja proizvodnje v Slovenijo med srednje velikimi in velikimi podjetji.

Cilj raziskave je primerjati pojavnost, motive in ovire vračanja proizvodnje v izvorno državo v Sloveniji z drugimi državami in ugotoviti možne vzroke za morebitne razlike in podobnosti z drugimi državami. Poleg tega želim ugotoviti, kako močni so vplivi politike, sindikatov in drugih delovnih organizacij in zaposlenih v proizvodnih podjetjih na vračanje proizvodnje v izvorno državo, da bi s tem te akterje lahko opozoril na njihovo vlogo pri teh procesih in s tem morda spodbudil rast proizvodnje v Sloveniji.

Raziskovalna vprašanja:

1. Kako veliki so bili stroškovni prihranki slovenskih srednje velikih in velikih podjetij zaradi selitve proizvodnje v tujino?
2. Kako velike so bile težave s proizvodnjo v tujini?
3. Katere so bile najpomembnejše težave pri proizvodnji v tujini?
4. Kako veliki so bili stroški iskanja podizvajalcev, sestavljanja pogodb, službenih potovanj v tujino in upravljanja proizvodnje v tujini?
5. Kolikšen delež slovenskih srednje velikih in velikih podjetij je implementiralo proces vračanja proizvodnje v izvorno državo, torej v Slovenijo? Kako se ta delež razlikuje od deležev v drugih državah?

6. Kateri so bili najpomembnejši motivi za vračanje proizvodnje nazaj v Slovenijo? Kako se ti motivi razlikujejo od motivov podjetij v drugih državah?
7. Katere so bile najpomembnejše ovire pri podjetjih, ki so vračala proizvodnjo nazaj v Slovenijo? Kako se te ovire razlikujejo od ovir podjetij v drugih državah?
8. Kolikšen delež slovenskih srednje velikih in velikih podjetij je razmišljal o vrnitvi proizvodnje v Slovenijo, a tega doslej še ni izpeljal?
9. Kolikšen delež slovenskih srednje velikih in velikih podjetij dejansko načrtuje vrnitev proizvodnje v Slovenijo?
10. Katere so najpomembnejše ovire slovenskih srednje velikih in velikih podjetij, da se ne odločajo za razmišljanje o vračanju proizvodnje v Slovenijo?
11. Kako močni so vplivi politike, sindikatov in zaposlenih na proces vračanja proizvodnje nazaj v Slovenijo?

5.2 Zasnova raziskave in metodologija

Velikosti podjetja sem opredelil v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur.l. RS št. 65/2009-UPB3, 33/2011-ZGD-1D, 91/2011-ZGD-1E, 32/2012-ZGD-1F, 57/2012-ZGD-1G, 44/2013 Odl. US: U-I-311/11-16, 82/2013-ZGD-1H, 55/2015-ZGD-1I, 15/2017-ZGD-1J. Družbe se glede na ZGD-1 razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe glede na povprečno število zaposlenih v poslovnem letu, čiste prihodke od prodaje in vrednost aktive na bilančni presečni dan letne bilance stanja.

Zaradi potrebe po razumevanju opredelitve velikosti podjetij v nadaljevanju podajam klasifikacijo velikosti družb, ki velja v Sloveniji.

Mikro družba je družba, ki izpolnjuje dva od treh pogojev: povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega deset, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 evrov, vrednost aktive ne presega 350.000 evrov (ZGD-1).

Majhna družba je družba, ki ni mikro družba in ki izpolnjuje dva od treh pogojev: povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 50, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 evrov, vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov (ZGD-1).

Srednja družba je družba, ki ni mikro družba ali majhna družba in ki izpolnjuje dva od treh pogojev: povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 250, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 evrov, vrednost aktive ne presega 20.000.000 evrov (ZGD-1).

Velika družba je družba, ki ni mikro družba, majhna družba ali srednja družba. Za velike družbe se ne glede na predhodno omenjene pogoje štejejo subjekti javnega interesa, borze vrednostnih papirjev in družbe, ki morajo po 56. členu ZGD-1 pripraviti konsolidirano letno poročilo.

Za vključitev kriterija velikosti podjetja sem se odločil, ker naj bi se za lociranje proizvodnje v tujini odločala zlasti večja podjetja (Kinkel, 2012, str. 705), posledično pa je pri njih bolj verjetno pričakovati tudi več odločitev za obratni proces, torej raziskovano vračanje proizvodnje v izvirno državo. Populacijo velikih in srednje velikih slovenskih podjetij sem ugotovil s pomočjo poslovno-informacijskega portala slovenskega gospodarstva Gvin.com (Bisnode d.o.o., brez datuma).

Kot izbirne kriterije sem določil:

1. vrsto družbe: gospodarske družbe;
2. dejavnost: C-predelovalne dejavnosti;
3. velikost podjetja: velike enote, srednje enote;
4. vrsto lastnine: vse vrste lastnine;
5. poreklo kapitala: vse vrste kapitala;
6. država porekla kapitala: vse države porekla kapitala;
7. izbral sem le aktivne družbe.

Za dodatne vključitvene kriterije se nisem odločil, da ne bi bil končni vzorec premajhen, saj so v podobni danski raziskavi, kjer so raziskovali insourcing in outsourcing podjetij, ki so jih izbrali iz baze vseh danskih podjetij, imeli zelo nizko, zgolj 23,6 % stopnjo odgovora (Stentoft Arlbjørn, brez datuma, str. 3). Podobno nizko stopnjo odgovora (25,8 %) so zabeležili tudi v italijanski raziskavi selitev proizvodnje v tujino in njihovega vračanja v izvirno državo (Bettiol, Burlina, Chiarvesio & Di Maria, 2017, str. 144).

S pomočjo poslovno-informacijskega portala slovenskega gospodarstva Gvin.com (Bisnode d.o.o., brez datuma) sem ugotovil, da je bilo v Sloveniji, dne 18. novembra 2017, 343 srednje velikih in 144 velikih podjetij, ki po šifrantu dejavnosti spadajo v kategorijo C-predelovalne dejavnosti, oziroma z drugimi besedami v Sloveniji opravljajo proizvodno dejavnost. S pomočjo spletnih strani podjetij sem ugotovil, da naj bi proizvodno dejavnost v tujini imelo 180 od prej omenjenih 487 podjetij. Zaradi možnosti, da podjetja na svojih spletnih straneh nimajo objavljenih podatkov o svoji proizvodnji v tujini, kar zlasti velja v primeru pogodbenih izvajalcev v tujini, sem v raziskavo zajel vsa omenjena podjetja. Zaradi podjetij, ki so sestavljena iz več manjših, samostojno registriranih podjetij, je prišlo do podvajanja naslovov elektronske pošte – takšnih primerov je bilo 21, pri dveh podjetjih pa nisem uspel pridobiti ustreznega veljavnega naslova elektronske pošte. Tako je bilo končno število potencialnih anketirancev moje raziskave 464 podjetij.

Raziskava je bila opravljena s pomočjo spletnega vprašalnika preko odprtokodne aplikacije 1KA, ki omogoča storitev spletnega anketiranja, v obdobju med 5. in 26. februarjem 2018. Teden dni od prvega poziva k sodelovanju, torej 12. februarja 2018, je bil vsem preučevanim podjetjem v raziskavi poslan vnovičen opomnik za sodelovanje.

Vprašalnik sem naredil na podlagi vprašalnika avtorjev Arvidsson in Magnusson (2014) in pregleda motivov in ovir za vračanje proizvodnje v izvirno državo v obstoječi literaturi.

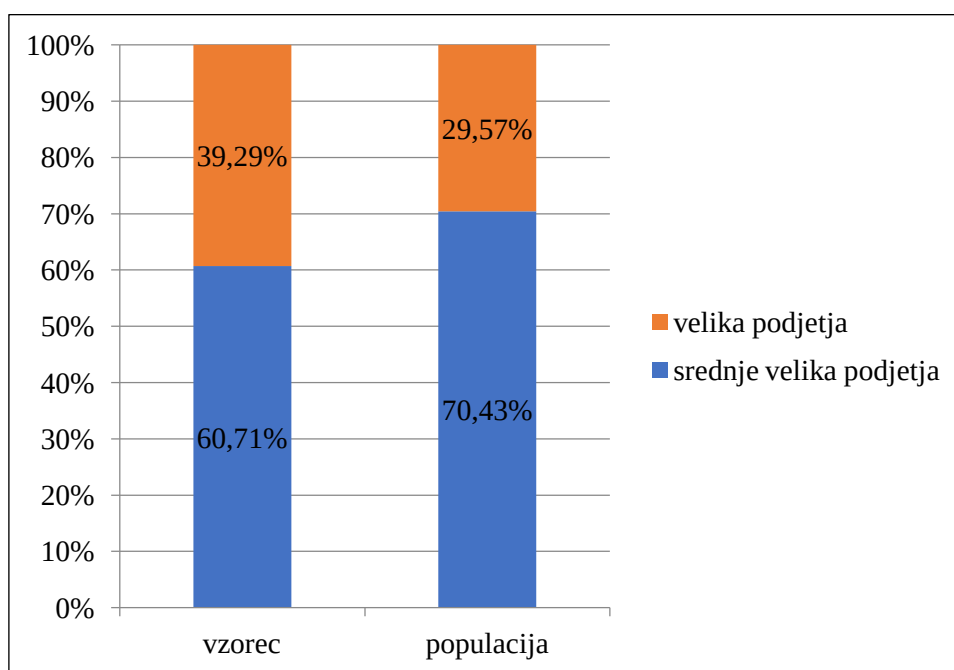
Pri vprašanjih, kjer je bilo od anketirancev zahtevano ocenjevanje stopnje pomembnosti oziroma velikosti, sem uporabil petstopenjsko Likertovo lestvico, kot so to storili tudi v eni izmed podobnih raziskav (Bettiol, Burlina, Chiarvesio & Di Maria, 2017, str. 144). Likertovo lestvico sem uporabil, ker je enostavna za reševanje, kar se mi zdi zelo pomembno za zagotavljanje dovolj visoke stopnje odgovora.

5.3 Vzorec

Spletni vprašalnik je izpolnilo 28 izmed 464 podjetij, katerim sem poslal povezavo do spletnega vprašalnika, kar pomeni da je stopnja odgovora zelo nizka, le 6,03 %.

Profil anketirancev moje raziskave je sledeč: 4 vodje prodaje, 3 direktorji, 3 direktorji ali vodje proizvodnje, 2 vodji projektov, 2 vodji marketinga, 2 računovodji, 2 vodji kontrolinga, 2 vodji logistike, 1 tehnični direktor, 1 izvršni direktor za finance, 1 menedžer, 1 produktni vodja, 1 prokurist, 1 specialist za človeške vire, 1 skrbnik ključnih strank, 1 razvojni inženir.

Slika 3: Primerjava deležev velikih in srednje velikih podjetij med vzorcem in populacijo



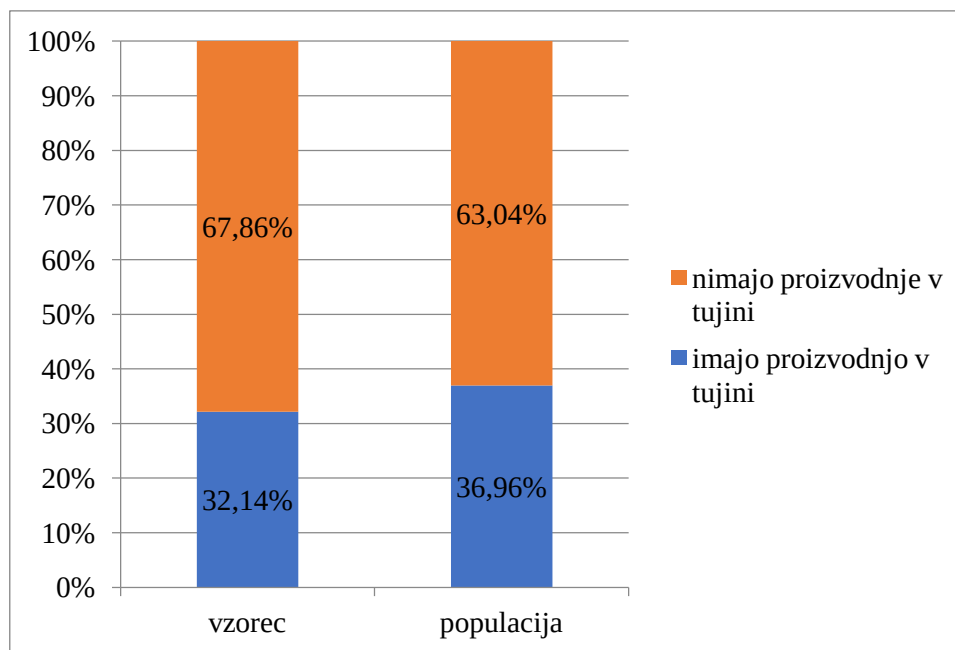
Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz slike 3, je vzorec z vidika deležev velikih in srednje velikih podjetij primerljiv s populacijo podjetij v Sloveniji.

Kot je razvidno iz slike 4, je vzorec z vidika deležev podjetij, ki imajo proizvodnjo v tujini in podjetij, ki nimajo proizvodnje v tujini, primerljiv s populacijo podjetij v Sloveniji, pri čemer gre pri populaciji za subjektivno oceno, saj sem podatke podjetij o njihovi

proizvodnji v tujini pridobil s pomočjo spletnih strani podjetij, kjer so podatki lahko bolj ali manj natančni.

Slika 4: Primerjava deležev podjetij, ki imajo proizvodnjo v tujini in podjetij, ki nimajo proizvodnje v tujini med vzorcem in populacijo



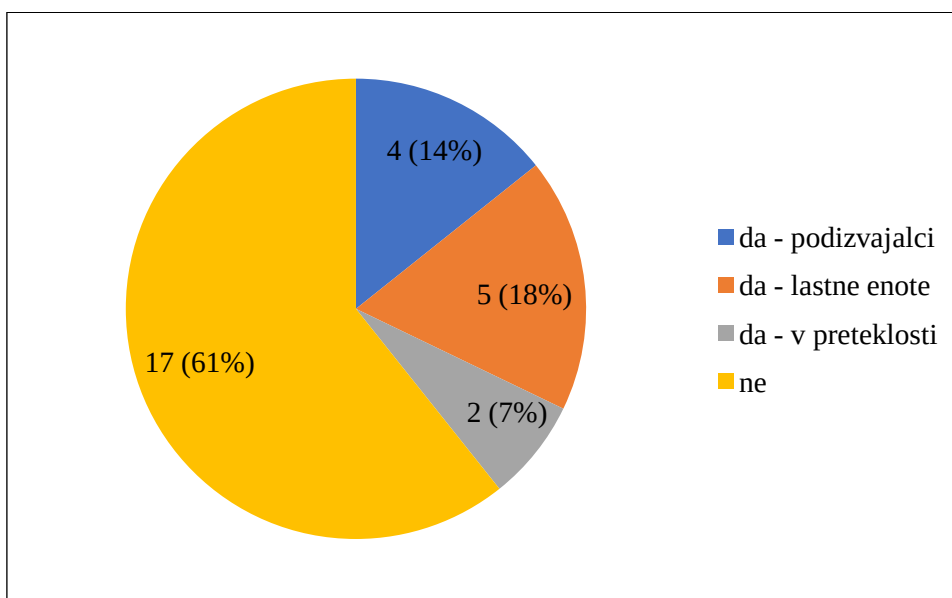
Vir: lastno delo.

5.4 Rezultati

Kot je razvidno iz slike 5, ima proizvodnjo v tujini 32 % v raziskavo zajetih podjetij, od tega jih ima dobra polovica lastne proizvodne enote v tujini, slaba polovica pa ima proizvodnjo v tujini v obliki pogodbenih podizvajalcev.

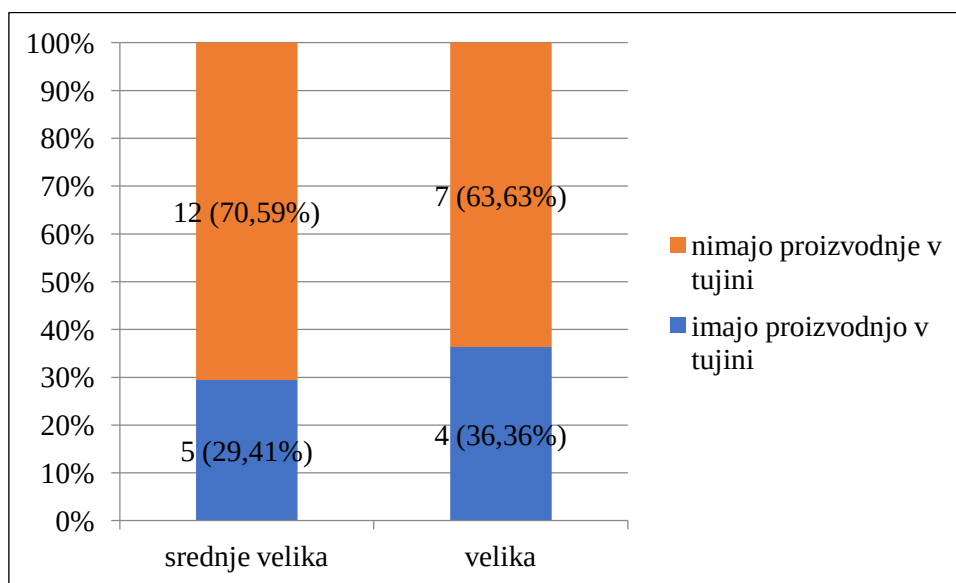
Kot je razvidno iz slike 6, je delež podjetij, ki imajo proizvodnjo v tujini, zelo podoben med srednje velikimi in velikimi slovenskimi podjetji.

Slika 5: Proizvodnja podjetij v tujini



Vir: lastno delo.

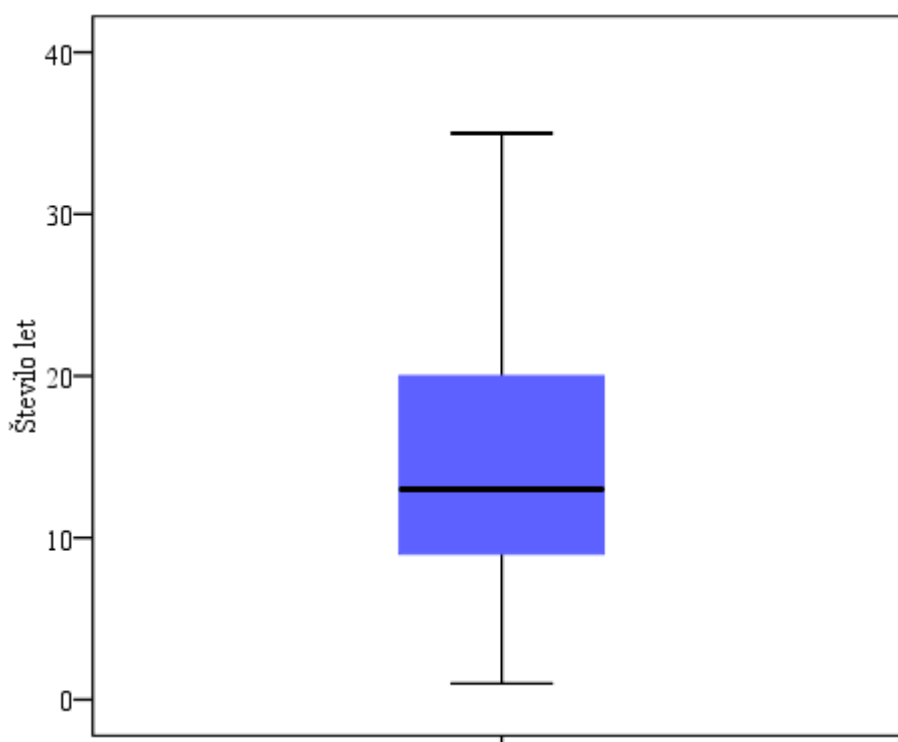
Slika 6: Delež srednje velikih in velikih podjetij, ki imajo proizvodnjo v tujini



Vir: lastno delo.

V povprečju so podjetja selila proizvodnjo v tujino pred 15,3 leti. Kot je razvidno iz slike 7, je večina podjetij selila proizvodnjo v tujino od 8 do 20 let nazaj. Izstopata pa 2 podjetji, eno je namreč proizvodnjo selilo v tujino šele pred 1 letom, drugo pa že 35 let nazaj.

Slika 7: Število let od selitve proizvodnje v tujino



Vir: lastno delo.

5.4.1 Primer podjetja, ki je razmišljalo o vračanju proizvodnje v izvorno državo

V moji raziskavi je bilo le eno podjetje, ki je razmišljalo o vračanju proizvodnje v izvorno državo, vendar tega še ni izpeljalo. Njegove značilnosti podajam v naslednjem odstavku, zaradi zagotavljanja anonimnosti pa sem ga poimenoval podjetje A.

Podjetje A

Podjetje, ki je po klasifikaciji ZGD-1 srednje veliko, je pričelo s selitvijo proizvodnje v tujino pred 13 leti. Podjetje je imelo zaradi selitve proizvodnje v tujino le majhne stroškovne prihranke (stopnja 2 na petstopenjski lestvici). Najpomembnejše težave, s katerimi so se soočali s proizvodnjo v tujini so bile težave z vodenjem in organiziranjem aktivnosti v tujini (3), ostale težave pa so bile majhne (2) ali zelo majhne (1). Podjetje je imelo nizke stroške iskanja podizvajalcev v tujini (2), sestavljanja pogodb in upravljanja aktivnosti v tujini in zelo nizke stroške službenih potovanj v tujino (1). Podjetje ocenjuje, da je malo verjetno (2), da bodo proizvodnjo iz tujine selili nazaj v Slovenijo v obdobju naslednjih 5 let. Najpomembnejše ovire za selitev proizvodnje v Slovenijo jim predstavljajo pomanjkanje kvalificirane delovne sile v Sloveniji (5), nezadostna produktivnost dela (4), predraga zemljišča (4), davčne obremenitve v Sloveniji (4), stroški dela v Sloveniji (3), neustrezna infrastruktura (3), pomanjkanje ustreznih zemljišč (3) in

neustrezna pomoč države (3). Podjetje kot ključno oviro še posebej izpostavlja splošno pomanjkanje kadrov v Sloveniji.

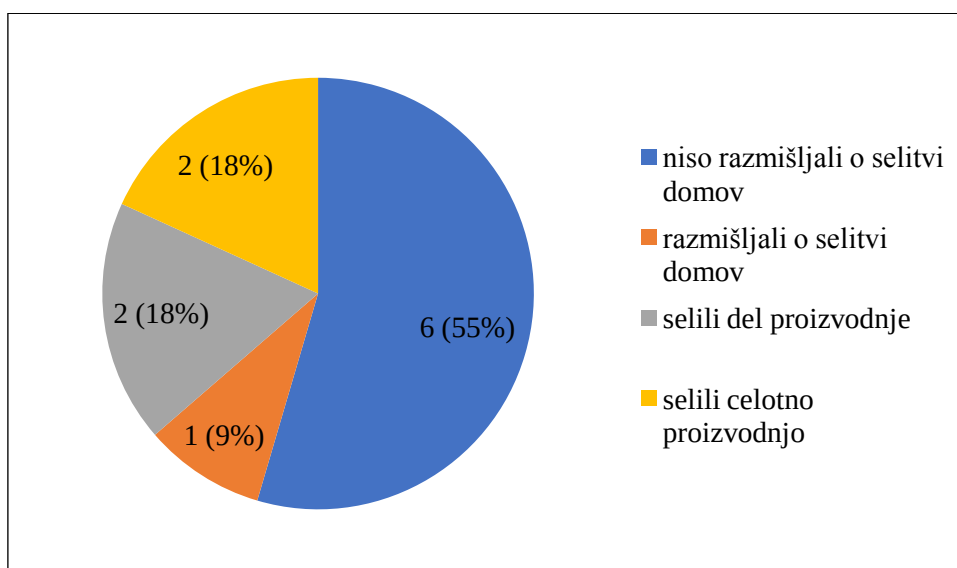
5.4.2 Načrtovani primeri vračanja proizvodnje v izvorno državo

V moji raziskavi je bilo v nasprotju s pričakovanji le eno podjetje, ki trenutno načrtuje vračanje proizvodnje nazaj v Slovenijo. Gre za podjetje, ki sem ga opisal že v prejšnjem odstavku.

5.4.3 Implementirani primeri vrnitve proizvodnje v izvorno državo

V moji raziskavi so bila 4 podjetja, ki so vrnila proizvodnjo iz tujine nazaj v Slovenijo. Njihove značilnosti podajam v naslednjih odstavkih, pri čemer sem jih zaradi zagotavljanja anonimnosti poimenoval s črkami od B do E. Delež takšnih podjetij pa je razviden iz slike 8.

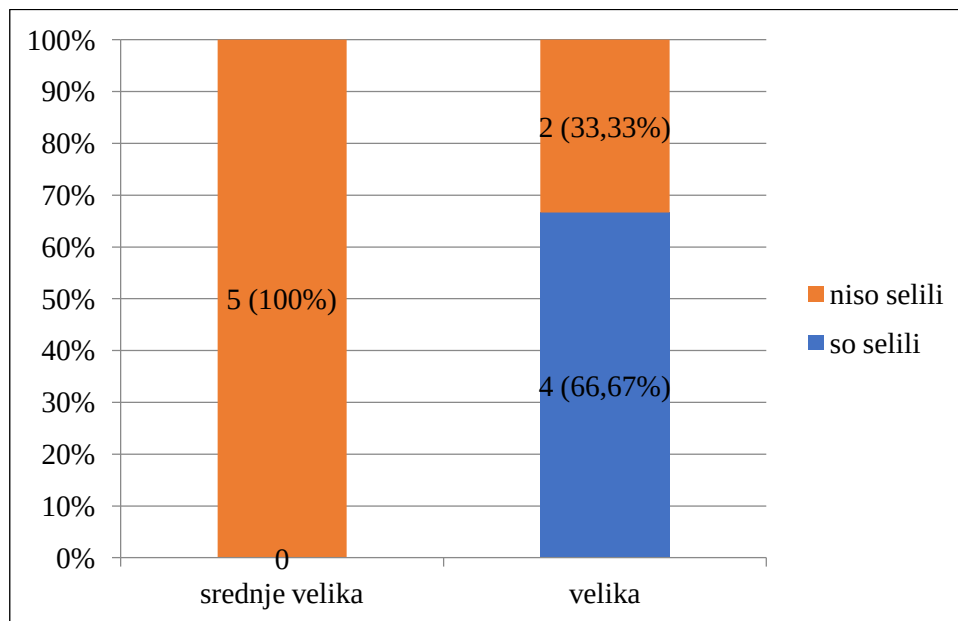
Slika 8: Delež podjetij, ki so vrnila proizvodnjo v Slovenijo, ali so o tem razmišljala



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz slike 9, so bila vsa podjetja v moji raziskavi, ki so selila proizvodnjo nazaj v Slovenijo, velika. Več kot polovica velikih podjetij, ki ima oziroma je imela proizvodnjo v tujini, je namreč vrnila proizvodnjo nazaj v Slovenijo.

Slika 9: Primerjava deležev podjetij, ki so selila proizvodnjo nazaj v Slovenijo med srednje velikimi in velikimi podjetji, ki imajo ali so imela proizvodnjo v tujini



Vir: lastno delo.

Podjetje B

Podjetje, ki je po klasifikaciji ZGD-1 veliko, je pričelo s selitvijo proizvodnje v tujino pred 35 leti. Podjetje je zaradi selitve proizvodnje v tujino imelo zelo visoke stroškovne prihranke (5 na petstopenjski lestvici), težave s proizvodnjo v tujini pa so bile majhne (2) oziroma zelo majhne (1). Stroški iskanja podizvajalcev v tujini, sestavljanja pogodb, službenih potovanj v tujino in upravljanja proizvodnje v tujini so bili nizki (2). V letu 2013 so iz Avstrije preselili celotno proizvodnjo nazaj v Slovenijo. Njihova najpomembnejša motiva za selitev proizvodnje v Slovenijo sta bila zblížanje oddelkov za raziskave in razvoj in proizvodnje na eni lokaciji (3) in visoki stroški nadzora in koordinacije aktivnosti v tujini (3). Njihov najmanj pomemben motiv je bil pomembnost oznake »Narejeno v Sloveniji« za kupce (1), preostali motivi so bili šibki (2). Dodaten motiv za vrnitev proizvodnje v izvirno državo, ki so ga izpostavili, je bil zmanjšanje naročil. Podjetju so močne ovire (4) za selitev proizvodnje v Slovenijo predstavljale pomanjkanje kvalificirane delovne sile, težave pri doseganju ustrezne kakovosti izdelkov, zapleteni postopki birokracije in davčne obremenitve v Sloveniji. Srednje močne ovire (3) so bile še nezadostna produktivnost dela, neustrezna infrastruktura in neustrezna pomoč države. Preostale ovire niso bile tako pomembne.

Podjetje C

Podjetje, ki je po klasifikaciji ZGD-1 veliko, je pričelo s selitvijo proizvodnje v tujino pred 20 leti. Podjetje je zaradi selitve proizvodnje v tujino imelo visoke stroškovne prihranke (4 na petstopenjski lestvici). Imelo je velike težave (4) z vodenjem in organiziranjem

proizvodnje v tujini, srednje velike težave (3) zaradi jezika in komunikacij, kakovostjo proizvodov v tujini, zaradi časovnih zamud in zaradi povečane kompleksnosti podjetja, ostale težave pa so bile majhne (2). Stroški iskanja podizvajalcev v tujini in sestavljanja pogodb so bili nizki (2), stroški službenih potovanj v tujino in upravljanja proizvodnje v tujini pa so bili srednje visoki (3). Proizvodnjo so iz Srbije selili nazaj v Slovenijo, pri čemer pa leta selitve, kljub podanemu vprašanju, ne navajajo. Najpomembnejši motiv za selitev proizvodnje nazaj v Slovenijo je bil neustrezna kakovost izdelkov, ki so ga označili kot zelo močnega (5), srednje močni (3) motivi za vrnitev proizvodnje so bili še naraščajoči stroški dela v tuji državi, pomanjkanje kvalificirane delovne sile, težave z zamudami dobave in pomembnost oznake »Narejeno v Sloveniji« za kupce, preostali motivi so bili šibki (2) oziroma zelo šibki (1). Najpomembnejše ovire za vrnitev proizvodnje v Slovenijo so bile stroški dela v Sloveniji (3), pomanjkanje ustreznih zemljišč in davčne obremenitve v Sloveniji, preostale ovire so bile šibke (2) ali zelo šibke (1).

Podjetje D

Podjetje, ki je po klasifikaciji ZGD-1 veliko, je pričelo s selitvijo proizvodnje v tujino pred 10 leti. Njihovi stroškovni prihranki zaradi selitve proizvodnje v tujino so bili zelo nizki (1 na petstopenjski lestvici). Podjetje se sooča z velikimi težavami (4) zaradi povečane kompleksnosti podjetja in velikimi težavami (4) z varovanjem intelektualne lastnine in notranjega znanja na proizvodnih lokacijah v tujini, s srednje velikimi težavami (3) s kakovostjo proizvodov v tujini in časovnimi zamudami zaradi proizvodnje v tujini, preostale težave pa so manjše, poleg tega pa vse težave skupaj ocenjujejo kot majhne (2). Podjetje je imelo nizke stroške (2) iskanja podizvajalcev, srednje visoke stroške (3) sestavljanja pogodb in službenih potovanj v tujino in visoke stroške (4) upravljanja proizvodnje v tujini. V letu 2011 so proizvodnjo iz Hrvaške preselili nazaj v Slovenijo. Najpomembnejši motiv za selitev proizvodnje v Slovenijo so bili zato, razumljivo, visoki stroški nadzora in koordinacije aktivnosti v tujini (4), velik motiv (4) je bil tudi zblizanje oddelkov za raziskave in razvoj in proizvodnje na eni lokaciji, srednje močni motivi (3) pa so bili še logistični stroški, težave z zamudami dobave, potreba po krajših dobavnih rokih, neustrezna kakovost izdelkov in tveganja menjalnih tečajev, medtem ko so bili ostali motivi šibki (2). Najpomembnejša ovira za selitev proizvodnje v Slovenijo so bili stroški dela v Sloveniji (4), srednje močni (3) oviri sta bili tudi pomanjkanje kvalificirane delovne sile v Sloveniji in visoki stroški energije, preostale ovire pa so bile manj pomembne.

Podjetje E

Podjetje, ki je po klasifikaciji ZGD-1 veliko, je pričelo s selitvijo proizvodnje v tujino pred 8 leti. Njihovi stroškovni prihranki zaradi selitve proizvodnje v tujino so bili nizki (2 na petstopenjski lestvici). Največje težave s katerimi se srečujejo pri proizvodnji v tujini so težave pri tujih državnih institucijah (5), težave z vodenjem in organiziranjem aktivnosti v tujini (4), težave s kakovostjo proizvodov (4) in težave zaradi časovnih zamud proizvodnje v tujini (3), preostale težave ocenjujejo kot majhne (2), vendar vse težave skupaj

ocenjujejo kot velike (4). Kot dodatno težavo omenjajo tudi kraje s strani svojih zaposlenih. Njihovi stroški iskanja podizvajalcev, sestavljanja pogodb in upravljanja aktivnosti v tujini so bili nizki (2), stroški službenih potovanj v tujino pa srednje veliki (3). V letu 2015 so proizvodnjo preselili iz Srbije nazaj v Slovenijo. Najpomembnejši motivi za selitev v Slovenijo so bili visoki stroški nadzora in koordinacije aktivnosti v tujini (4), zahteve po večji odzivnosti zaradi spreminjajočih se zahtev kupcev (3), neustrezna kakovost izdelkov (3), dodatno pa so kot motiv izpostavili še težave s krajami zaposlenih in težave z birokracijo. Podjetje kot kaže ni imelo posebnih ovir za selitev proizvodnje v Slovenijo, saj je vse ovire ocenilo kot zelo nizke (1).

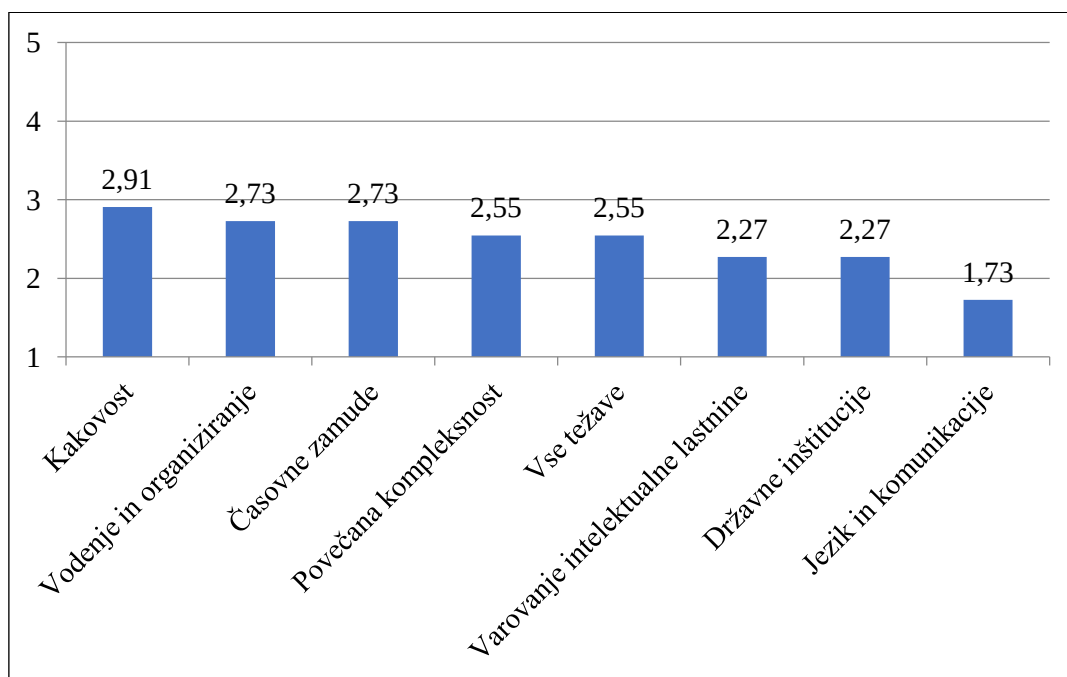
5.4.4 Razlogi za vračanje proizvodnje v izvorno državo

Podjetja se za vračanje proizvodnje v izvorno državo lahko odločajo zaradi težav, s katerimi se srečujejo v tujini, zaradi bolj ugodnih pogojev oziroma posebnih priložnosti, ki jih ponuja proizvodnja v izvorni državi, lahko pa tudi zaradi nekih notranjih vzgibov, kot bi bila denimo lastnikova ali menedžerjeva želja po izboljšanju gospodarske in socialne klime v izvorni državi podjetja. Da bi ugotovil, s kako velikimi težavami se podjetja soočajo pri proizvodnji v tujini, sem na podlagi literature izpostavil 8 ključnih težav, katere velikost so anketiranci ocenili na petstopenjski Likertovi lestvici, dodal pa sem še odprto vprašanje, da so podjetja lahko izpostavila še dodatne težave, ki jih sam nisem zajel. Rezultati so podani na sliki 10. Kot je razvidno iz slike 10, so bile največje težave pri proizvodnji v tujini težave z doseganjem ustrezne kakovosti izdelkov, težave z vodenjem in organiziranjem aktivnosti v tujini in časovne zamude zaradi proizvodnje v tujini, najmanjše pa so bile težave, povezane z jezikom in komunikacijami.

Možen vzrok za selitev proizvodnje v izvorno državo so tudi premajhni stroškovni prihranki, ki jih je podjetje pričakovalo ob selitvi proizvodnje v tujino. Kot je razvidno iz slike 11, so bili stroškovni prihranki podjetij, zajetih v raziskavo srednje veliki, saj je bilo povprečje vseh podjetij 2,82 na petstopenjski Likertovi lestvici. Velika podjetja so imela večje stroškovne prihranke kot srednje velika podjetja.

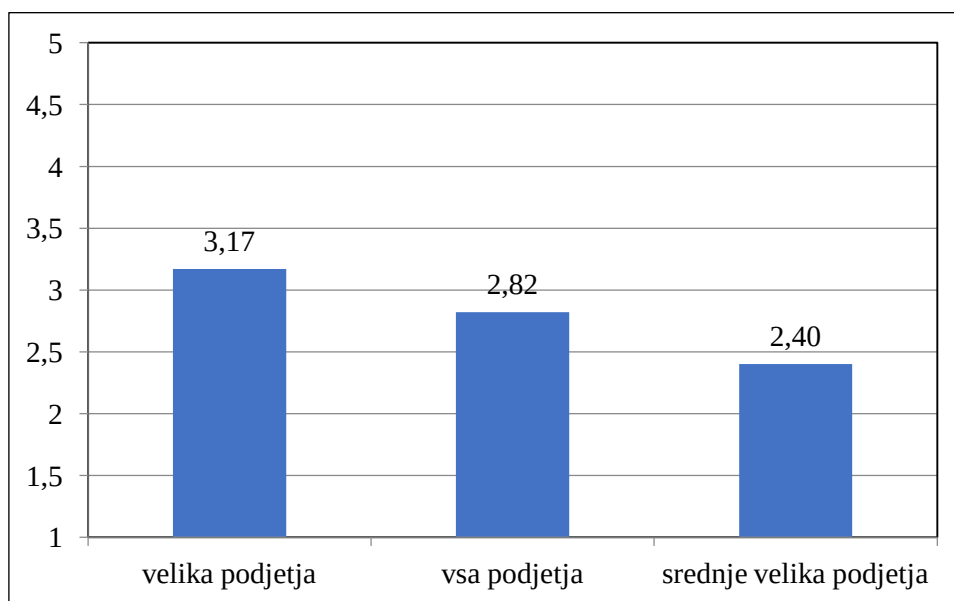
Možen vzrok za selitev proizvodnje v izvorno državo bi lahko bili tudi s selitvijo proizvodnih aktivnosti v tujino povezani visoki stroški službenih potovanj v tujino, stroški upravljanja proizvodnje v tujini, stroški sestavljanja pogodb s poslovnimi partnerji v tujini in stroški iskanja podizvajalcev. Kot je razvidno iz slike 12, so bili stroški službenih potovanj v tujino in stroški upravljanja proizvodnje v tujini srednje veliki, stroški sestavljanja pogodb in iskanja podizvajalcev pa majhni.

Slika 10: Velikost težav proizvodnje v tujini



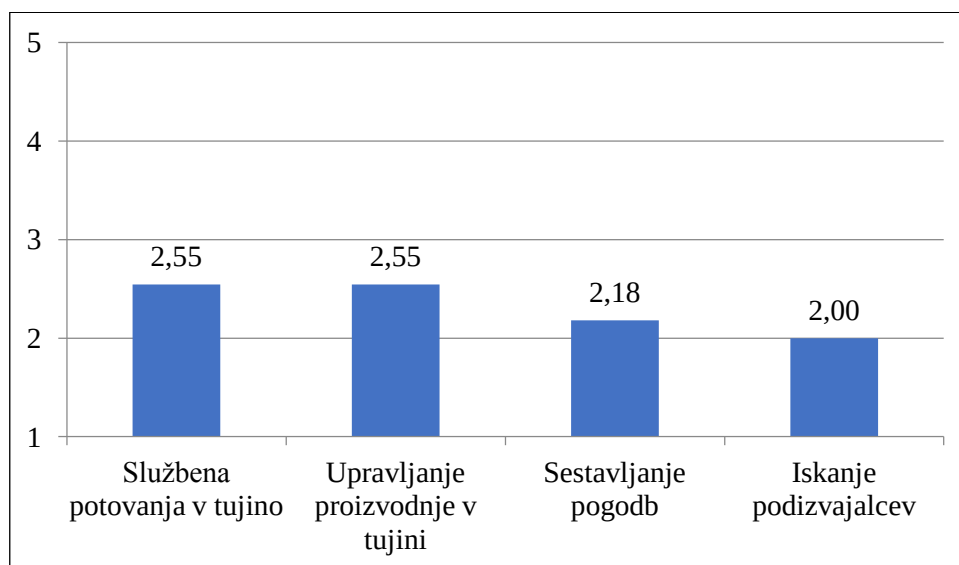
Vir: lastno delo.

Slika 11: Stroškovni prihranki zaradi proizvodnje v tujini



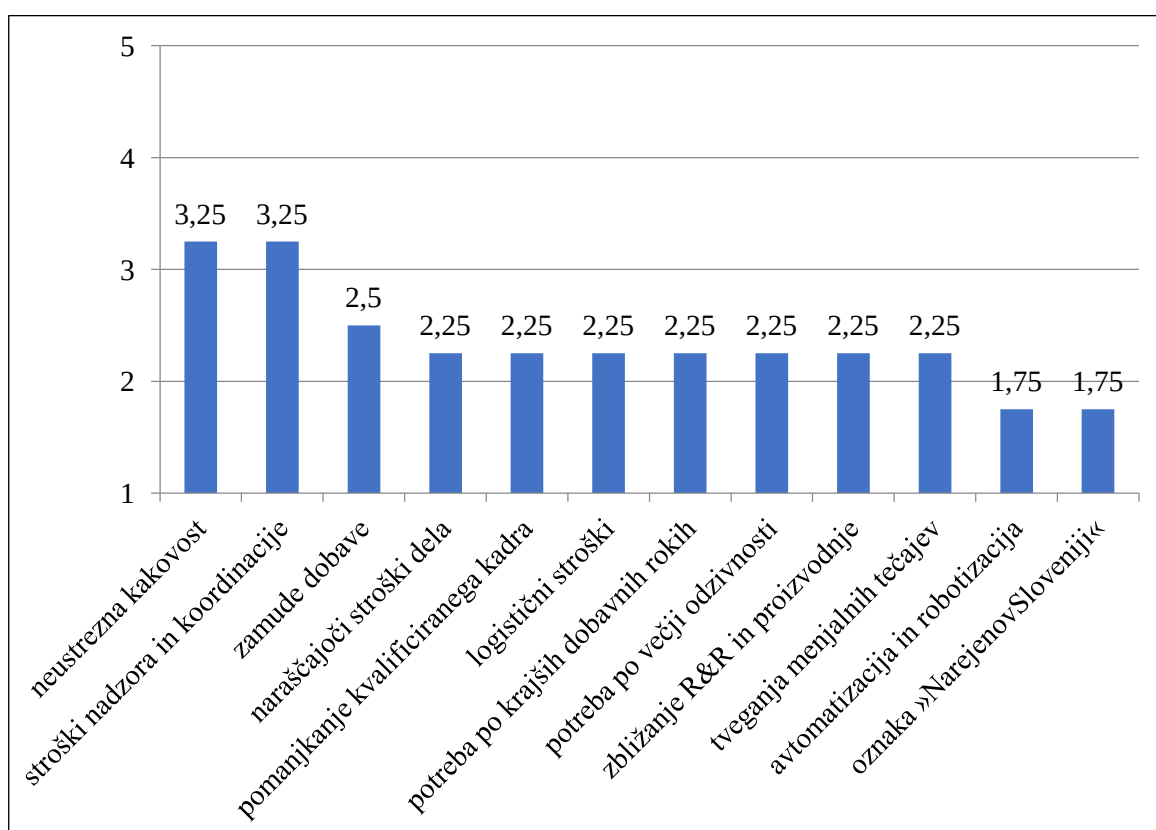
Vir: lastno delo.

Slika 12: Stroški proizvodnje v tujini



Vir: lastno delo.

Slika 13: Pomembnost motivov za vračanje proizvodnje v Slovenijo



Vir: lastno delo.

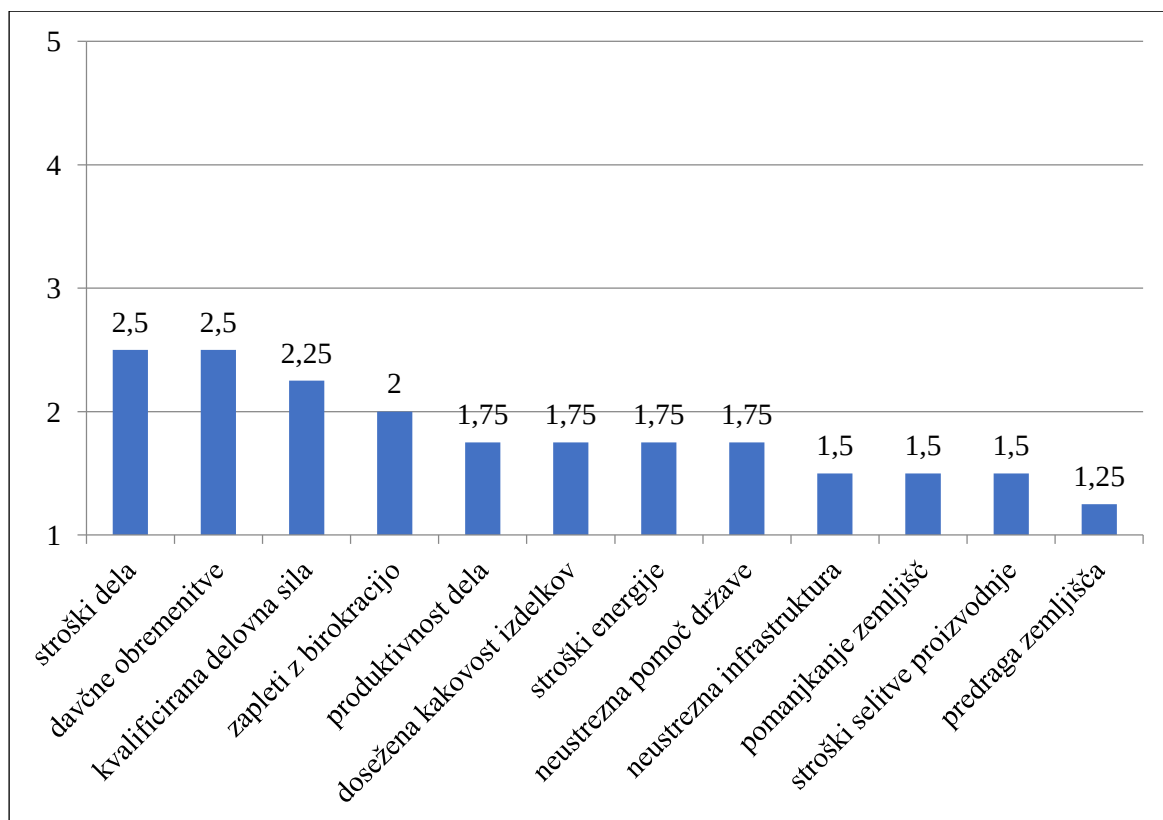
Kot je razvidno iz slike 13, sta bila najpomembnejša motiva za vračanje proizvodnje v Slovenijo med podjetji, ki so ta proces dejansko izpeljala, težave z doseganjem ustrezne

kakovosti izdelkov proizvodnje v tujini in visoki stroški nadzora in koordinacije proizvodnje v tujini, od preostalih motivov odstopajo še težave z zamudami dobave, najmanj pomembna motiva pa sta bila možnost nadomestitve ročnega dela z avtomatizacijo in robotizacijo ter pomembnost oznake »Narejeno v Sloveniji« za kupce.

5.4.5 Ovire za vračanje proizvodnje v izvirno državo

Kot je razvidno iz slike 14, sta bili pri podjetjih, ki so selila proizvodnjo nazaj v Slovenijo, največji oviri stroški dela v Sloveniji in davčne obremenitve v Sloveniji, sledili pa sta pomanjkanje kvalificirane delovne sile in zapleti z birokracijo, najmanj pomembna ovira za vrnitev proizvodnje pa je bila cena potrebnih zemljišč.

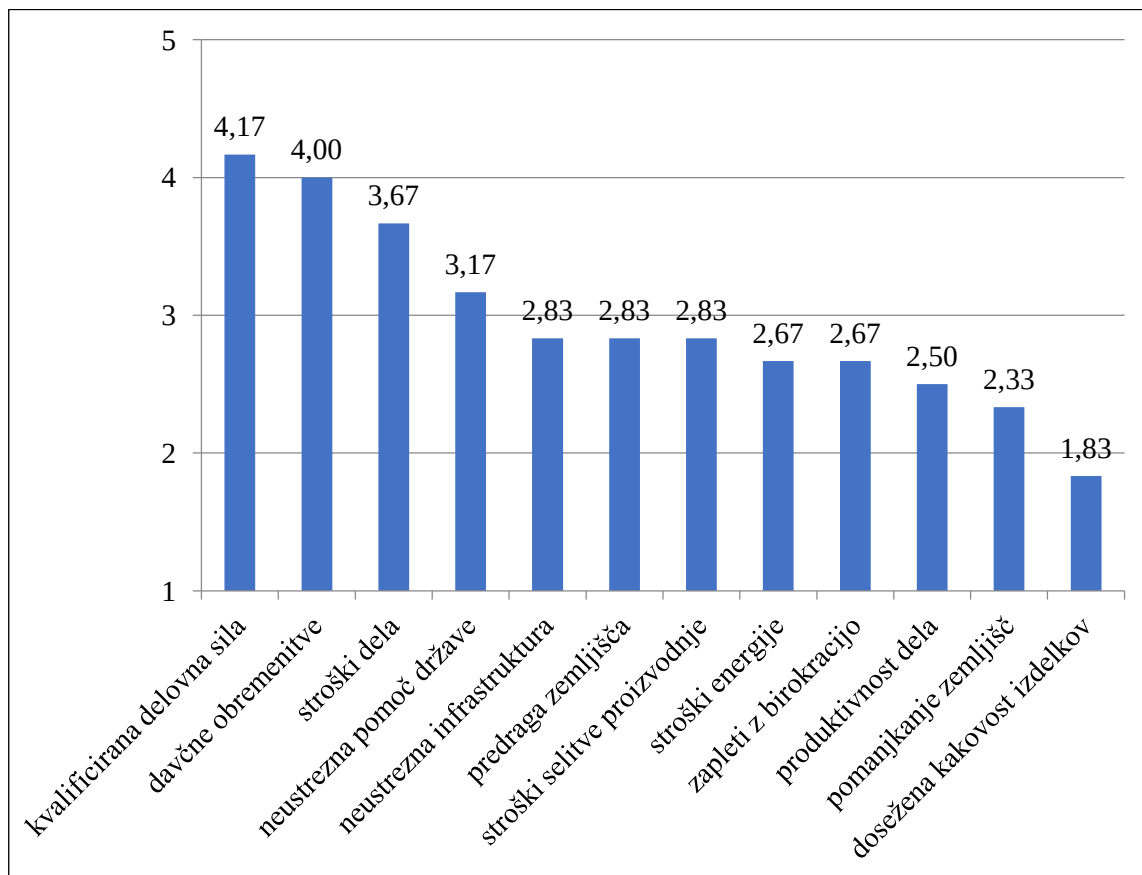
Slika 14: Pomembnost ovir za vračanje proizvodnje v Slovenijo pri podjetjih, ki imajo proizvodnjo v tujini in so selila proizvodnjo nazaj v Slovenijo



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz slike 15, so bile največje ovire za vrnitev proizvodnje v Slovenijo med podjetji, ki imajo proizvodnjo v tujini in niso selila proizvodnje nazaj v Slovenijo, pomanjkanje kvalificirane delovne sile, davčne obremenitve, stroški dela in neustrezna pomoč države (v obliki subvencij, olajšav in podobnega). Najmanjša ovira za vračanje proizvodnje v Slovenijo pa je bila pri njih doseganje ustrezne kakovosti izdelkov v Sloveniji.

Slika 15: Pomembnost ovir za vračanje proizvodnje v Slovenijo pri podjetjih, ki imajo proizvodnjo v tujini, vendar niso selila proizvodnje nazaj v Slovenijo



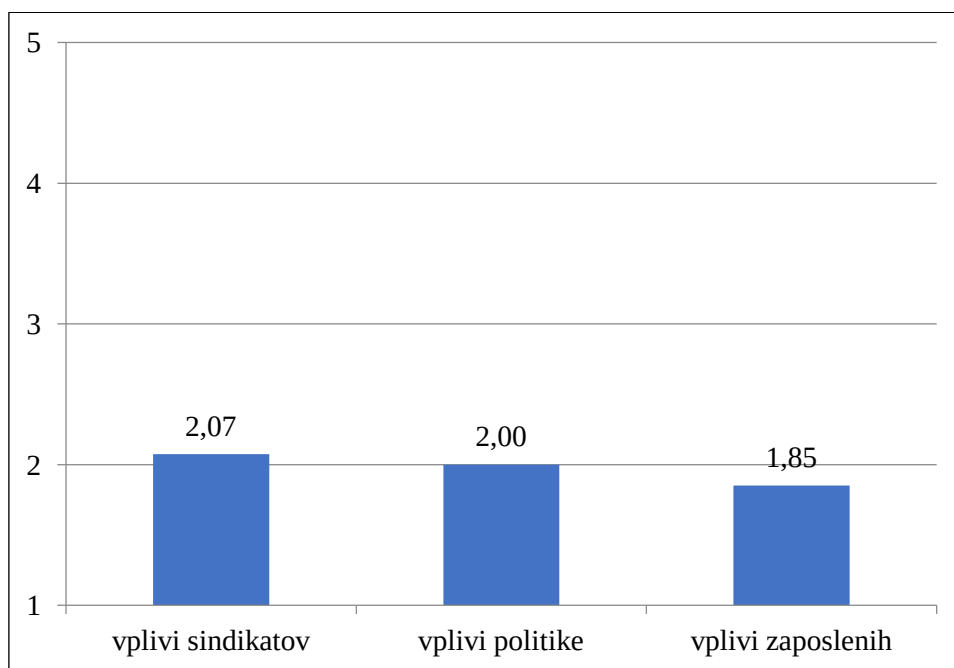
Vir: lastno delo.

Najpomembnejše ovire za selitev proizvodnje nazaj v Slovenijo so torej podjetjem, ki so že implementirala selitev proizvodnje v Slovenijo in podjetjem, ki tega še niso storila, skupne.

5.4.6 Vplivi politike, sindikatov in zaposlenih na odločitve za vračanje proizvodnje v izvorno državo

Kot je razvidno iz slike 16, so vplivi sindikatov, politike in zaposlenih šibki, saj se njihove vrednosti gibljejo okrog 2. stopnje na petstopenjski Likertovi lestvici.

Slika 16: Velikost vplivov za vračanje proizvodnje v Slovenijo



Vir: lastno delo.

6 RAZPRAVA

V tem poglavju bom skušal najti razlago za dobljene rezultate moje raziskave o vračanju proizvodnje v izvirno državo in jih primerjati z rezultati podobnih raziskav iz drugih držav.

6.1 Proizvodnja slovenskih podjetij v tujini

Rezultati moje raziskave kažejo, da ima tretjina srednje velikih in velikih slovenskih podjetij proizvodnjo v tujini, kar je primerljivo z najbolj razvitimi evropskimi državami, denimo z Nemčijo, kjer ima proizvodnjo v tujini prav tako tretjina podjetij, medtem ko je delež britanskih podjetij s proizvodnjo v tujini približno 50 % (Kinkel, Jung Erceg, Lay, 2002, str. 2; The manufacturers' organisation, 2014, str. 8).

Velik delež slovenskih podjetij s proizvodnjo v tujini je verjetno zlasti posledica dogajanja v zadnjih 15 letih. Za Slovenijo je bil namreč zlasti v preteklih 15 letih značilen precej velik delež podjetij, ki so proizvodnjo selila v tujino, saj so slovenski primeri selitve proizvodnje v tujino ne glede na njeno majhnost, v obdobju od leta 2003 do leta 2007 znašali 1,3 %, v obdobju od leta 2008 do leta 2009 1,7 %, v obdobju od leta 2010 do leta 2014 1,9 % vseh primerov selitev proizvodnje v tujino med podjetji iz Evropske unije, le v obdobju od leta 2015 do leta 2016 naj primerov selitve proizvodnje v tujino med slovenskimi podjetji ne bi bilo. V celotnem obdobju od leta 2003 do leta 2016 so slovenski

primeri selitev proizvodnje v tujino predstavljali 1,5 % vseh primerov selitev proizvodnje v tujino v Evropski uniji (Eurofound, 2016, str. 24). Menim, da je ta delež, glede na majhnost Slovenije v primerjavi s celotno Evropsko unijo, relativno visok v primerjavi z drugimi evropskimi državami, saj je prebivalstvo Slovenije v letu 2016 predstavljalo le 0,4 % celotnega prebivalstva Evropske unije, slovenski bruto domači proizvod pa je predstavljal le 0,3 % celotnega bruto domačega proizvoda Evropske unije v letu 2016 (Eurostat, 2017a; Eurostat, 2017b). V kolikor v obzir vzamemo prebivalstvo Slovenije v primerjavi z drugimi državami Evropske unije, so višjo stopnjo selitev proizvodnje v tujino v obdobju od leta 2003 do leta 2016 imele le Finska, Danska, Irska in Švedska, torej države z zelo drago delovno silo (Eurofound, 2016, str. 24; Eurostat, 2017a).

Posledica selitev proizvodnje v tujino so bile izgube delovnih mest, kjer je Slovenija prav tako veliko izgubljala, saj je bil slovenski delež izgube delovnih mest med vsemi izgubljenimi delovnimi mesti v Evropski uniji zaradi selitev proizvodnje v tujino v obdobju od leta 2003 do leta 2007 visok 1,5 %, v obdobju od leta 2008 do leta 2009 1,4 %, v obdobju od leta 2010 do leta 2014 2,2 %, le v obdobju od leta 2015 do leta 2016 izgub delovnih mest ni bilo. V celotnem obdobju od leta 2003 do leta 2016 je ta delež znašal 1,6 % (Eurofound, 2016, str. 25). Izraženo v številkah to pomeni, da je Slovenija zaradi selitev proizvodnje v tujino v obdobju od leta 2003 do leta 2007 izgubila 325 delovnih mest, v obdobju od leta 2008 do leta 2009 266 delovnih mest, v obdobju od leta 2010 do leta 2014 pa 236 delovnih mest. Skupaj je v obdobju od leta 2003 do leta 2016 izgubila kar 827 delovnih mest (Eurofound, 2016, str. 25). V kolikor v obzir vzamemo prebivalstvo Slovenije v primerjavi z drugimi državami Evropske unije, so višjo stopnjo izgube delovnih mest, zaradi selitev proizvodnje v tujino v obdobju od leta 2003 do leta 2016 imele le Malta, Danska in Irska, vnovič torej le države z drago delovno silo (Eurofound, 2016, str. 25; Eurostat, 2017a).

Slovenska podjetja se, kot kažejo rezultati moje raziskave (slika 10), trenutno ne soočajo z velikimi težavami pri proizvodnji v tujini, saj so vse težave skupaj v povprečju ocenili z 2,55 na petstopenjski lestvici, kar je primerljivo z italijanskimi podjetji, ki so povprečje težav ocenila pod 3 na petstopenjski lestvici (Bettiol, Burlina, Chiarvesio & Di Maria, 2017, str. 148). Ključna težava slovenskih podjetij pri proizvodnji v tujini je bila nezadovoljstvo s kakovostjo izdelkov, ki ji sledijo težave z vodenjem in organiziranjem proizvodnje v tujini in težave zaradi časovnih zamud. Eno izmed podjetij je izpostavilo še razlike v dojemanju stopnje kakovosti, saj po njihovih izkušnjah na eni izmed tujih proizvodnih lokacij srednje dobro kvaliteto dojemajo za odlično kvaliteto.

6.2 Motivi slovenskih podjetij za vračanje proizvodnje v izvirno državo

Najpomembnejši motivi slovenskih podjetij za vračanje proizvodnje v izvirno državo so skladni z najpomembnejšimi težavami pri proizvodnji v tujini, ki so torej zagotavljanje kakovosti, stroški nadzora in koordinacije in zamude dobave. Podjetja so sicer izpostavila

še nekaj drugih motivov za vrnitev proizvodnje v Slovenijo, in sicer zmanjšanje naročil, patriotizem oziroma ljubezen do domovine, kraje s strani zaposlenih in težave z birokracijo. Tudi med danskimi podjetji so bili ključni vzroki za selitev proizvodnje v izvorno državo neizpolnjevanje zahtev po kakovosti izdelkov v tujini in težave zaradi dolgih časovnih dobav, poleg njih pa še povečana stopnja avtomatizacije proizvodnje na Danskem, povečan poudarek jedrnim aktivnostim podjetja in zbližanje oddelkov za raziskave in razvoj ter proizvodnje (Stentoft Arlbjörn & Stegmann Mikkelsen, 2014, str. 61).

Tudi pri nemških podjetjih, ki so implementirala vrnitev proizvodnje, so bili najpomembnejši motivi fleksibilnost in zmožnosti dobave, nezadovoljstvo s kakovostjo izdelkov, proizvedenih na tujih lokacijah in koordinacijski stroški (Kinkel & Maloča, 2009, str. 160). Težave s kakovostjo so bile drugi najpomembnejši motiv tudi v raziskavi avstrijskih, nemških in švicarskih podjetij, kjer so bile na prvem mestu težave s fleksibilnostjo (verjetno z njimi povezane časovne zamude), na tretjem mestu pa neizkoriščene proizvodne kapacitete v izvorni državi, ki jih je izpostavil tudi eden izmed mojih anketirancev, ki je izpostavil zmanjšanje naročil (Dachs, Kinkel & Jäger, 2017, str. 14).

Tudi med ameriški podjetji sta bila najpomembnejša motiva za selitev v izvorno državo neustrezna kakovost in dolgi dobavni časi (Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez & Gott, 2015, str. 4). Podobno so ugotovili tudi v raziskavi, ki je bila izvedena med podjetji iz različnih evropskih držav, saj so bili glavni razlogi za selitev proizvodnje v izvorno državo slaba kakovost izdelkov, slaba fleksibilnost, neizkoriščenost proizvodnih kapacitet v izvorni državi in visoki stroški transporta (Dachs & Zanker, 2014, str. 7). Kakovost je bil glavni motiv za selitev proizvodnje v izvorno državo tudi med velikimi britanskimi podjetji, pri katerih sta bila, tako kot pri slovenskih podjetjih, zelo pomembna motiva tudi težave povezane z zanesljivostjo dobavnih rokov in želja po skrajšanju dobavnih rokov (The manufacturers' organisation, 2014, str. 13).

To pa ne velja za norveška podjetja, ki se za vrnitev proizvodnje v izvorno državo niso odločala zaradi napačnih presoj v preteklosti glede proizvodnje v tujini in posledično nastalih težav, temveč zlasti zaradi pojava novih priložnosti, ki jih ponuja avtomatizacija proizvodnje v izvorni državi (Aamlid, 2017, str. 55). Prav tako kakovost ni bila med tremi najpomembnejšimi motivi za selitev proizvodnje pri italijanskih podjetjih, kar pa je morda povezano s tem, da se več kot dve tretjini v to raziskavo zajetih podjetij umešča v višji in srednje visok razred z vidika cene in kvalitete izdelkov in so morda zato skrbneje izbirala lokacijo proizvodnje, kjer so sposobni zagotavljati visoke standarde kakovosti (Bettiol, Burlina, Chiarvesio & Di Maria, 2017, str. 145). Kljub tem izjemam lahko trdim, da se najpomembnejši motivi za vrnitev proizvodnje v izvorno državo slovenskih podjetij skladajo z najpomembnejšimi motivi podjetij iz večine ostalih razvitih držav.

Majhen vpliv avtomatizacije in robotizacije na selitev proizvodnje v izvirno državo med slovenskimi podjetji je razumljiv, saj naj bi avtomatizacija proizvodnje v Sloveniji za razvitim svetom zaostajala od 5 do 15 let (Pavlin, 2013). Ta dejavnik bo morda zato odigral pomembnejšo vlogo pri odločanju za vračanje proizvodnje nazaj v Slovenijo šele v prihodnjih nekaj letih. Prav možnost avtomatizacije proizvodnje je namreč po mojem mnenju eden najpomembnejših dejavnikov, ki bi lahko povzročil obsežno vračanje proizvodnje v izvirne države. Primer tovrstnega vračanja proizvodnje je denimo nemško podjetje Adidas, ki je napovedalo robotizirano proizvodnjo športne obutve v Nemčiji že z začetkom leta 2017, načrtujejo pa tudi vzpostavitev takšne proizvodnje v Veliki Britaniji in v Franciji in postopno uvajanje robotizirane proizvodnje drugih izdelkov, pri čemer naj bi s takšno proizvodnjo lahko v Nemčiji proizvajali izdelke za enako ceno, kot če bi bili ti narejeni v državah s poceni delovno silo (Agence France-Presse, 2016).

Preseneča me majhna pomembnost priložnosti označevanja svojih izdelkov z oznako »Narejeno v Sloveniji«, za odločanje za vračanje proizvodnje slovenskih podjetij nazaj v Slovenijo. Vendar se to sklada z odkritji, da slovenski potrošniki v povprečju niso nagnjeni k etnocentrizmu, kar pomeni, da ne verjamejo, da bi bilo kupovanje v tujini proizvedenih izdelkov nepravilno ali nemoralno (Vida & Maher Pirc, 2006, str. 54; Vida, 2002, str. 58). Nepomembnost oznake »Narejeno v Sloveniji« je lahko povezana tudi z izvozno usmerjenostjo slovenskih podjetij v predelovalni dejavnosti, saj so prav podjetja v predelovalnih dejavnostih najbolj izvozno usmerjena podjetja v Sloveniji, saj je njihov delež čistih prihodkov od prodaje v tujini med vsemi čistimi prihodki od prodaje v obdobju od leta 2011 do prvega četrtertletja leta 2015 znašal okrog 70 % (Grebenc, 2015). Tujim kupcem naj bi namreč oznaka »Narejeno v Sloveniji« zaradi kratkega obdobja samostojnosti Slovenije in s tem kratke zgodovine in slabše prepoznavnosti oznake »Narejeno v Sloveniji«, pomenila bolj malo, zato označevanje izdelkov s takšno oznako slovenskim podjetjem kot kaže, ne prinaša posebnih prednosti (Brand Business School, 2011).

Nasprotno pa je bila v sosednji Italiji oznaka »Narejeno v Italiji« ključen motiv italijanskih podjetij za vračanje proizvodnje v izvirno državo, kar je razumljivo, saj naj bi bila oznaka »Narejeno v Italiji« sedma najmočnejša oziroma najbolj cenjena oznaka države porekla na svetu, poleg tega pa so Italijani močno nagnjeni h kupovanju izdelkov, narejenih v Italiji (Bettiol, Burlina, Chiarvesio & Di Maria, 2017, str. 149; Statista Inc., 2017; Bosbach, Maietta & Marquardt, 2015, str. 27-28). Ta motiv je bil zelo pomemben tudi v Združenih državah Amerike, saj je bil na tretjem mestu po pomembnosti, kar lahko ponovno, vsaj deloma, pripišemo temu, da so ameriški potrošniki močno nagnjeni k etnocentrizmu (Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez & Gott, 2015, str. 4; Vida & Maher Pirc, 2002, str. 54-55). Primerjava najpomembnejših motivov za vračanje proizvodnje v izvirno državo med različnimi državami je razvidna iz tabele 1.

Tabela 1: Primerjava najpomembnejših motivov za vračanje proizvodnje v izvorno državo med različnimi državami

Država	1. najpomembnejši motiv	2. najpomembnejši motiv	3. najpomembnejši motiv
Slovenija (moja raziskava)	Kakovost	Stroški nadzora in koordinacije	Zamude dobave
Nemčija	Fleksibilnost in zmožnosti dobave	Kakovost	Stroški koordinacije
Velika Britanija	Kakovost	Zanesljivost dobavnih rokov	Skrajšanje dobavnih rokov
Italija	Popolna proizvodnja v Italiji (»Narejeno v Italiji«)	Storitve za kupce	Zbližanje oddelkov za raziskave in razvoj in proizvodnje
Danska	Kakovost	Dolgi časi dobave	Avtomatizacija
Nemčija, Švica, Avstrija	Fleksibilnost	Kakovost	Neizkoriščene proizvodne kapacitete
Združene države Amerike	Dolgi časi dobave	Kakovost	Oznaka »Narejeno v Združenih državah Amerike«

Vir: Kinkel & Maloča (2009, str. 160), The manufacturers' organisation (2014, str. 13), Bettiol, Burlina, Chiarvesio & Di Maria (2017, str. 149), Stentoft Arlbjørn & Stegmann Mikkelsen (2014, str. 61), Dachs, Kinkel & Jäger (2017, str. 14) in Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez & Gott (2015, str. 4).

Specifični motivi posameznih podjetij za vračanje proizvodnje v izvorno državo bi sicer lahko bili tudi napačna ocena tveganj in koristi v procesu odločanja za premestitev proizvodnje v tujino, pomanjkanje znanja o tuji državi v času odločanja za premestitev proizvodnje v tujino, prenašljive odločitve za premestitev proizvodnje v tujino, zlasti v primeru nepremišljenega sledenja selitvam konkurentov ali svojih kupcev (Wiesmann, Snoei, Hilletoft & Eriksson, 2017, str. 14). Slovenska podjetja kljub ponujeni možnosti niso izpostavila nobenega izmed naštetih specifičnih motivov.

6.3 Ovire slovenskih podjetij za vračanje proizvodnje v izvorno državo

Ključne ovire slovenskih podjetij za selitev proizvodnje v izvorno državo so stroški dela, davčne obremenitve in pomanjkanje kvalificirane delovne sile, kar velja tako za podjetja, ki so preselila proizvodnjo nazaj v Slovenijo, kot za podjetja, ki se za to niso odločila. Ocenjeni celotni stroški dela so bili v Sloveniji v letu 2016 16,2 evra na uro, kar je bistveno več od stroškov dela v Bolgariji, kjer so bili ocenjeni na 4,4 evre na uro, od stroškov dela v Romuniji, kjer so bili ocenjeni na 5,5 evrov na uro, kakor tudi od stroškov dela na Hrvaškem, kjer so bili ocenjeni na 10,0 evrov na uro. Glede na velik obseg proizvodnje slovenskih podjetij v državah bivše Jugoslavije je smiselna tudi primerjava z

njihovimi stroški dela. Najbolj primerljive podatke, za katere je bila uporabljena enaka metodologija, sem uspel pridobiti za leto 2012, ko so stroški dela v Sloveniji znašali 15,59 evrov na uro, v Srbiji pa trikrat manj, in sicer 5,12 evrov na uro, medtem ko so bili v Makedoniji celo več kot štirikrat nižji od slovenskih, in sicer 3,48 evrov na uro (Eurostat, 2017c; Eurostat, 2015). Glede na to, da na tem področju Slovenija ni med najkonkurenčnejšimi državami, je povsem razumljivo, da so slovenska podjetja stroške dela štela kot pomembno oviro za selitev proizvodnje nazaj v Slovenijo.

Tudi velika pomembnost ovire iskanja kvalificirane delovne sile v Sloveniji ne preseneča. Pomanjkanje delovne sile je namreč aktualno zlasti v današnjem času gospodarske rasti, ko se po besedah Marjana Trobiša, predsednika Združenja delodajalcev Slovenije, podjetja soočajo s situacijo, ko skoraj ne najdejo več delavcev za nova delovna mesta, poleg tega pa se napovedujejo še večje potrebe po delavcih v prihodnosti, zato se bodo težave verjetno le še stopnjevale (Fajnik Milakovič, 2017). Težava pa ni le iskanje kvalificiranega kadra, temveč se podjetja soočajo že s težavami pri iskanju manj kvalificirane delovne sile, ki jo morajo zato iskati tudi v tujini (Fajnik Milakovič, 2017). Eden od možnih načinov za lažjo pridobitev ustreznega kadra je morda tudi dvig plač, kar je po ugotovitvah angleške centralne banke storilo kar 70 % podjetij, zajetih v njihovi raziskavi (Kosec, 2017).

Pri zmanjševanju ovire, povezane s pridobivanjem kvalificirane delovne sile, ima po mojem mnenju sicer glavno nalogo država, ki bi morala uskladiti izobraževalni sistem z dejanskimi potrebami slovenskega gospodarstva. Po mojem mnenju bi bilo smiselno zmanjšati vpisna mesta za izobraževalne programe za pridobitev poklicnih in strokovnih kvalifikacij, kjer je povpraševanje delodajalcev že vrsto let skromno in ne gre pričakovati bistvenih sprememb v bližnji prihodnosti ter povečati število vpisnih mest in s štipendijami dodatno spodbujati vpis na izobraževalne programe, kjer se že leta izkazujejo visoke potrebe na trgu delovne sile. V mislih imam zlasti poklice s področja strojništva, elektrotehnike, računalništva in informatike, farmacije in kemije ter drugih naravoslovno-tehniških ved, za katere lahko realno pričakujemo, da bodo tudi v bližnji prihodnosti močno iskan kader.

Zanimivo, da so podjetja kot pomembno oviro izpostavila davčne obremenitve, saj je denimo davek na dobiček v Sloveniji v višini 19 % nižji od povprečja davkov na dobiček na vseh celinah, saj znaša povprečje v Evropi 19,49 %, v Aziji 21,21 %, v Severni Ameriki 23,75 %, v Latinski Ameriki 27,95 %, v Afriki 28,26 %, v Avstraliji z Oceanijo pa 28,43 % (KPMG, 2018). Davek od dobička je nižji tudi od povprečja članic Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (ang. The Organisation for Economic Co-operation and Development, v nadaljevanju OECD), ki znaša 23,32 % in od tistega na Kitajskem, kjer znaša 25 %. Vendar pa je višji od tistega na Hrvaškem, kjer znaša 18 % oziroma 12 % za plačnike davka z manj kot 3 milijoni hrvaških kun prihodkov v davčnem obdobju, tistega v Srbiji, kjer znaša 15 %, in tistega v Bosni in Hercegovini ter Makedoniji, kjer znašata le 10 % (KPMG, 2018; Porezna uprava, 2018a). Glede na to, da ima večina slovenskih podjetij

proizvodnjo prav v državah bivše Jugoslavije, je prav to verjetno razlog, da so davčne obremenitve v Sloveniji šteli kot velike ovire.

Tudi prispevki delodajalcev za socialno varnost so v Sloveniji, kjer znašajo 16,1 %, nižji od povprečja v Evropi, kjer znašajo 21 % in od povprečja v OECD, kjer znašajo 20,82 %, vendar pa višji od povprečja v Severni Ameriki, kjer znašajo 7,46 %, od povprečja v Aziji, kjer znašajo 14,91 %, od povprečja v Latinski Ameriki, kjer znašajo 13,84 %, in od povprečja v Afriki, kjer znašajo 11,15 %. Prispevki delodajalcev za socialno varnost so višji na Kitajskem, kjer znašajo 32,9 %, in v Srbiji, kjer znašajo 17,9 %, v Bosni in Hercegovini pa nižji, saj znašajo 11 % (KPMG, 2018). Pri teh dajatvah je torej Slovenija konkurenčna evropskim državam, ne pa tudi državam v razvoju, kjer so davčne stopnje bistveno nižje.

Pri posrednih davkih oziroma splošni stopnji davka na dodano vrednost, ki znaša v Sloveniji 22 %, je Slovenija manj konkurenčna ostalim državam, saj je to več od povprečja v Evropi, ki znaša 20,08 %, od povprečja v Severni Ameriki, ki znaša 5 %, od povprečja v Aziji, ki znaša 11,67 %, od povprečja v Latinski Ameriki, ki znaša 13,05 %, od povprečja v Avstraliji z Oceanijo, ki znaša 11,92 %, od povprečja v Afriki, ki znaša 15,48 %, kakor tudi od povprečja v OECD, ki znaša 19,17 %. V primerjavi z državami, kjer imajo slovenska podjetja največji obseg proizvodnje, se izkaže, da je slovenska splošna stopnja davka na dodano vrednost nižja le od tiste na Hrvaškem, kjer znaša 25 %, višja pa od stopnje v Srbiji, kjer znaša 20 %, od stopnje v Makedoniji, kjer znaša 18 %, kakor tudi od stopenj v Bosni in Hercegovini in na Kitajskem, kjer znašata 17 % (KPMG, 2018; Porezna uprava, 2018b). V kolikor upoštevamo davčno primerjavo z državami, kjer imajo slovenska podjetja največji obseg proizvodnje, lahko torej trdimo, da je povsem razumljivo, da so podjetja kot pomembno oviro za vračanje proizvodnje v izvirno državo štela davčne obremenitve v Sloveniji. Država bo torej morala svojo davčno politiko prilagoditi tako, da bo ta podobna konkurenčnejšim državam, če bo želela spodbuditi vračanje proizvodnje nazaj v Slovenijo in omejiti nadaljnje selitve proizvodnje slovenskih podjetij v tujino.

Tudi pri danskih podjetjih so bile največje ovire za selitev proizvodnje v izvirno državo pomanjkanje kvalificirane delovne sile in drugih virov, poleg njih pa pomembne ovire predstavljajo še pomanjkanje pravih podlag za selitev proizvodnje, pomanjkanje notranjih kompetenc med proizvodnimi delavci in pomanjkanje informacij glede procesa vračanja proizvodnje v izvirno državo (Stentoft Arlbjørn & Stegmann Mikkelsen, 2014, str. 61). Tudi med ameriškimi podjetji je bila glavna ovira za vračanje proizvodnje v izvirno državo pomanjkanje ustrezne kvalificirane delovne sile v Združenih državah Amerike (Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez & Gott, 2015, str. 6). Pri britanskih podjetjih so bile ovire, povezane s pridobivanjem kakovostnih dobaviteljev in kvalificirane delovne sile, na še vedno visokem tretjem in četrtem mestu, pomembnejše so bile le ovire, povezane z možnostjo motenj v proizvodnji zaradi selitev proizvodnje ter ovire, povezane s potrebnim povečanim vlaganjem napora in časa menedžerjev v proces selitve

proizvodnje v izvirno državo (The manufacturers' organisation, 2014, str. 17). Glavne ovire za vračanje proizvodnje v izvirno državo slovenskih podjetij se torej ne razlikujejo od glavnih ovir podjetij v drugih razvitih državah, kar je razvidno tudi iz tabele 2.

Tabela 2: Primerjava najpomembnejših ovir za vračanje proizvodnje v izvirno državo med različnimi državami

Država	1. najpomembnejša ovira	2. najpomembnejša ovira	3. najpomembnejša ovira
Slovenija (moja raziskava)	Pomanjkanje kvalificirane delovne sile	Davčne obremenitve	Stroški dela
Velika Britanija	Možnost motenj v proizvodnji zaradi selitev	Povečano vlaganje napora in časa menedžerjev	Pridobivanje kakovostnih dobaviteljev
Danska	Pomanjkanje kvalificirane delovne sile in drugih virov	Pomanjkanje pravih podlag za selitev	Pomanjkanje notranjih kompetenc pri proizvodnih delavcih
Združene države Amerike	Pomanjkanje kvalificirane delovne sile	/	/

Vir: The manufacturers' organisation (2014, str. 17), Stentoft Arlbjørn & Stegmann Mikkelsen (2014, str. 61) in Van den Bossche, Levering, Gupta, Gutierrez & Gott (2015, str. 6).

V vprašalnik sicer nisem vključil vseh možnih ovir za vračanje proizvodnje v izvirno državo, kot so denimo bolj stroga okoljska zakonodaja, ki bi lahko onemogočala proizvodnjo določenih proizvodov oziroma uporabo določene proizvodne tehnologije, pomanjkanje surovin ali sestavnih delov v izvorni državi, pomanjkanje fleksibilnosti zaposlovanja in odpuščanja na trgu dela v izvorni državi, kakor tudi pomembnost tujega trga za podjetje in s tem pomembnost ohranjanja proizvodnje v tujini, v bližini svojih kupcev (Wiesmann, Snoei, Hilletoft & Eriksson, 2017, str. 14). Anketiranci kljub možnosti izpostavitve dodatnih ovir niso izpostavili nobene izmed teh.

6.4 Delež slovenskih podjetij, ki so vrnila proizvodnjo v izvirno državo

V moji raziskavi sem ugotovil, da je dobra tretjina (36 %) srednje velikih in velikih slovenskih podjetij s proizvodnjo v tujini, ki sem jih zajel v vzorec, selila proizvodnjo nazaj v Slovenijo, kar je relativno veliko v primerjavi z britanskimi podjetji, saj je tam v letu 2009 proizvodnjo vrnilo v izvirno državo vsako sedmo podjetje (The manufacturers' organisation, 2014, str. 9). Najverjetnejši razlog za tako veliko razliko je verjetno predvsem to, da v tej raziskavi niso zajeli vseh podjetij, ki so kadarkoli vrnila proizvodnjo iz tujine v izvirno državo, temveč le podjetja, ki so selila proizvodnjo v izvirno državo v letu 2009. Podoben je tudi delež podjetij, ki tega procesa še ni izpeljalo, vendar o njem

razmišlja, saj je v Veliki Britaniji znašal 6 %, v moji raziskavi pa 9 % (The manufacturers' organisation, 2014, str. 9).

Podobno velja za nemška podjetja. Vsaki četrti do vsaki šesti selitvi aktivnosti v tujino je namreč v obdobju naslednjih 4 do 5 let sledila selitev aktivnosti nazaj v izvirno državo (Kinkel & Maloč, 2009, str. 159, 163). Rezultati moje raziskave so primerljivi tudi z rezultati raziskave, narejene med italijanskimi podjetji, kjer je proizvodnjo v izvirno državo sicer vrnilo le 10 % podjetij, vendar jih kar 24 % to še načrtuje izpeljati (Bettiol, Burlina, Chiarvesio & Di Maria, 2017, str. 148-149). Podatkov o deležu ameriških podjetij, ki so vrnila proizvodnjo v izvirno državo, nisem uspel pridobiti, naj bi pa tam vsako tretje proizvodno podjetje, pri velikih podjetjih pa vsako drugo proizvodno podjetje resno razmišljalo o vrnitvi proizvodnje v izvirno državo (Lahidji & Tucker, 2014, str. 462). Glede na izsledke teh raziskav lahko torej trdim, da je delež srednje velikih in velikih slovenskih podjetij, ki so vrnila proizvodnjo v izvirno državo primerljiv z deleži takšnih podjetij v drugih razvitih državah, kar je razvidno tudi iz tabele 3.

Tabela 3: Primerjava deležev podjetij, ki so vrnila ali razmišljala o vrnitvi proizvodnje v izvirno državo

Država	Delež podjetij, ki so vrnila proizvodnjo v izvirno državo	Delež podjetij, ki so razmišljala o vrnitvi proizvodnje v izvirno državo
Slovenija (moja raziskava)	36 %	9 %
Nemčija	16 - 25 %	/
Velika Britanija	14 %	6 %
Italija	10 %	24 %
Združene države Amerike	/	33 - 50 %

Vir: Kinkel & Maloč (2009, str. 159, 163), The manufacturers' organisation (2014, str. 9), Bettiol, Burlina, Chiarvesio & Di Maria (2017, str. 148-149) in Lahidji & Tucker (2014, str. 462).

6.5 Časovna porazdeljenost selitev proizvodnje v izvirno državo

Slovenska podjetja so proizvodnjo iz tujine selila nazaj v Slovenijo od 3 do 7 let nazaj, kar nakazuje na aktualnost pojava vračanja proizvodnje v izvirno državo in hkrati tudi na to, da ne gre le za kratkotrajni ekonomski pojav. Slovenska podjetja so se sicer odločala za vrnitev proizvodnje v izvirno državo od 3 do 30 let po začetku selitev proizvodnje v tujino, kar se sklada z ugotovitvami drugih avtorjev, o velikih razlikah med podjetji v času od vzpostavitve proizvodnje v tujine do vrnitve proizvodnje v izvirno državo (Fratocchi in drugi, 2013, str. 20).

6.6 Razlike v vračanju proizvodnje v izvorno državo med slovenskimi srednje velikimi in velikimi podjetji

V moji raziskavi sem ugotovil, da je vračanje proizvodnje v izvorno državo bolj prisotno pri velikih podjetjih, kar se sklada z ugotovitvami Dachsa in Zankerja (2014, str. 3), ki sta v raziskavi med evropskimi podjetji ugotovila, da je bilo vračanje proizvodnje v izvorno državo najbolj prisotno pri velikih podjetjih z 250 do 499 zaposlenimi, ki jim sledijo podjetja z več kot 500 zaposlenimi, medtem ko so ti deleži pri manjših podjetjih bistveno nižji in padajo z velikostjo podjetja. Večji delež podjetij, ki so vrnila proizvodnjo v izvorno državo med slovenskimi velikimi podjetji, je morda povezan tudi z lastništvom proizvodnih enot v tujini, saj so srednje velika podjetja v mojem vzorcu imela v 80 % primerov proizvodne enote v tujini v obliki pogodbenih izvajalcev, medtem ko so vsa velika podjetja v mojem vzorcu imela lastne proizvodne enote v tujini. Možno je torej, da so srednje velika podjetja v primeru nepremostljivih težav na tuji lokaciji zgolj zamenjala pogodbene izvajalce, medtem ko so velika podjetja, v kolikor so želela ohraniti enak način poslovanja z lastništvom proizvodnih enot, bila primorana seliti proizvodnjo v izvorno državo. To se zdi smiselno tudi ob upoštevanju glavnega motiva podjetij za selitev proizvodnje v izvorno državo, ki je bil nezadovoljstvo s kakovostjo, saj je verjetno lažje najti pogodbenega izvajalca, ki je sposoben zagotavljati ustrezno kakovost izdelkov, kot pa zamenjati pretežni del svojih zaposlenih na tuji lokaciji, v primeru, da je za slabo kakovost izdelkov na tuji lokaciji v pretežni meri kriva nekvalificirana delovna sila.

6.7 Države iz katerih so podjetja preselila proizvodnjo nazaj v izvorno državo

Vsa podjetja, zajeta v moji raziskavi, so proizvodnjo preselila v Slovenijo iz bližnjih držav (Avstrije, Hrvaške in Srbije), kar je razumljivo, saj ima sodeč po mojem pregledu spletnih strani srednje velikih in velikih slovenskih podjetij večina podjetij svojo proizvodnjo locirano v bližnjih državah, pri čemer prednjačijo države bivše Jugoslavije, zlasti Srbija, Bosna in Hercegovina in Hrvaška. To je verjetno tudi glavna razlaga, zakaj so bile prav težave z jezikom in komunikacijami pri proizvodnji v tujini ocenjene kot najmanjše, saj so si slovenščina, hrvaščina in srbsčina precej sorodni jeziki, za razliko od denimo kitajščine, poleg tega pa je bila v času nekdanje skupne države srbohrvaščina tudi učni predmet v slovenskih šolah, zato imajo mnogi Slovenci tudi dobro znanje srbohrvaščine (Grgič, 2014).

V raziskovalnem projektu skupine italijanskih univerz, v katerem so zajeli 423 podjetij iz različnih držav so sicer ugotovili, da je večina vrnjenih aktivnosti izvirala iz Kitajske (58,8 %) in drugih azijskih držav (14,1 %), sledile pa so vzhodnoevropske države (9,8 %), zahodnoevropske države (8,0 %), severnoameriške države (5,2 %), Severna Afrika in Bližnji vzhod (2 %), Srednja in Južna Amerika (1,6 %) in Avstralija z Oceanijo (0,4 %) (Albertoni, Elia, Fratocchi & Piscitello, 2015, str. 10). Ti podatki razkrivajo, da pri vračanju proizvodnje v izvorno državo ne gre le za vrnitev proizvodnje iz držav v razvoju,

temveč tudi za vrnitev proizvodnje iz razvitih zahodnoevropskih ali vzhodnoevropskih držav (Albertoni, Elia, Fraticchi & Piscitello, 2015, str. 10-11). To potrjuje tudi primer slovenskega podjetja, ki je proizvodnjo vrnilo v Slovenijo iz gospodarsko visoko razvite Avstrije.

6.8 Vplivi politike, sindikatov in zaposlenih na vračanje proizvodnje v izvirno državo

Ne glede na to, da je večina anketirancev menila, da so vplivi politike, sindikatov in zaposlenih na pojav vračanja proizvodnje v Slovenijo majhni, pa menim, da bi ti akterji v prihodnosti lahko odigrali pomembnejšo vlogo, če bi le izkazali dovolj interesa in bili pri tem dovolj vztrajni. V preteklosti so se namreč že pojavljali primeri, ko so bili pritiski politike, sindikatov in zaposlenih dovolj veliki, da so podjetja spremenila svoje strategije, ki so bila bolj v prid izvirnim državam podjetij. Eden bolj znanih je bil denimo primer nemškega podjetja Siemens, ki je v letu 2004 želelo preseliti proizvodnjo mobilnih telefonov iz Nemčije na Madžarsko, kar bi pomenilo izgubo 2000 delovnih mest v dveh nemških tovarnah. Ključni vzrok za selitev proizvodnje so bili 30 % nižji stroški dela na Madžarskem, zaradi nižjih plač in večjega števila delovnih ur v tednu na Madžarskem. V zameno za podaljšanje delovnika iz 35 na 40 ur tedensko ter zamenjavi določenih obstoječih dodatkov k plači za plačila glede na delovno uspešnost so obdržali celotne proizvodne kapacitete v Nemčiji in vanje še dodatno investirali 30 milijonov evrov. Na podoben način je v preteklosti tudi podjetje DaimlerChrysler AG obdržalo proizvodnjo avtomobilov znamke Mercedes v Nemčiji in opustilo načrte selitve proizvodnje v Južnoafriško republiko (Pedersini, 2006, str. 16).

SKLEP

Vračanje proizvodnje v izvirno državo je sodoben pojav, ki se v razvitih državah sveta pojavlja zlasti v obdobju zadnjih 15 let. Kljub temu, da se v zadnjem času pojavlja vedno več raziskav o vračanju proizvodnje v izvirno državo v različnih državah, pa tovrstna raziskava po meni dostopnih podatkih še ni bila narejena med slovenskimi podjetji v Sloveniji. Moja raziskava je tako po mojem vedenju prva, ki je raziskovala vračanje proizvodnje v izvirno državo v Slovenijo, kar je moj ključen izvirni prispevek.

Slovenija pri pojavu vračanja proizvodnje v izvirno državo ni nikakršna izjema. Rezultati moje raziskave namreč kljub majhnosti vzorca kažejo na to, da je ta pojav prisoten tudi med slovenskimi podjetji. S primerjavo rezultatov moje raziskave z mednarodnimi raziskavami v različnih državah sem pokazal, da je delež srednje velikih in velikih slovenskih podjetij, ki so vrnila proizvodnjo v izvirno državo, kakor tudi delež teh podjetij, ki so o tem razmišljala, zelo podoben deležem takšnih podjetij v drugih razvitih evropskih državah in deležem takšnih podjetij v Združenih državah Amerike.

Tudi najpomembnejši motivi in ovire slovenskih podjetij za vračanje proizvodnje v izvorno državo so enaki najpomembnejšim motivom in oviram podjetij v drugih razvitih evropskih državah in Združenih državah Amerike. Odstopata pa zelo nizki pomembnosti motivov označevanja izdelkov z oznako »Narejeno v Sloveniji« in avtomatizacije in robotizacije proizvodnje v Sloveniji v primerjavi z njuno precej veliko pomembnostjo v nekaterih drugih državah, pri čemer prvi igra zelo pomembno vlogo zlasti v Italiji, drugi pa zlasti na Norveškem.

V moji raziskavi sem raziskoval tudi vpliv politike, sindikatov in zaposlenih na vračanje proizvodnje iz tujine nazaj v Slovenijo. Majhen vpliv politike na proces vračanja proizvodnje v izvorno državo ni presenetljiv, saj iz medijev ni bilo zaslediti, da bi ta posvečala pozornost tem pojavom v svetu in jih skušala čim bolj spodbujati tudi v Sloveniji. Bolj pa me presenečata majhen vpliv sindikatov in zaposlenih, ki morda nimata zadostne veljave oziroma moči pri odločanju slovenskih podjetij, bolj verjetno pa podobno kot politika le nista dovolj seznanjena z aktualnostjo in pogostostjo procesa vračanja proizvodnje v izvorno državo v svetu in zato ne izkazujeta večjega interesa k spodbuditi teh procesov v Sloveniji. Po mojem mnenju bi opozarjanje na morebitne težave s proizvodnjo v tujini in spodbujanje vodilnih po razrešitvi teh težav moralo biti tudi v interesu zaposlenih. Težave podjetij s proizvodnjo v tujini lahko namreč dolgoročno privedejo do nezavidljive situacije podjetja, ki bi lahko privedlo tudi do upada števila zaposlenih ali poslabšanja njihovih pogojev dela, vključno z nižjimi plačili zaposlenim na vseh lokacijah podjetja, tudi v Sloveniji.

Najpomembnejša omejitev moje raziskave je v premajhnem vzorcu podjetij, zaradi česar ni bilo mogoče narediti zahtevnejših statističnih analiz, ki bi statistično potrdile ali ovrgle morebitne razlike v motivih in ovirah za vračanje proizvodnje v izvorno državo med srednje velikimi in velikimi podjetji ali med podjetji, ki so implementirala proces vrnitve proizvodnje v izvorno državo, med podjetji, ki o tem razmišljajo in med podjetji, ki se k temu procesu do danes še niso nagibala. Nizko stopnjo odgovora v moji raziskavi lahko razumem kot splošno pomanjkanje interesa po sodelovanju ljudi oziroma podjetij v raziskavah zaradi današnjega hitrega načina življenja s prenatrpanimi urniki, lahko pa tudi kot kritiko moji raziskovani tematiki, ki za podjetja oziroma njihove vodilne zaposlene morda ni dovolj zanimiva oziroma je morda za njihovo poslovanje po njihovem mnenju nepomembna in v njej niso prepoznali možnosti, da s tem posvetijo več pozornosti vsem platem proizvodnje v tujini.

Omejitev moje raziskave je tudi v pretežno zaprtem tipu vprašanj, kjer so bili motivi in ovire za selitev proizvodnje v izvorno državo že vnaprej podani, s čimer sem morda izpustili kakšen pomemben motiv ali oviro slovenskih podjetij. Zaprti tip vprašanj je bil izbran zaradi potencialne večje možnosti izdelave statističnih analiz in hitrejšega reševanja vprašalnika. Ta omejitev je morda manjšega pomena, saj sem anketirancem namenil tudi odprta vprašanja, kjer so lahko izpostavili dodatne motive in ovire, čeprav se je za to

možnost odločilo zelo malo anketirancev, bodisi zato, ker sem zajel vse pomembne motive in ovire, bodisi zato, ker bi jim to vzelo dodatni čas.

Omejitev moje raziskave je prav tako v omejenem naboru vprašanj, saj nisem želel odvrniti potencialnih anketirancev s predolgim vprašalnikom. V raziskavi tako nisem dobil vpogleda v številčno izražene prihranke slovenskih podjetij zaradi proizvodnje v tujini, vpogleda v obseg preseljene proizvodnje v izvirno državo z vidika deleža proizvodnje ali deleža zaposlenih, kakor tudi ne vpogleda v stanje podjetij po implementiranih selitvah proizvodnje v izvirno državo.

Nadaljnje raziskave bi bile lahko zato usmerjene v preučevanje zadovoljstva podjetij, ki so vrnila proizvodnjo iz tujine, s primerjanjem stanja podjetja v času, ko so imeli proizvodnjo v tujini in stanja danes, z vidika težav s proizvodnjo, z vidika razlik v prihodkih, stroških, dobičkonosnosti in vrednosti podjetja, kakor tudi z vidika ugleda in tržnega položaja podjetja.

Potrebne so tudi tovrstne raziskave v številnih drugih državah, kjer še niso preučevali pojavnosti vračanja proizvodnje v izvirno državo, s čimer bi strokovna javnost lažje obravnavala vzroke, motive in ovire zanj, lažje pa bi bilo tudi predvidevanje bodočih strategij podjetij za izbiro lokacije proizvodnje. To bi politiki olajšalo načrtovanje in implementiranje potrebnih ukrepov za zagotovitev potrebnih virov in pogojev za ohranjanje proizvodnje v svojih državah, kar bi krepilo gospodarski položaj teh držav in posledično izboljšalo ekonomsko-socialno blaginjo njenih državljanov.

LITERATURA IN VIRI

1. Aamlid, G.O. (2017). *Backshoring manufacturing: a Norwegian perspective* (magistrsko delo). Ås: Norwegian University of Life Sciences.
2. Agence France-Presse. (2016, 25. maj). *Reboot: Adidas to make shoes in Germany again – but using robots*. Pridobljeno 22. februarja 2018 iz <https://www.theguardian.com/world/2016/may/25/adidas-to-sell-robot-made-shoes-from-2017>
3. Agnese, P. & Ricart, J.E. (2009). *Offshoring: Facts and Figures at the Country Level*. Barcelona: IESE Business School - Universidad de Navarra.
4. Albertoni, F., Elia, S., Fratocchi, L. & Piscitello, L. (2015). Returning from offshore: What do we know? *AIB Insights*, 15(4), 9-12.
5. Albertoni, F., Elia, S., Massini, S. & Piscitello, L. (2017). The reshoring of business services: Reaction to failure or persistent strategy? *Journal of World Business*, 52(3), 417-430.
6. Alkain Adroer, P. (2015). *Reshoring Manufacturing* (magistrsko delo). Lund: Lund University, Department of Industrial Management and Logistics.

7. Ancarani, A., Di Mauro, C., Fratocchi, L., Orzes, G. & Sartor, M. (2015). Prior to reshoring: A duration analysis of foreign manufacturing ventures. *International Journal of Production Economics*, 169, 141-155.
8. Arvidsson, I. & Magnusson, A. (2014). *Reshoring, a trend in Sweden? A qualitative study among Swedish manufacturing firms*. Umea: Umea School of Business and Economics.
9. Bals, L., Daum, A. & Tate, W.L. (2015). From Offshoring to Rightshoring: Focus on the Backshoring Phenomenon. *AIB Insights*, 15(4), 3-8.
10. Baraldi, E., Ciabuschi, F., Lindahl, O. & Fratocchi, L. (2018). A network perspective on the reshoring process: The relevance of the home- and the host-county contexts. *Industrial Marketing Management*, 70, 156-166.
11. Baroncelli, A., Belvedere, V. & Serio, L. (2017, 14. - 15. september). Offshoring vs. Reshoring in Italy. Evidence from a case-based analysis. *XXXVII Convegno Nazionale AIDEA - Academia Italiana di Economia Aziendale* (str. 1-15). Rim: Dipartimento di Studi Aziendali dell'Universita Roma Tre. Pridobljeno 2. januarja 2018 iz https://www.researchgate.net/publication/319872980_Offshoring_vs_Reshoring_in_Italy_Evidence_from_a_case-based_analysis
12. Barrentine, K. & Whelan, A. (2015). *The Reshoring option: Maybe it's time: Bringing production back has its own set of challenges*. Pridobljeno 1. januarja 2018 iz <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-adv-the-reshoring-option.pdf>
13. Bettiol, M., Burlina, C., Chiarvesio, M. & Di Maria E. (2017). From Delocalisation to Backshoring? Evidence from Italian Industrial Districts. *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, 39, 137-154.
14. Bisnode, d.o.o. (brez datuma). *Napredni iskarnik*. Pridobljeno 18. novembra 2017 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/IskarnikCE/Pages/SearchResult.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinIskarnikSI&Kontekst=5&Lang=sl-SI>
15. Bosbach, M., Maietta, O.W. & Marquardt, H. (2015). *Domestic Food Purchase Bias: A Cross-Country Case Study of Germany, Italy and Serbia*. Neapelj: Centre for Studies in Economics and Finance.
16. Brand Business School. (2011, 10. oktober). *Državna znamka - samo igra besed?* Pridobljeno 23. februarja 2018 iz <http://sl.brand-business-school.com/pomen-znamke-in-znamcenja/397/>
17. Brandon-Jones, E., Dutordoir, M., Quariguasi Frota Neto, J. & Squire, B. (2017). The impact of reshoring decisions on shareholder wealth. *Journal of Operations Management*, 49-51, 31-36.
18. Brennan, L., Ferdows, K., Godsell, J., Golini, R., Keegan, R., Kinkel, S., Singh Srani, J. & Taylor, M. (2015). Manufacturing in the world: where next? *International Journal of Operations & Production Management*, 35(9), 1253-1274.

19. Canham, S. & Hamilton, R.T. (2013). SME internationalisation: offshoring, "backshoring", or staying at home in New Zealand. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 6(3), 277-291.
20. Christ, F. (2012, 18. januar). Berndes Cookware: Return from China. *Deutsche Welle*. Pridobljeno 5. januarja 2018 iz <http://www.dw.com/en/berndes-cookware-return-from-china/av-6700187>
21. Corbet, L. (2012). *Investigation on the relocation and backshoring strategies of French manufacturing companies* (diplomsko delo). Turku: Turku University of Applied Sciences.
22. Cushman & Wakefield Inc. (2015). *Where in the world? Business Process Outsourcing and Shared Service Location Index*. Pridobljeno 25. oktobra 2017 iz <http://www.cushmanwakefield.com/en/research-and-insight/2015/manufacturing-index-2015/>
23. Dachs, B., Ebersberger, B., Kinkel, S. & Waser, B.R. (2006). Offshoring of production - a European perspective. Frequency, target regions and motives. *European Manufacturing Survey Bulletin*, (2). Karlsruhe: Fraunhofer Institute Systems and Innovation Research ISI.
24. Dachs, B., Kinkel, S. & Jäger, A. (2017). Bringing it all back home? Backshoring of manufacturing activities and the adoption of Industry 4.0 technologies. *MPRA Paper*, (83167). Muenchen: University Library of Munich.
25. Dachs, B. & Zanker, C. (2014). Backshoring of Production Activities in European Manufacturing. *European Manufacturing Survey Bulletin*, (3). Karlsruhe: Fraunhofer Institute Systems and Innovation Research ISI.
26. De Backer, K., Menon, C., Desnoyers-James, I. & Moussiegt, L. (2016). Reshoring: Myth or Reality? *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, (27). Pariz: OECD Publishing.
27. Delis, A., Driffield, N. & Temouri, Y. (v tisku). The global recession and the shift to re-shoring Myth or reality. *Journal of Business Research*. Pridobljeno 19. novembra 2017 iz <https://www-sciencedirect-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0148296317303727>
28. Di Mauro, C., Fracocchi, L., Orzes, G. & Sartor, M. (2018) Offshoring and backshoring: A multiple case study analysis. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(2), 108-134.
29. Ellram, L.M., Tate, W.L. & Petersen, K.J. (2013). Offshoring and Reshoring: An Update on the Manufacturing Location Decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 3-5.
30. Eurofound. (2016). *ERM Annual Report 2016: Globalisation slowdown? Recent evidence of offshoring and reshoring in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
31. European Commission. (2015). *Report on EU customs enforcement of intellectual property rights: Results at the EU border 2015*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

32. Eurostat. (2015). *Labour cost structural statistics - levels*. Pridobljeno 27. februarja 2018 iz http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Labour_cost_structural_statistics_-_levels
33. Eurostat. (2017a). *Population and population change statistics*. Pridobljeno 22. februarja 2018 iz http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_and_population_change_statistics
34. Eurostat. (2017b, 10. april). *Share of Member States in EU GDP*. Pridobljeno 22. februarja 2018 iz <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20170410-1>
35. Eurostat. (2017c). *Wages and labour costs*. Pridobljeno 17. novembra 2017 iz http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages_and_labour_costs
36. Evropska komisija. (2012, 10. oktober). *Močnejša evropska industrija za rast in oživitve gospodarstva: Posodobitev sporočila o industrijski politiki*. Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij. Bruselj: Evropska komisija.
37. Evropski ekonomsko-socialni odbor. (2014, 29. april) *Mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o preselitvi industrijskih panog nazaj v EU v okviru ponovne industrializacije*. Bruselj: Evropski ekonomsko-socialni odbor. Pridobljeno 25. oktobra iz <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013IE6859&from=SL>
38. Fajnik Milakovič, T. (2017, 8. december). Službe čakajo, delavcev pa ni. Ja, v Sloveniji. *Večer*. Pridobljeno 27. februarja 2018 iz <https://www.vecer.com/sluzbe-cakajo-delavcev-pa-ni-ja-v-sloveniji-6363019>
39. Fehr, M. (2010, 15. januar). Warum es viele Unternehmen zurück nach Deutschland zieht. *Wirtschafts Woche*. Pridobljeno 5. januarja 2018 iz <http://www.wiwo.de/politik/deutschland/standort-warum-es-viele-unternehmen-zurueck-nach-deutschland-zieht/5609956.html>
40. Ferreira, J. & Prokopets, L. (2009). Does offshoring still make sense? *Supply Chain Management Review*, 13(1), 20-27.
41. Fleming, S. (2016, 29. marec). Reshoring and FDI boost US manufacturing jobs. *Financial Times*. Pridobljeno 11. januarja 2018 na spletnem naslovu <https://www.ft.com/content/0d833e52-f5e8-11e5-96db-fc683b5e52db>
42. Foerstl, K., Kirchoff, J.F. & Bals, L. (2016). Reshoring and insourcing: drivers and future research directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(5), 492-515.
43. Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M. & Zanoni, A. (2016). Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(2), 98-127.
44. Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G. & Zanoni, A. (2014). When manufacturing moves back: Concepts and questions. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20(1), 54-59.

45. Fratocchi, L., Iapadre, P.L., Ancarani, A. & Di Mauro, C. (2014). *Manufacturing Reshoring: Threat and opportunity for east and central Europe and Baltic countries*. Pridobljeno 25. oktobra 2017 iz https://www.researchgate.net/profile/Carmela_Di_Mauro/publication/290950335_Manufacturing_reshoring_Threat_and_opportunity_for_east_central_Europe_and_Baltic_countries/links/586b760108ae6eb871bb46f7/Manufacturing-reshoring-Threat-and-opportunity-for-east-central-Europe-and-Baltic-countries
46. Fratocchi, L., Nassimbeni, G., Sartor, M., Ancarani, A., Di Mauro, C., Zanoni, A., Barbieri, P. & Vignoli, M. (2013). Manufacturing back-shoring and the global fragmentation of production: What it is changing after the financial crisis? *40th Academy of International Business UK & Ireland Chapter* (str. 1-31). Birmingham: Aston Business School.
47. Geisler, B. (2006, 1. april). Zurück nach Deutschland. Pridobljeno 20. maja 2018 iz <https://www.abendblatt.de/wirtschaft/article107103928/Zurueck-nach-Deutschland.html>
48. Goel, A., Moussavi, N. & Srivatsan, V.N. (2008). Time to rethink offshoring? *The McKinsey Quarterly*, 14, 1-5.
49. Grappi, S., Romani, S. & Bagozzi, R. (2015). Consumer stakeholder responses to reshoring strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 453-471.
50. Gray, J.V., Esenduran, G., Rungtusanatham, M.J. & Skowronski, K. (2017). Why in the world did they reshore? Examining small to medium-sized manufacturer decisions. *Journal of Operations Management*, 49-51, 37-51.
51. Gray, J.V., Skowronski, K., Esenduran, G. & Rungtusanatham, M.J. (2013). The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 27-33.
52. Grebenc, M. (2015, 16. junij). Delež dolgoročnih sredstev v sredstvih najbolj upadel v prometu in skladiščenju (za 5 odstotnih točk). Pridobljeno 23. februarja 2018 iz <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/5217>
53. Grgič, J. (2014, 10. september). Hrvaščina in slovenščina – sorodni in precej različni. *Delo*. Pridobljeno 25. februarja 2018 iz <http://www.delo.si/kultura/knjiga/hrvascina-in-slovenscina-ndash-sorodni-in-precej-razlicni.html>
54. Groom, B. (2013, 25. november). One in six UK manufacturers reverse offshoring in growing trend. *Financial times*. Pridobljeno 25. oktobra 2017 iz <https://www.ft.com/content/7e736f90-539e-11e3-9250-00144feabdc0?mhq5j=e5>
55. Hage, S. (2007, 2. februar). Standort Deutschland: Rückkehr der Reumütigen. Pridobljeno 20. maja 2018 iz <http://www.spiegel.de/wirtschaft/standort-deutschland-rueckkehr-der-reumuetigen-a-460703.html>
56. Hagerty, J.R. (2012, 18. julij). Some Firms Opt to Bring Manufacturing Back to U.S. *The Wall Street Journal*. Pridobljeno 28. decembra 2017 iz <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303612804577533232044873766>

57. Harris, S. (2014, 5. marec). The danger of the reshoring 'trend'. *The Engineer*. Pridobljeno 3. januarja 2018 iz <https://www.theengineer.co.uk/issues/march-2014-online/the-danger-of-the-reshoring-trend/>
58. Hauck, P. (2012, 11. februar). Fackelmann: Mehr Deutschland, weniger China. *Nordbayern*. Pridobljeno 5. januarja 2018 iz <http://www.nordbayern.de/wirtschaft/fackelmann-mehr-deutschland-weniger-china-1.1843066/kommentare-7.1313148>
59. Impulse. (2008, 8. julij). *Standort Deutschland: Warum Firmen die Produktion heim holen*. Pridobljeno 20. maja 2018 iz <https://www.impulse.de/diverses/standort-deutschland-warum-firmen-die-produktion-heim-holen/1003893.html>
60. International Labour Organization. (2015, 23. september). *Re-shoring in Europe: trends and policy issues 2015*. Pridobljeno 25. oktobra 2017 iz http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-brussels/documents/genericdocument/wcms_409031.pdf
61. Jeanniard, L. (2013, 31. avgust). Renault Trucks, Habitat ou Rossignol: le mirage de la relocalisation. *Rue89Lyon*. Pridobljeno 5. januarja 2018 iz <http://www.rue89lyon.fr/2013/08/31/renault-trucks-habitat-ou-rossignol-le-mirage-de-la-relocalisation/>
62. Ketokivi, M., Turkulainen, V., Seppälä, T., Rouvinen, P. & Ali-Yrkkö, J. (2017). Why locate manufacturing in a high-cost country? A case study of 35 production location decisions. *Journal of Operations Management*, 49-51, 20-30.
63. Kinkel, S. (2012). Trends in production relocation and backshoring activities: Changing patterns in the course of the global economic crisis. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6), 696-720.
64. Kinkel, S. (2014). Future and impact of backshoring - Some conclusions from 15 years of research on German practices. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20(1), 63-65.
65. Kinkel, S., Jung Erceg, P. & Lay, G. (2002). Production abroad - Opportunity or risk for the production location Germany? Standing, development and impact of relocations in the German manufacturing sector. *Manufacturing Innovation Survey Bulletin*, (26). Karlsruhe: Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung,
66. Kinkel, S. & Maloča, S. (2009). Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring - A German perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(3), 154-165.
67. Kos, M. (2013, 21. januar). O selitvi v tujino razmišlja četrtna podjetij. *Delo*. Pridobljeno 18. novembra 2017 iz <http://www.delo.si/gospodarstvo/posel/o-selitvi-v-tujino-razmislja-cetrtna-podjetij.html>
68. Kosec, J. (2017, 27. junij). Kaj se zgodi, ko zmanjka delavcev? *Delo*. Pridobljeno 27. februarja iz <http://www.delo.si/svet/evropa/kaj-se-zgodi-ko-zmanjka-delavcev.html>

69. KPMG. (2018). *Tax Rates Online*. Pridobljeno 26. februarja 2018 iz <https://home.kpmg.com/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online.html>
70. Lahidji, B. & Tucker, W. (2014). The Case for Re-shoring Manufacturing Jobs. *Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie* (str. 457-464). Cassino: Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.
71. Larsen, M.M., Manning, S. & Pedersen, T. (2013). Uncovering the hidden costs of offshoring: The interplay of complexity, organizational design, and experience. *Strategic Management Journal*, 34(5), 533-552.
72. Leibl, P., Morefield, R. & Pfeiffer, R. (2011). A study of the Effects of Backshoring in the EU. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 23(2), 72-79.
73. Leunig, T. (2011, 17. november). 'Reshoring' jobs from China won't happen. *Financial Times*. Pridobljeno 17. novembra 2017 iz <https://www.ft.com/content/bd30c094-0151-11e1-b177-00144feabdc0>
74. Margulescu, S. & Margulescu, E. (2014). Reshoring in Manufacturing and Services. *Global Economic Observer*, 2(1), 90-95.
75. Marn, U. (2015, 24. julij). Made in Europe. *Mladina*. Pridobljeno 11. novembra 2017 iz <http://www.mladina.si/168238/made-in-europe/>
76. Maronde, U., Stambaugh, J., Martin, L. & Wilson, P. (2015). The Effect of Reshoring on Purchase Behaviour. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 9(2), 80-91.
77. Martinez-Mora, C., & Merino, F. (2014). Offshoring in the Spanish footwear industry: A return journey? *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20(4), 225-237.
78. Milošič, F. (2017, 22. marec). Safilo v Ormožu ostaja in novih odpušćanj ne bo. *Delo*. Pridobljeno 5. januarja 2018 iz <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/safilo-v-ormozu-ostaja-in-novih-odpuscanj-ne-bo.html>
79. Mlody, M. (2016a). Backshoring in Light of the Concepts of Divestment and De-internationalization: Similarities and Differences. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 4(3), 167-180.
80. Mlody, M. (2016b). Reshoring trend and CEE: an assessment of possible scenarios on the example of Poland. *Management*, 11(1), 29-50.
81. Mohr, S. & Khan, O. (2015). 3D Printing and Its Disruptive Impacts on Supply Chains of the Future. *Technology Innovation Management Review*, 5(11), 20-25.
82. Moradlou, H. (2016). *Investigation into Re-Shoring UK Manufacturing Using Additive Manufacturing as a Method to Enable Manufacturing Postponement* (doktorska disertacija). Loughborough: Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering, Loughborough University.
83. Moradlou, H. & Backhouse, C.J. (2016). A review of manufacturing re-shoring in the context of customer-focused postponement strategies. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 230(9), 1-34.
84. Moradlou, H., Backhouse, C. & Ranganathan, R. (2017). Responsiveness, the primary reason behind re-shoring manufacturing activities to the UK: An Indian industry

- perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 47(2-3), 222-236.
85. Moser, H. (2011). Time to come home?. Pridobljeno 28. decembra 2017 iz <http://www.supplychainquarterly.com/print/201104reshoring/>
 86. Nakayama, T., Momatake, S. & Nakayama, M. (2014). Comparative Analysis of Reshoring Production between Japan and U.S.. *Second International Conference on Advances In Social Science, Management and Human Behaviour* (str. 102-105). Zurich: Institute of Research Engineers and Doctors.
 87. Ocicka, B. (2016) Reshoring implementation issues and research opportunities. *Management*, 20(2), 103-117.
 88. Pavlin, C (2013, 25. november). Pri avtomatizaciji zaostajamo od pet do 15 let. *Delo*. Pridobljeno 22. februarja 2018 iz <http://www.delo.si/gospodarstvo/posel/pri-avtomatizaciji-zaostajamo-od-pet-do-15-let.html>
 89. Pedersini, R. (2006). Relocation of production and industrial relations. *European Foundations for Improvement of Living and Working Conditions*, 1-18. Pridobljeno 22. februarja 2018 iz http://praha.vupsv.cz/fulltext/ul_620.pdf
 90. Pesoutova, K. & Gustafson, L.S. (2017). *Backshoring of Danish manufacturing companies: A learning process perspective* (magistrsko delo). Aalborg: Aalborg University, Department of Business and Management.
 91. Porezna uprava. (2018a). *Porez na dobit*. Pridobljeno 26. februarja 2018 iz https://www.porezna-uprava.hr/HR_porezni_sustav/Stranice/porez_na_dobit.aspx
 92. Porezna uprava. (2018b). *Porez na dodanu vrijednost*. Pridobljeno 27. februarja 2018 iz http://www.porezna-uprava.hr/HR_porezni_sustav/Stranice/porez_na_dodanu_vrijednost.aspx
 93. Puga, D. & Venables, A.J. (1996). The Spread of Industry: Spatial Agglomeration in Economic Development. *Journal of the Japanese and International Economies*, 10(4), 440-464.
 94. Reshoring Initiative. (brez datuma). *Why Reshore?* Pridobljeno 25. oktobra 2017 iz <http://www.reshorennow.org/why-reshore/>
 95. Reshoring manufacturing: Coming home. (2013, 19. januar). *The Economist*. Pridobljeno 24. oktobra 2017 iz <https://www.economist.com/news/special-report/21569570-growing-number-american-companies-are-moving-their-manufacturing-back-united>
 96. Robinson, A. (2013, 25. september). The Reshoring Trend is Good for U.S. Engineers and America. *Cerasis*. Pridobljeno 25. oktobra 2017 iz <http://cerasis.com/2013/09/25/reshoring/>
 97. Robinson, P.K. & Hsieh, L. (2016). Reshoring: a strategic renewal of luxury clothing supply chains. *Operations Management Research*, 9(3-4), 89-101.
 98. Saxenian, A. (2006). The new Argonauts. Pridobljeno 28. decembra 2017 iz http://people.ischool.berkeley.edu/~anno/Papers/IMF_World_Bank_paper.pdf
 99. Schlandt, J. (2012, 16. marec). China adé - Firmen kehren nach Deutschland zurück. *Frankfurter Rundschau*. Pridobljeno 5. januarja 2018 iz

- <http://www.fr.de/wirtschaft/unternehmen-china-ade-firmen-kehren-nach-deutschland-zurueck-a-864007>
100. Schlindwein, S. (brez datuma). Schokoland Russland enttäuscht den schwäbischen Edelproduzenten. *Eurasisches Magazin*. Pridobljeno 20. maja 2018 iz <https://www.eurasischesmagazin.de/artikel/Schokoland-Russland-enttaeuscht-den-schwaebischen-Edelproduzenten/20080210>
 101. Schwab, K. (ur.) (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Ženeva: World Economic Forum.
 102. Schwab, K. (ur.). (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Ženeva: World Economic Forum.
 103. Schwab, K. (ur.). (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Ženeva: World Economic Forum.
 104. Sequeira, M.F. & Vestin, A. (2017). *Expected and Achieved Outcomes of Reshoring: A Swedish Perspective*. Jönköping: Jönköping University.
 105. Shih, W.C. (2014). What It Takes to Reshore Manufacturing Successfully. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 55-62.
 106. Sirkin, H.L., Rose, J. & Zinser, M. (2012). *The US manufacturing Renaissance. How Shifting Global Economics Are Creating an American Comeback*. Chicago: The Boston Consulting Group.
 107. Sirkin, H.L., Zinser, M. & Hohner, D. (2011). *Made in America, Again. Why Manufacturing Will Return to the U.S.* Chicago: The Boston Consulting Group.
 108. Stanczyk, A., Cataldo, Z., Blome, C. & Busse, C. (2017). The dark side of global sourcing: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(1), 41-67.
 109. Statista Inc. (2017). *How do you feel about products labeled "Made In..."?* Pridobljeno 24. februarja 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/677973/made-in-country-index-country-ranking/>
 110. Stentoft Arlbjørn, J. (brez datuma). Recreation of jobs through workplace innovation in the light of outsourcing and insourcing of manufacturing. Pridobljeno 22. novembra 2017 iz http://portal.ukwon.eu/File%20Storage/4694199_7_Recreation_of_jobs_through_workplace_innovation,_revised.pdf
 111. Stentoft, J., Olhager, J., Heikkilä, J. & Thoms, L. (2016). Manufacturing backshoring: a systematic literature review. *Operations Management Research*, 10(3), 1-10.
 112. Stentoft Arlbjørn, J., Stegmann Mikkelsen, O. (2014). Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20(1), 60-62.
 113. Tate, W.L. & Bals, L. (2017). Outsourcing/offshoring insights: going beyond reshoring to rightshoring. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(2/3), 106-113.
 114. Tate, W.L., Ellram, L.M., Schoenherr, T. & Petersen, K.J. (2014). Global competitive conditions driving the manufacturing decision. *Business Horizons*, 57(3), 381-390.

115. Tavassoli, S. (2013). Manufacturing Renaissance: Return of manufacturing to western countries. *CSIR Electronic Working Paper Series*, 4, 1-23. Pridobljeno 28. decembra 2017 iz [http://www.bth.se/mam/forskning.nsf/attachments/WP%202013_4_Tavassoli_Manufacturing%20Renaissance_pdf/\\$file/WP%202013_4_Tavassoli_Manufacturing%20Renaissance.pdf](http://www.bth.se/mam/forskning.nsf/attachments/WP%202013_4_Tavassoli_Manufacturing%20Renaissance_pdf/$file/WP%202013_4_Tavassoli_Manufacturing%20Renaissance.pdf)
116. The manufacturers' organisation. (2014). *Backing Britain: A manufacturing base for the future*. Pridobljeno 4. januarja 2018 iz <http://www.nass.org.uk/Publications/Publication3393/BackingBritainFeb2014.pdf>
117. Van den Bossche, P., Levering, B., Gupta, P., Gutierrez, H. & Gott, J. (2015). U.S. Reshoring: Over Before It Began? Pridobljeno 25. oktobra 2017 iz <https://www.atkearney.com/documents/10192/7070019/US+Reshoring.pdf>
118. Varta Microbattery. (brez datuma). *Microbatteries - innovative energy*. Pridobljeno 15. maja 2018 iz <http://www.microbattery.com/microbat/tech-habmain/power-one-varta-company.pdf>
119. Vida, I. (2002). Dejavniki etnocentrizma in mednarodno trženje: primerjalna analiza štirih držav. *Akademija MM*, 5(9), 57-64.
120. Vida, I. & Maher Pirc, M. (2006). Nakupno vedenje slovenskih porabnikov: vloga nacionalne identitete. *Management*, 1(1), 49-63.
121. Westall, S. (2008, 14. julij). For some, 'Made in China' doesn't fit. *The New York Times*. Pridobljeno 15. maja 2018 iz <https://www.nytimes.com/2008/07/14/business/worldbusiness/14iht-steiff.2.14481596.html>
122. Wiesmann, B., Snoei, J.R., Hilletoft, P. & Eriksson, D. (2017). Drivers and barriers to reshoring: A literature review on offshoring in reverse. *European Business Review*, 29(1), 15-42.
123. Zanker, C., Kinkel, S. & Maloča, S. (2013). Globale Produktion von einer starken Heimatbasis aus. *Modernisierung der Produktion Mitteilungen aus der ISI-Erhebung*, (63). Karlsruhe: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI.
124. Zhai, W., Sun, S. & Zhang, G. (2016). Reshoring of American manufacturing companies from China. *Oper Manag Res*, 9(3-4), 62-74.
125. Zimmerman, A. (2013). Contending with Chinese counterfeits: Culture, growth, and management responses. *Business Horizons*, 56(2), 141-148.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik o vračanju proizvodnje v izvorno državo med slovenskimi velikimi in srednje velikimi podjetji

POJAV VRAČANJA PROIZVODNJE V IZVORNO DRŽAVO: OCENA STANJA V SLOVENIJI

Prosim, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

1. Katere delovno mesto v podjetju zasedate?

2. Kako veliko je vaše podjetje glede na klasifikacijo, ki je podana v Zakonu o gospodarskih družbah?

- ☐ Srednje veliko
- ☐ Veliko

3. Ali imate proizvodne aktivnosti v drugih državah?

- ☐ Da, v obliki pogodbenih izvajalcev
- ☐ Da, v obliki lastnih proizvodnih enot
- ☐ Ne, vendar smo jih imeli v preteklosti
- ☐ Ne, nikoli nismo imeli proizvodnih aktivnosti v tujini

4. Pred koliko leti ste pričeli s selitvijo proizvodnih aktivnosti v tujino? (IF Q3 = [1, 2, 3])

5. Kako veliki so bili vaši stroškovni prihranki zaradi selitve proizvodnje v tujo državo? (IF Q3 = [1, 2, 3])

- ☐ 1 - Zelo majhni
- ☐ 2 - Majhni
- ☐ 3 - Srednje veliki
- ☐ 4 - Veliki
- ☐ 5 - Zelo veliki

6. Kako velike so bile vaše težave pri proizvodnih aktivnostih v tujini? (IF Q3 = [1, 2, 3])

Težava	1 - Zelo majhne	2 - Majhne	3 - Srednje velike	4 - Velike	5 - Zelo velike
Težave zaradi jezika in komunikacije	☐	☐	☐	☐	☐
Težave z	☐	☐	☐	☐	☐

vodenjem in organiziranjem proizvodnih aktivnosti v tujini					
Težave s kakovostjo proizvodov v tujini	☐	☐	☐	☐	☐
Težave zaradi časovnih zamud proizvodnih aktivnosti v tujini	☐	☐	☐	☐	☐
Težave zaradi povečane kompleksnosti podjetja	☐	☐	☐	☐	☐
Težave varovanja intelektualne lastnine in notranjega znanja na proizvodnih lokacijah v tujini	☐	☐	☐	☐	☐
Težave pri tujih državnih institucijah	☐	☐	☐	☐	☐
Vse težave skupaj	☐	☐	☐	☐	☐

7. Ali ste naleteli še na katere druge težave pri proizvodnih aktivnostih v tujini? (IF Q3 = [1, 2, 3])

8. Kako visoki so bili zaradi proizvodnih aktivnosti v tujini naslednji stroški? (IF Q3 = [1, 2, 3])

Strošek	1 - Zelo nizki	2 - Nizki	3 - Srednje visoki	4 - Visoki	5 - Zelo visoki
Iskanje podizvajalcev	☐	☐	☐	☐	☐
Sestavljanje pogodb	☐	☐	☐	☐	☐
Službena potovanja v tujino	☐	☐	☐	☐	☐
Upravljanje proizvodnih aktivnosti v tujini	☐	☐	☐	☐	☐

9. Ali ste preselili nazaj v Slovenijo katerokoli proizvodno aktivnost? (IF Q3 = [1, 2])

- ☐ Ne
- ☐ Da

10. Iz katere države ste preselili proizvodno aktivnost nazaj v Slovenijo in v katerem letu? (IF Q3 = [3] ali Q9 = [2])

11. Kako močni so bili pri vaši odločitvi za vračanje proizvodnih aktivnosti nazaj v Slovenijo naštetih motivi? (IF Q9 = [2] ali Q3 = [3])

Motiv	1 - Zelo šibki	2 - Šibki	3 - Srednje močni	4 - Močni	5 - Zelo močni
Naraščajoči stroški dela v tuji državi	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje kvalificirane delovne sile v tuji državi	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost nadomestitve ročnega dela z avtomatizacijo in robotizacijo	☐	☐	☐	☐	☐
Logistični stroški	☐	☐	☐	☐	☐
Težave z zamudami dobave	☐	☐	☐	☐	☐
Potreba po krajših dobavnih rokih	☐	☐	☐	☐	☐
Zahteve po večji odzivnosti na spreminjajoče se zahteve kupcev	☐	☐	☐	☐	☐
Zbližanje oddelkov za raziskave in razvoj in proizvodnje na eni lokaciji	☐	☐	☐	☐	☐
Neustrezna kakovost izdelkov	☐	☐	☐	☐	☐
Pomembnost oznake »Narejeno v Sloveniji« za kupce	☐	☐	☐	☐	☐
Visoki stroški nadzora in koordinacije aktivnosti v tujini	☐	☐	☐	☐	☐
Tveganja menjalnih tečajev	☐	☐	☐	☐	☐

12. Bi radi izpostavili še katere druge vaše motive za vrnitev proizvodnje v Slovenijo?
(IF Q9 = [2] ali Q3 = [3])

13. Kako velike ovire so pri vračanju proizvodnih aktivnosti nazaj v Slovenijo predstavljali naslednji dejavniki? (IF Q9 = [2] ali Q3 = [3])

Ovira	1 - Zelo majhne	2 - Majhne	3 - Srednje velike	4 - Velike	5 - Zelo velike
Stroški dela v Sloveniji	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje kvalificirane delovne sile v Sloveniji	☐	☐	☐	☐	☐
Nezadostna produktivnost dela	☐	☐	☐	☐	☐
Težave pri doseganju ustrezne kakovosti izdelkov	☐	☐	☐	☐	☐
Neustrezna infrastruktura	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje ustreznih zemljišč	☐	☐	☐	☐	☐
Predraga zemljišča	☐	☐	☐	☐	☐
Visoki stroški energije	☐	☐	☐	☐	☐
Visoki stroški selitve proizvodnje	☐	☐	☐	☐	☐
Zapleteni postopki birokracije	☐	☐	☐	☐	☐
Neustrezna pomoč države (subvencije, davčne olajšave)	☐	☐	☐	☐	☐
Davčne obremenitve v Sloveniji	☐	☐	☐	☐	☐

14. Bi radi izpostavili še katere druge vaše ovire za vrnitev proizvodnje v Slovenijo?
(IF Q9 = [2] ali Q3 = [3])

15. Ali ste že razmišljali o vračanju proizvodnih aktivnosti nazaj v Slovenijo? (IF Q9 = [1])

- ☐ Ne
- ☐ Da

16. Ali dejansko načrtujete vračanje dela ali celote proizvodnih aktivnosti nazaj v Slovenijo? (IF Q15 = [2])

- ☐ Ne
- ☐ Da

17. Kako verjetno se vam zdi, da boste vsaj del proizvodnih aktivnosti preselili nazaj v Slovenijo v roku naslednjih 5 let? (IF Q9 = [1])

- ☐ 1 - Zelo malo verjetno
- ☐ 2 - Malo verjetno
- ☐ 3 - Srednje verjetno
- ☐ 4 - Precej verjetno
- ☐ 5 - Zelo verjetno

18. Kako močni so bili pri vašem razmišljanju o vračanju proizvodnih aktivnosti nazaj v Slovenijo naštetih motivi? (IF Q15 = [2])

Motiv	1 - Zelo šibki	2 - Šibki	3 - Srednje močni	4 - Močni	5 - Zelo močni
Naraščajoči stroški dela v tuji državi	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje kvalificirane delovne sile	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost nadomestitve ročnega dela z avtomatizacijo in robotizacijo	☐	☐	☐	☐	☐
Logistični stroški	☐	☐	☐	☐	☐
Težave z zamudami dobave	☐	☐	☐	☐	☐
Potreba po krajših dobavnih rokih	☐	☐	☐	☐	☐
Zahteve po večji odzivnosti na spreminjajoče se zahteve kupcev	☐	☐	☐	☐	☐
Zbližanje oddelkov za raziskave in razvoj in proizvodnje na eni lokaciji	☐	☐	☐	☐	☐
Neustrezna kakovost izdelkov	☐	☐	☐	☐	☐
Pomembnost oznake »Narejeno v Sloveniji« za kupce	☐	☐	☐	☐	☐
Visoki stroški nadzora in koordinacije aktivnosti v tujini					
Tveganja menjalnih tečajev					

19. Bi radi izpostavili še katere druge vaše motive za vrnitev proizvodnje v Slovenijo?
(IF Q15 = [2])

20. Kako velike ovire vam pri morebitnem vračanju proizvodnih aktivnosti nazaj v Slovenijo predstavljajo naslednji dejavniki? (IF Q15 = [1, 2])

Ovira	1 - Zelo majhne	2 - Majhne	3 - Srednje velike	4 - Velike	5 - Zelo velike
Stroški dela v Sloveniji	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje kvalificirane delovne sile v Sloveniji	☐	☐	☐	☐	☐
Nezadostna produktivnost dela	☐	☐	☐	☐	☐
Težave pri doseganju ustrezne kakovosti izdelkov	☐	☐	☐	☐	☐
Neustrezna infrastruktura	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje ustreznih zemljišč	☐	☐	☐	☐	☐
Predraga zemljišča	☐	☐	☐	☐	☐
Visoki stroški energije	☐	☐	☐	☐	☐
Visoki stroški selitve proizvodnje	☐	☐	☐	☐	☐
Zapleteni postopki birokracije	☐	☐	☐	☐	☐
Neustrezna pomoč države (subvencije, davčne olajšave)	☐	☐	☐	☐	☐
Davčne obremenitve v Sloveniji	☐	☐	☐	☐	☐

21. Bi radi izpostavili še katere druge vaše ovire za vrnitev proizvodnje v Slovenijo?
(IF Q15 = [1, 2])

22. Kako močno po vašem mnenju politika spodbuja vračanje proizvodnje v Slovenijo (pobude, finančne spodbude, pomoč pri iskanju ustreznih zemljišč in kadrov)?

- 1 - Zelo šibko
- 2 - Šibko
- 3 - Srednje močno
- 4 - Močno
- 5 - Zelo močno

23. Kako močni so po vašem mnenju pritiski s strani sindikatov in drugih delovnih organizacij na vračanje proizvodnje v Slovenijo?

- 1 - Zelo šibki
- 2 - Šibki
- 3 - Srednje močni
- 4 - Močni
- 5 - Zelo močni

24. Kako močni so po vašem mnenju pritiski s strani zaposlenih za vračanje proizvodnih aktivnosti v Slovenijo?

- 1 - Zelo šibki
- 2 - Šibki
- 3 - Srednje močni
- 4 - Močni
- 5 - Zelo močni

Priloga 2: Opisna statistika rezultatov anketnega vprašalnika o vračanju proizvodnje v izvirno državo med slovenskimi velikimi in srednje velikimi podjetji

Kako veliko je vaše podjetje glede na klasifikacijo, ki je podana v Zakonu o gospodarskih družbah?	
Odgovor	Število enot
Srednje veliko	11
Veliko	17
Skupaj	28

Ali imate proizvodne aktivnosti v drugih državah?	
Odgovor	Število enot
Da, v obliki pogodbenih izvajalcev	4
Da, v obliki lastnih proizvodnih enot	5
Ne, vendar smo jih imeli v preteklosti	2
Ne, nikoli nismo imeli proizvodnih aktivnosti v tujini	17
Skupaj	28

Pred koliko leti ste pričeli s selitvijo proizvodnih aktivnosti v tujino?	
Odgovor	Število enot
1	1
3	1
8	1
10	1
13	2
20	3
25	1
35	1
Skupaj	11

Kako veliki so bili vaši stroškovni prihranki zaradi selitve proizvodnje v tujo državo?					
Velikost podjetja	Število enot	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Srednje velika podjetja	5	2	4	2,400	0,8944
Velika podjetja	6	1	5	3,167	1,4720
Vsa podjetja	11	1,0	5,0	2,818	1,2505

Kako velike so bile vaše težave pri proizvodnih aktivnostih v tujini?					
Težava	Število enot	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Težave s kakovostjo proizvodov v tujini	11	1,0	5,0	2,909	1,3003
Težave z vodenjem in organiziranjem proizvodnih aktivnosti v tujini	11	1,0	4,0	2,727	1,0090

Težave zaradi časovnih zamud proizvodnih aktivnosti v tujini	11	1,0	4,0	2,727	1,0090
Težave zaradi povečane kompleksnosti podjetja	11	1,0	4,0	2,545	0,9342
Vse težave skupaj	11	1,0	5,0	2,545	1,2136
Težave varovanja intelektualne lastnine in notranjega znanja na proizvodnih lokacijah v tujini	11	1,0	4,0	2,273	1,0090
Težave pri tujih državnih institucijah	11	1,0	5,0	2,273	1,2721
Težave zaradi jezika in komunikacije	11	1,0	3,0	1,727	0,7862

Kako visoki so bili zaradi proizvodnih aktivnosti v tujini naslednji stroški?					
Strošek	Število enot	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Službena potovanja v tujino	11	1	3	2,545	0,8202
Upravljanje proizvodnih aktivnosti v tujini	11	1	4	2,545	0,8202
Sestavljanje pogodb	11	1	3	2,182	0,6030
Iskanje podizvajalcev	11	1	3	2,000	0,6325

Ali ste preselili nazaj v Slovenijo katerokoli proizvodno aktivnost?	
Odgovor	Število enot
Ne	7
Da	2
Skupaj	9

Kako močni so bili pri vaši odločitvi za vračanje proizvodnih aktivnosti nazaj v Slovenijo naštetih motivi?					
Motiv	Število enot	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Neustrezna kakovost izdelkov	4	2,0	5,0	3,250	1,2583
Visoki stroški nadzora in koordinacije aktivnosti v tujini	4	2,0	4,0	3,250	0,9574
Težave z zamudami dobave	4	2,0	3,0	2,500	0,5774
Naraščajoči stroški dela v tuji državi	4	2,0	3,0	2,250	0,5000
Pomanjkanje kvalificirane delovne sile v tuji državi	4	2,0	3,0	2,250	0,5000
Logistični stroški	4	2,0	3,0	2,250	0,5000

Potreba po krajših dobavnih rokih	4	2,0	3,0	2,250	0,5000
Zahteve po večji odzivnosti na spreminjajoče se zahteve kupcev	4	2,0	3,0	2,250	0,5000
Zbližanje oddelkov za raziskave in razvoj in proizvodnje na eni lokaciji	4	1,0	4,0	2,250	1,5000
Tveganja menjalnih tečajev	4	2,0	3,0	2,250	0,5000
Možnost nadomestitve ročnega dela z avtomatizacijo in robotizacijo	4	1,0	2,0	1,750	0,5000
Pomembnost oznake »Narejeno v Sloveniji« za kupce	4	1,0	3,0	1,750	0,9574

Kako velike ovire so pri vračanju proizvodnih aktivnosti nazaj v Slovenijo predstavljali naslednji dejavniki?					
Ovira	Število enot	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Stroški dela v Sloveniji	4	1,0	4,0	2,500	1,2910
Davčne obremenitve v Sloveniji	4	1,0	4,0	2,500	1,2910
Pomanjkanje kvalificirane delovne sile v Sloveniji	4	1,0	4,0	2,250	1,5000
Zapleteni postopki birokracije	4	1,0	4,0	2,000	1,4142
Nezadostna produktivnost dela	4	1,0	3,0	1,750	0,9574
Težave pri doseganju ustrezne kakovosti izdelkov	4	1,0	4,0	1,750	1,5000
Visoki stroški energije	4	1,0	3,0	1,750	0,9574
Neustrezna pomoč države (subvencije, davčne olajšave)	4	1,0	3,0	1,750	0,9574
Neustrezna infrastruktura	4	1,0	3,0	1,500	1,0000
Pomanjkanje ustreznih zemljišč	4	1,0	3,0	1,500	1,0000
Visoki stroški selitve proizvodnje	4	1,0	2,0	1,500	0,5774
Predraga zemljišča	4	1,0	2,0	1,250	0,5000

Ali ste že razmišljali o vračanju proizvodnih aktivnosti nazaj v Slovenijo?	
Odgovor	Število enot
Ne	6
Da	1

Skupaj	7
--------	---

Ali dejansko načrtujete vračanje dela ali celote proizvodnih aktivnosti nazaj v Slovenijo?	
Odgovor	Število enot
Ne	0
Da	1
Skupaj	1

Kako verjetno se vam zdi, da boste vsaj del proizvodnih aktivnosti preselili nazaj v Slovenijo v roku naslednjih 5 let?	
Odgovor	Število enot
1 - Zelo malo verjetno	3
2- Malo verjetno	4
3 - Srednje verjetno	0
4 - Precej verjetno	0
5 - Zelo verjetno	0
Skupaj	7

Kako močni so bili pri vašem razmišljanju o vračanju proizvodnih aktivnosti nazaj v Slovenijo naštetimi motivi?		
Motiv	Število enot	Vrednost
Neustrezna kakovost izdelkov	1	1
Visoki stroški nadzora in koordinacije aktivnosti v tujini	1	1
Težave z zamudami dobave	1	4
Naraščajoči stroški dela v tuji državi	1	3
Pomanjkanje kvalificirane delovne sile v tuji državi	1	1
Logistični stroški	1	1
Potreba po krajših dobavnih rokih	1	4
Zahteve po večji odzivnosti na spreminjajoče se zahteve kupcev	1	4
Zbližanje oddelkov za raziskave in razvoj in proizvodnje na eni lokaciji	1	1
Tveganja menjalnih tečajev	1	1
Možnost nadomestitve ročnega dela z avtomatizacijo in robotizacijo	1	1
Pomembnost oznake »Narejeno v Sloveniji« za kupce	1	1

Kako velike ovire vam pri morebitnem vračanju proizvodnih aktivnosti nazaj v Slovenijo predstavljajo naslednji dejavniki?					
Ovira	Število enot	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Pomanjkanje kvalificirane delovne sile v Sloveniji	6	2,0	5,0	4,167	1,1690
Davčne obremenitve v Sloveniji	6	3,0	5,0	4,000	0,6325
Stroški dela v Sloveniji	6	2,0	5,0	3,667	1,0328
Neustrezna pomoč države (subvencije, davčne olajšave)	6	2,0	4,0	3,167	0,7528

Neustrezna infrastruktura	6	2,0	4,0	2,833	0,7528
Predraga zemljišča	6	1,0	5,0	2,833	1,6021
Visoki stroški selitve proizvodnje	6	1,0	5,0	2,833	1,6021
Visoki stroški energije	6	1,0	4,0	2,667	1,0328
Zapleteni postopki birokracije	6	1,0	4,0	2,667	1,3663
Nezadostna produktivnost dela	6	2,0	4,0	2,500	0,8367
Pomanjkanje ustreznih zemljišč	6	1,0	4,0	2,333	1,2111
Težave pri doseganju ustrezne kakovosti izdelkov	6	1,0	3,0	1,833	0,7528

Kako močno po vašem mnenju politika spodbuja vračanje proizvodnje v Slovenijo (pobude, finančne spodbude, pomoč pri iskanju ustreznih zemljišč in kadrov)?				
Število enot	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
27	1,0	3,0	2,000	0,6794

Kako močni so po vašem mnenju pritiski s strani sindikatov in drugih delovnih organizacij na vračanje proizvodnje v Slovenijo?				
Število enot	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
27	1,0	4,0	2,074	0,7808

Kako močni so po vašem mnenju pritiski s strani zaposlenih za vračanje proizvodnih aktivnosti v Slovenijo?				
Število enot	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
27	1,0	4,0	1,852	0,8182