

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

DEJAVNIKI IZBIRE PROIZVODNE LOKACIJE V
INDUSTRIJI AVTOMOBILSKIH DOBAVITELJEV
NA PRIMERU CIMOS D.D.

Ljubljana, junij 2007

UROŠ KUŠAR

IZJAVA

Študent Uroš Kušar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Marka Jakliča, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

Uvod.....	1
1 Teoretični vidik izbire proizvodne lokacije	2
1.1 Neo-klasična teorija in izbira proizvodne lokacije.....	2
1.2 Teorija vedenja in izbira proizvodne lokacije.....	3
1.3 Institucionalni pristop in izbira proizvodne lokacije.....	4
1.4 Neposredne tuje investicije kot oblika vstopa na tuje trge.....	5
1.4.1 Izgradnja novih proizvodnih zmogljivosti	5
1.4.2 Nakup obstoječega podjetja	6
1.4.3 Skupna vlaganja	7
1.5 Negotovost, tveganje in izbira lokacije.....	7
2 Avtomobilska industrija in razlogi za iskanje novih proizvodnih lokacij.....	9
2.1 Predstavitev trga avtomobilske industrije	9
2.2 Razlogi in motivi iskanja novih proizvodnih lokacij	10
2.3 Izzivi dobaviteljev prvega in drugega reda	11
3 Izbira lokacije in dejavniki dolgoročne strateške odločitve.....	12
3.1 Proces izbire lokacije	13
3.2 Dejavniki izbire lokacije	15
3.2.1 Operativni stroški	16
3.2.2 Strukturni pogoji	19
3.2.3 Življenjski pogoji	22
4 Izbira lokacije na primeru podjetja Cimos d.d.	24
4.1 Podjetje Cimos d.d. iz Kopra	25
4.2 Izbira lokacije s pomočjo anketiranja.....	25
4.2.1 Glavne sestavine ankete	26
4.2.2 Povzetek ugotovitev Centra za poslovne in ekonomske raziskave na univerzi v Tennesseeju	27
4.2.3 Nekatera spoznanja na podlagi izvedene ankete	28
4.3 Izbira lokacije s pomočjo empirične analize.....	30
4.4 Izbira lokacije s pomočjo statističnega modela.....	31
4.4.1 Metodologija in pristop	31
4.5 Ugotovitve raziskave.....	36
Sklep.....	37
Literatura.....	40
Viri	42
Priloge	1

Uvod

V času globalizacije in hitrih sprememb na svetovnem tržišču ter pod pritiskom hude konkurence smo priča aktivni selitvi proizvodnje med posameznimi svetovnimi regijami. Izjema ni niti avtomobilska industrija, ki sestoji iz avtomobilskih proizvajalcev in mreže njihovih dobaviteljev ter poddobaviteljev. Glede na globalnost svetovnega tržišča in možnosti hitrih informacijskih in logističnih komunikacij bi pričakovali, da lokacija potencialnega dobavitelja ne vpliva na njegovo izbiro, temveč da sta ključna kriterija za njegovo izbiro kakovost in sposobnost dobave pravih količin ob pravem času na pravo mesto. Kljub temu smo v praksi priča številnim selitvenim procesom proizvodnje. Ti niso vedno posledica odločitve na osnovi strokovnih kriterijev, temveč poslovnih odločitev vodstev podjetij. Tu pa se postavlja vprašanje, kaj sproža te selitvene procese, ki ne spreminjajo le podobe avtomobilske industrije, temveč posredno delujejo na celotno gospodarstvo posameznih regij ali držav.

Za sodobno avtomobilsko industrijo dobavitelji niso več le proizvajalci posameznih komponent, temveč aktivno sodelujejo pri njihovem razvoju. Govorimo o razvojnih dobaviteljih ali dobaviteljih prvega reda. Razvojni dobavitelj prevzame odgovornost za funkcionalnost in kakovost izdelka, hkrati pa skupaj s proizvajalcem avtomobila prevzame tudi tveganje, da končni izdelek ne bo tržno uspešen. Za avtomobilске proizvajalce so pomembni tudi dobavitelji drugega reda, ki dobavljajo komponente dobaviteljem prvega reda.

V diplomskem delu bomo poskušali odgovoriti na vprašanje, kateri dejavniki vplivajo na selitev avtomobilskih dobaviteljev prvega in drugega reda oziroma njihovo koncentracijo v bližini avtomobilskih proizvajalcev. Diplomsko delo temelji na analizi trga dobaviteljev in zbranih lokacijskih dejavnikov, ki je bila opravljena v času mojega praktičnega dela v podjetju Cimos d.d., ki je razvojni dobavitelj za večino evropskih in ameriških ter delno tudi japonskih proizvajalcev avtomobilov.

Namen diplomskega dela je, na osnovi teoretičnih izhodišč raziskati dejavnike in osnovne motive za izbiro novih proizvodnih lokacij. V delu bodo predstavljeni trije teoretični pristopi, ki se med seboj dopolnjujejo in v nekaterih pogledih tudi izključujejo. Navedena bodo njihova izhodišča in obnašanje skladno z predpostavkami modela.

Cilj diplomskega dela je identificirati in preveriti statistično značilnost zbranih lokacijskih dejavnikov in na podlagi njih podati ugotovitve, ki jih bodo lahko v podjetju uporabili pri analizi preteklih in prihodnjih odločitev, povezanih z izbiro lokacij proizvodnje. Na osnovi opravljene analize bomo identificirali motive in razloge, ki spodbujajo podjetja k selitvi proizvodnje na druge lokacije in predstavili neposredne tuje investicije kot način vstopa na tuje trge. Zanimali nas bodo predvsem izzivi dobaviteljev prvega in drugega reda ter načini,

ki jih lahko uporabijo podjetja za vstop na novo lokacijo, vključno z obravnavo tveganja in negotovosti.

Podjetja pri iskanju nove lokacije lahko uporabijo vsaj tri različne pristope. Prikazali bomo proces izbire lokacije s pomočjo empirične analize, opisali tri kategorije dejavnikov, ki so pri tem pomembni in na praktičnem primeru predstavili postopek sprejemanja odločitve glede izbire lokacije. Predstavljen bo tudi anketni način izbiranja lokacije, opisane glavne sestavine ankete in analizirane njegove prednosti in slabosti. Zaradi obsežnosti v okviru diplomskega dela anketni način ne bo izveden, temveč bodo podani le zaključki raziskave Centra za poslovne in ekonomske raziskave na univerzi v Tennesseeju in povzete njihove ugotovite. Težišče raziskave bo namenjeno izbiri lokacije s pomočjo statistične analize. V ta namen bo oblikovanih več statističnih modelov, s pomočjo katerih bodo preverjeni vplivi različnih ekonomskih in neekonomskih dejavnikov na število avtomobilskih dobaviteljev v posamezni državi.

Rezultati te raziskave bodo lahko služili podjetju Cimos d.d., da bo prihodnje poslovne odločitve glede izbire proizvodnih lokacij in s tem tudi dobaviteljev, utemeljilo na osnovi strokovne analize in rezultatov statističnih modelov. S tem lahko pričakujemo, da bodo njihove odločitve glede izbire proizvodne lokacije optimalnejše in bodo prispevale h konkurenčni prednosti podjetja.

1 Teoretični vidik izbire proizvodne lokacije

V zadnjih desetletjih smo v teoriji lokacije podjetij pričča prepletanju različnih teorij in pogledov za izbiro proizvodne lokacije, vendar nobena od njih ni prevzela dominantne vloge. Hayter in Machlup (1967) ločita tri različne pristope ali teorije, in sicer: neo-klasična teorija, teorija vedenja in institucionalni pristop.

1.1 Neo-klasična teorija in izbira proizvodne lokacije

Neo-klasična teorija temelji na tako imenovanem principu »homo economicus«, ki predvideva sebično in racionalno obnašanje posameznika, pri katerem ta maksimira svojo korist. Izpeljana je iz klasične teorije in teži k minimiziranju stroškov oziroma maksimiranju dobička. Podjetje, ki maksimira dobiček, mora za svoje delovanje izbrati lokacijo, kjer bo lahko proizvajalo z najnižjimi možnimi stroški, pri čemer sta glavna dejavnika stroški transporta in stroški dela (Weber, 1929). S seštevkom vseh stroškovnih osnov lokacijskih dejavnikov lahko pridemo do celotnih stroškov podjetja. Če podobno storimo še za vse dohodke, ki so vezani na posamezno lokacijo, lahko ocenimo dobiček, ki ga bo ustvarilo podjetje. Podjetje je tako sposobno ustvariti dobiček na vseh lokacijah, kjer celotni prihodki presegajo celotne odhodke. Na tej podlagi se je izoblikoval tako imenovani koncept robnega

območja dobičkonosnosti¹, ki loči med dobičkonosnimi in nedobičkonosnimi lokacijami (Rawstorn, 1958; Taylor, 1970; Smith, 1966-1971; McDermott, 1973). Teorija temelji na predpostavki, da je nosilec odločitve o lokaciji popolnoma informiran in teži k maksimalnemu dobičku (De Bok, 2004).

V ravnovesju modela je dosežena optimalna lokacija in ne obstaja potreba po spremembi lokacije, vendar lahko čez čas pride do sprememb znotraj podjetja ali njegove okolice. Sprememba zunanjih dejavnikov, kot so na primer sprememba cen proizvodnih sredstev ali sprememba zunanjih učinkov² povzroči premik stroškovnih in dohodkovnih krivulj, kar model potisne iz ravnovesja. Model lahko iz ravnovesja potisnejo tudi spremembe znotraj podjetja, kot so razširitev proizvodnje ali uvajanje novih procesov. Če bi podjetje striktno sledilo politiki največjega dobička, bi moralo ob vsaki spremembi prilagoditi proizvodno lokacijo. Ko podjetje išče novo lokacijo, ker prvotna ni več dobičkonosna, govorimo o tako imenovanih faktorjih potiska³ oziroma faktorjih vlečenja⁴ selitve podjetja na drugo lokacijo, ki je dobičkonosnejša od prve.

Pellenbarg (1985) navaja dejavnike, zakaj podjetja tega ne počnejo. Selitev ali širitev proizvodnje na nove lokacije je povezana z visokimi stroški. Stroški poleg same selitve zajemajo še stroške pridobivanja informacij in raziskovanja. Prav tako je potrebno poiskati nova tržišča, zaposliti novo delovno silo ali pridobiti nove dobavitelje. Selitev lokacije je tako povezana z velikimi investicijami in negotovimi donosi. Obstoječa, a odpisana sredstva, s katerimi je še vedno možno učinkovito proizvajati, so dodatni razlog, da podjetje ne išče nove lokacije. Auty (1975) doda, da je stroškovna in dohodkovna elastičnost relativno nizka, zato lahko podjetje izbira le med stroškovno podobnimi lokacijami. Podjetje se bo o novi lokaciji odločalo le, če bo zagotovljena višja dobičkonosnost v primerjavi s staro lokacijo.

1.2 Teorija vedenja in izbira proizvodne lokacije

Teorija vedenja (Simon, 1955) za razliko od neo-klasične teorije predpostavlja posameznika, ki pri svojem zadovoljevanju potreb ni racionalen in ni popolnoma informiran. Princip »homo economicus« zamenja princip zadovoljevanja potreb⁵. Simonovo teorijo je pri oblikovanju lokacijskega modela uporabil Pred (1969). Pomemben argument za uporabo teorije vedenja je pojasnjevanje neekonomskih dejavnikov in postopkov znotraj podjetja. Vodilni v podjetju včasih namesto dobička podjetja maksimirajo lastno korist ali zasledujejo več ciljev hkrati, zato je teorija obnašanja za oblikovanje modelov in njihovo pojasnjevanje primernejša od neo-klasične.

¹ Ang. Spatial margins profitability.

² Ang. External effects.

³ Ang. Push factors.

⁴ Ang. Pull factors.

⁵ Ang. »satisficer« behaviour.

Prvi korak stori podjetje z odločitvijo, ali iskati novo lokacijo ali ne. Sledi iskanje možnih alternativ in ocenjevanje posamične lokacije. Med vrsto alternativ podjetje izbere najboljšo, čemur sledi investicija. Pred (1969) vidi odločitev za novo lokacijo kot eno od možnih alternativ. Za razliko od neo-klasičnega modela, se lahko podjetje v robno območje dobičkonosnosti vrne tudi z reorganizacijo in drugimi investicijskimi strategijami. Povedano drugače, prilagodi se danim spremenjenim pogojem delovanja. Pred (1969) loči dve vrsti podjetij. Prva podjetja imajo pri sprejemanju odločitev na razpolago veliko informacij, katere znajo tudi uporabiti. Izbira lokacije bo torej blizu optimalne. Na drugi strani so podjetja, ki razpolagajo z malo informacijami in še teh ne znajo ustrezno uporabiti. Izbira lokacije ne bo optimalna, kar lahko pripelje celo do propada podjetja.

Omejene informacije, neznanje njihove uporabe, napačna pričakovanja in negotovost lahko zelo otežijo proces izbiranja lokacije. Dodatno je potrebno opozoriti, da je za bolj oddaljene lokacije na razpolago manj informacij, zato podjetja pogosto izberejo bližnje lokacije. Bolj kot je lokacija oddaljena, manj natančna so predvidevanja in večja je negotovost, zato je v teh primerih pogostejše odpiranje podružnic kot selitev celotnih podjetij.

1.3 Institucionalni pristop in izbira proizvodne lokacije

Neo-klasična in teorija obnašanja sta deležni vrste kritik, saj postavljata podjetje v statično okolje, kjer med več možnostmi izbere najboljšo. Kot njuna alternativa se je izoblikoval institucionalni pristop. Institucionalni pristop predpostavlja sprejemanje odločitev na podlagi družbeno kulturnih institucij in vrednot. Je izpeljava teorije obnašanja in predvideva, da je odločitev sprejeta na podlagi kompleksnega večstopenjskega procesa. Odločitev o lokaciji vidi kot rezultat pogajanja podjetja z dobavitelji, vlado, sindikati in upoštevanje drugih dejavnikov, kot so cene, davki ali infrastruktura. Podjetje postavi v dinamično okolje, kjer se pogoji delovanja nenehno spreminjajo. Izbira lokacije je tako odvisna od uspešnosti pogajanj. Pristop je primeren predvsem za večja podjetja, saj imajo večjo pogajalsko moč in lahko vplivajo na okolje, ki jih obdaja. Model pa je delno uporaben tudi za manjša in srednja podjetja, čeprav je njihova pogajalska moč v primerjavi z velikimi podjetji omejena (Hayter, 1997).

Okolje je za razvoj in rast podjetja lahko zelo pomembno. Tak primer je Silicijeva dolina (ang. Silicon Velly). Na določenem območju se lahko razvije podjetniška kultura, ki podjetju zagotavlja ključne dejavnike, kot so kapital, tehnologija ali znanje in jih prek podjetniških mrež poveže med seboj (Scott, 2000).

Večina pozornosti institucionalnega pristopa je tako namenjena velikim podjetjem. Kljub temu tudi mala in srednja podjetja delujejo v institucionalnem okolju. Med drugim je za mala in srednja podjetja pri izbiri lokacije pomembna vloga države oziroma vlade. Država zagotavlja infrastrukturo, sprejema zakone in pobira davke. S fiskalnimi iniciativami in

subvencijami lahko poskrbi, da lokacija, ki je za podjetje izven robnega območja dobičkonosnosti, ponovno postane rentabilna. Država torej postavlja okvir, v katerem podjetje deluje in tako vpliva na njegovo obnašanje (Abler, Adams, Gould, 1971).

Neo-klasična teorija velja za preveč abstraktno in uporabno le pri analizi alokacije manjših podjetij. Dandanes je večina podjetij kompleksno organiziranih, sestavljenih iz več posameznikov in skupin, kot so managerji, delničarji ali zaposleni, ki vplivajo na končno odločitev o lokaciji podjetja. Zato večina avtorjev (Townroe, 1971; Hamilton, 1974; Keeble, 1976; Pallenbarg, 1985; Louw, 1996; Ebels, 1997) pri svojem preučevanju uporablja teorijo vedenja in institucionalni pristop (Hayter, 1997; Machlup, 1967).

Na splošno velja, da so manjša podjetja pri izbiri lokacije fleksibilnejša od večjih. Manjša podjetja za svoje delovanje potrebujejo manj prostora in imajo enostavno organizacijsko strukturo, zato so stroški selitve nižji. Sklepamo lahko torej, da se mobilnost podjetja z velikostjo zmanjšuje. Podobno velja za mlada podjetja, ki imajo navadno visoke stopnje rasti. Z rastjo podjetja potrebujejo vse več prostora, kar ga spodbudi k selitvi, hkrati pa se vse bolj poveže z okoljem, ki nudi infrastrukturo in podporne dejavnosti. Za mala in mlajša podjetja je še značilno, da so locirana v bližini industrijskih con, kjer lahko dostopajo do nekaterih poslovnih funkcij, katerih niso izoblikovala sama (Dunne, Hughes, 1994, str. 117).

Pozoren bralec bi lahko menil, da so velika podjetja nemobilna. Takšno mišljenje bi bilo zmotno, kar še posebej velja za podjetja na mednarodnih trgih. Izvozno usmerjena podjetja iščejo bližino s kupci, kar spodbuja izbiro lokacij v njihovi bližini. Podjetja odpirajo podružnice in logistične centre ter na ta način gradijo globalno mrežo, ki jim omogoča oskrbovanje kupcev ne glede na regijo (Sleuwaegen, Pennings, 2000, str. 181).

1.4 Neposredne tuje investicije kot oblika vstopa na tuje trge

Neposredne tuje investicije so definirane kot investicije, katerih namen je vzpostaviti trajne poslovne odnose oziroma pridobiti aktivno vlogo pri upravljanju tuje gospodarske družbe. Navadno so povezane s transnacionalnimi podjetji, za katere je značilno, da si lastijo eno ali več tujih gospodarskih družb oziroma v njih igrajo aktivno vlogo (Dunning, 1993, str. 3).

V literaturi navadno zasledimo tri temeljne oblike tujih neposrednih investicij.

1.4.1 Izgradnja novih proizvodnih zmogljivosti⁶

O izgradnji novih proizvodnih zmogljivosti govorimo takrat, ko v tuji državi ustanovimo povsem novo podjetje ali podružnico. Navadno je tako dejanje povezano z vstopom na novo

⁶ Ang. Greenfield investment.

tržišče, kar za podjetje pomeni izjemen organizacijski napor. Za razliko od nakupa že obstoječega podjetja ali obstoječih proizvodnih obratov, mora podjetje za izgradnjo novih proizvodnih zmogljivosti pridobiti še vsa potrebna dovoljenja, kar je lahko povezano z dolgimi čakalnimi dobami in dodatnimi stroški. Poleg tega si mora podjetje priskrbeti tudi za gradnjo primerno zemljišče.

Prednost te strategije je, da si podjetje lahko zgradi proizvodne obrate po svojih potrebah in se mu ni potrebno prilagajati obstoječi infrastrukturi. Hkrati lahko proizvodne obrate opremlja s sodobno proizvodno opremo in tako dvigne skupno produktivnost podjetja. Seveda je izgradnja novih proizvodnih zmogljivosti dolgotrajen proces, med katerim lahko pride do nepredvidenih zapletov, kot so zamude pri terminih, težave pri izgradnji, morebitne reklamacije ali nekakovostno izvedena dela. Podjetje mora za razliko od prevzema nakupiti tudi novo opremo in urediti proizvodne procese. Poleg tega mora na novo zaposliti delovno silo, ki jo je včasih potrebno še prekvalificirati. Vse skupaj pa poteka v novem okolju, v katerem podjetje nima izkušenj, kar tako imenovano »greenfield« investicijo naredi zelo tvegano strategijo.

Investicije v nove proizvodne zmogljivosti so primerne predvsem za podjetja z izkušnjami v delovanju na tujih trgih, ki imajo na razpolago zadostno količino finančnih sredstev in imajo jasno razvojno strategijo. Nekatera podjetja se za tovrstne investicije odločijo tudi zaradi pomanjkanja primernih podjetij za prevzem, ali če niso sposobna najti partnerja za sodelovanje.

1.4.2 Nakup obstoječega podjetja⁷

O nakupu ali tako imenovani »akviziciji« podjetja govorimo, ko tuja gospodarska družba prevzame že delujoče domače podjetje. Na tak način si pridobi že obstoječo infrastrukturo s pripadajočo opremo in zaposlenimi ter lahko nemudoma prične oziroma nadaljuje s proizvodnjo. Hkrati prevzame obstoječi delež tržišča in tako olajša prihodnje aktivnosti podjetja. Prevzemno podjetje s prevzemom pridobi tudi vse pravice do intelektualne lastnine in drugih ne opredmetenih sredstev, kot sta blagovna znamka ali dobro ime. Če podjetje prevzame konkurenta, se zmanjšajo tudi konkurenčni pritiski.

Seveda ima prevzem lahko vrsto pomanjkljivosti, kot so nasprotovanje zaposlenih novemu vodstvu, slabo finančno stanje podjetja ali skrite obveznosti do upnikov. Hkrati je lahko obstoječa oprema prevzetega podjetja tehnološko zastarela in potrebna temeljite prenove, kar povzroči nepredvidene investicije. Pozornost je potrebno nameniti tudi kulturi obeh podjetij, saj lahko prevelike razlike občutno otežujejo poslovanje ali nižajo produktivnost.

⁷ Ang. Acquisition.

Za prevzem se odločajo podjetja, ki že imajo izkušnje s preteklimi prevzemi ali posedujejo znanje, s katerim so sposobna prestrukturirati in integrirati podjetje v svojo organizacijsko strukturo. Motiv za prevzem je lahko tudi želja po pridobitvi dodatnih proizvodnih zmogljivosti na novem trgu ali asimiliranju tehnologije, s katero ne razpolagajo. Včasih pa prevzemi služijo samo izrivanju konkurence.

1.4.3 Skupna vlaganja⁸

O skupnih vlaganjih govorimo, ko dve ali več podjetij na podlagi skupnih ekonomskih interesov ustanovijo novo podjetje. Sporazumi so lahko časovno omejeni in se pojavijo v različnih pogodbenih oblikah, ki zajemajo več dejavnosti oziroma več pravnih oseb na različnih tržiščih. V osnovi sodelovanje temelji na pogodbeni osnovi⁹ ali skupnih kapitalskih vložkih. Med tem ko gre pri pogodbenih vlaganjih za preprosto sodelovanje, skupni kapitalski vložki pomenijo ustanovitev novega podjetja, katerega lastništvo je po različnih kriterijih razdeljeno med družabnike.

Skupna vlaganja so primerna predvsem za projekte z visokim tveganjem in visokimi investicijskimi izdatki, saj se le ti porazdelijo med sodelujoče. Do skupnih vlaganj lahko pride tudi v primeru, ko je projekt tehnološko prezahteven za eno samo podjetje (Božič, 2002, str. 4).

1.5 *Negotovost, tveganje in izbira lokacije*

V dinamičnem okolju, kjer smo priča hitrim vsakodnevnim spremembam, je negotovost postala vsakdanja sestavina življenja. Če se za trenutek vrnemo k neo-klasični teoriji, ki predvideva popolno informiranost subjektov, o negotovosti ne moramo govoriti. Nosilci odločitev imajo v vsakem trenutku na razpolago vse potrebne informacije, na osnovi katerih se lahko optimalno odločajo, zato do odstopanj in nepričakovanih situacij ne more priti. Drugače je v teoriji obnašanja, kje posameznik ni več popolnoma informiran in so njegove odločitve sprejete na podlagi domnev in predvidevanj. Posledica so negotove situacije in tveganje, ki je lahko tako pozitivne kot negativne narave.

O tveganju govorimo, ko izid odstopa od pričakovane vrednosti. Večje kot je tveganje, večja je verjetnost, da bo rezultat drugačen od pričakovanega. Če je izid boljši kot smo pričakovali, govorimo o pozitivnem tveganju. Nasprotno o negativnem tveganju govorimo, ko je izid slabši od pričakovanega.

⁸ Ang. Joint venture.

⁹ Ang. Non-equity joint venture.

Simon (1957) loči med tako imenovani programiranimi¹⁰ in neprogramiranimi¹¹ odločitvami. Programirane odločitve sprejemamo pogosto in se nanašajo na krajša časovna obdobja. Med seboj so si podobne in so običajno povezane z manj tveganimi in manj pomembnimi investicijami. Drugače je z neprogramiranimi odločitvami, ki so strateške narave in usmerjene bolj dolgoročno. Sprejemajo se redko, izpostavljene so večjemu tveganju in navadno zajemajo večje investicije. Bolj kot so posledice odločitve umaknjene v prihodnost, bolj so negotove in manj imamo na razpolago informacij, na podlagi katerih se lahko odločamo.

Zato Mack (1971) negotovost razdeli na »pomanjkanje informacij«¹² in tako imenovano »pravo negotovost«¹³. Pomanjkanje informacij definira kot razmerje med tem, kaj nosilec odločitve ve v trenutku odločitve in tem, kaj bi nosilec moral vedeti oziroma se lahko nauči med odločanjem. Bolj kot se odločitve razlikujejo od preteklih, manj imamo na razpolago informacij, ki bi jih lahko uporabili pri odločanju. Praktično to pomeni, da bo imelo podjetje, ki bo nove proizvodne obrate gradilo v bližini obstoječih in uporabilo uveljavljene proizvodne procese, na razpolago več informacij, kot podjetje, ki se bo odločilo za bolj oddaljeno lego in hkrati uvedlo nove proizvodne procese. Največkrat se podjetja s pomanjkanjem informacij srečajo pri načrtovanju in pri tehnoloških vprašanjih. Pogosto pa so nejasnosti prisotne tudi pri geografskih odločitvah, kar še posebej velja za podjetja, ki delujejo na med seboj oddaljenih trgih.

Posledica pomanjkanja informacij je negotovost, ki nastane, če nosilec odločitve za odločanje ne uspe pridobiti potrebnih informacij ali za to niso sposobni. Negotovost je lahko le začasna in je rezultat predvidevanj o prihodnosti, ki je ne moramo z gotovostjo napovedati. Med odločitvijo za investicijo in dejanskimi donosi lahko preteče tudi več let, v katerih lahko pride do večjih tehnoloških, političnih ali ekonomskih sprememb. Tako lahko investicija propade, še preden ustvari denarne tokove ali celo povrne začetni vložek. Propade lahko zaradi nesrečnih oziroma nepredvidljivih okoliščin v poslovnem okolju. V večini primerov pa investicije propadejo zaradi podcenjevanja zunanjih vplivov, ki bi jih s primerno strategijo in ukrepanjem v pravem času lahko izničili. Podjetja, ki prvič iščejo novo lokacijo za izgradnjo proizvodnih obratov v drugih državah, navadno podcenjujejo ali precenjujejo posamezne lokacijske dejavnike oziroma se premalo informirajo o specifičnih značilnostih lokalnega okolja. Dolgoročno lahko napačne ocene in pričakovanja povzročijo resne težave ali celo pripeljejo do propada projekta (Hayter, 2004, 6. pog, str. 12).

¹⁰ Ang. Programmed decisions.

¹¹ Ang. Non-programmed decisions.

¹² Ang. Knowledge gap.

¹³ Ang. True uncertainty.

2 Avtomobilska industrija in razlogi za iskanje novih proizvodnih lokacij

V nadaljevanju se bomo posvetili predvsem vprašaju, kaj motivira oziroma prisili podjetja, da se ozrejo za novo proizvodno lokacijo. Osredotočili se bomo na dejavnost avtomobilске industrije, s posebnim poudarkom na trg avtomobilskih dobaviteljev.

2.1 Predstavitev trga avtomobilске industrije

Avtomobilska industrija spada med najpomembnejše industrijske panoge. Vse večji konkurenčni pritiski in obdobje recesije so konec devetdesetih let sprožili val združevanj in prestrukturiranja. Tako se je izoblikovala nova podoba industrije, v kateri prevladuje peščica svetovnih proizvajalcev, kot so GM, Toyota, Volkswagen itd., ki so v letu 2006 proizvedli več kot 45 milijonov¹⁴ vozil. Zasičenost domačih trgov Severne Amerike, Zahodne Evrope in Japonske je avtomobilске proizvajalce prisilila, da iščejo nova tržišča na območju Vzhodne Evrope, Azije, Latinske Amerike in Afrike. Poleg iskanja novih tržišč so cilj proizvajalcev še racionalizacija stroškov, iskanje sinergijskih učinkov, reorganizacija proizvodnje in boljše izkoriščanje proizvodnih zmogljivosti.

Veliko bolj kot selitev proizvodnih obratov avtomobilskih proizvajalcev, tako imenovanih OEMom¹⁵, so za nas pomembne spremembe na trgu dobaviteljev avtomobilskih komponent. Shimokawa (1999) vidi razloge za spremembe predvsem v »globalnem outsourcingu«, ki so ga proizvajalci označili kot ključnega pri oblikovanju novih razvojnih strategij. Pod pritiskom globalizacije se podjetja nenehno združujejo, sodelujejo in gradijo strateška partnerstva, kar na trg avtomobilске industrije vpelje novo dimenzijo. Zato smo bili tudi na trgu avtomobilskih dobaviteljev priča vrsti združevanj in prevzemov. Trg dobaviteljev je veliko bolj pester od trga proizvajalcev vozil, saj zajema še trg dobaviteljev drugega, tretjega ali četrtega reda. Sestavljen je iz več manjših podjetij, katerim avtomobilska industrija navadno predstavlja le eno od dejavnosti. Kljub temu so se izoblikovali »svetovni dobavitelji«, ki so iz dobaviteljev posameznih delov prerasli v dobavitelje celotnih sklopov ali sestavnih komponent oziroma so postali tako imenovani razvojni dobavitelji. Njihova naloga ni več samo proizvodnja. Od proizvajalcev vozil prevzemajo razvoj celotnih enot in se na ta način neposredno vključijo v proizvodni proces. Taka podjetja so na primer nemški Bosch in Simens, ameriški Johnson Controls ali kanadska Magna, ki za naročnika proizvaja kar celotna vozila.

Namen diplomskega dela ni preučevanje sprememb na trgu avtomobilске industrije, zato se bomo v nadaljevanju osredotočili predvsem na razloge in dejavnike, ki sprožajo selitev in odpiranje novih proizvodnih obratov v tujini.

¹⁴ Vir: OICA (Internationale des Constructeurs d' Automobiles).

¹⁵ Original Equipment Manufacturers.

2.2 Razlogi in motivi iskanja novih proizvodnih lokacij

V preteklih letih je bilo v strokovni literaturi veliko pozornosti namenjene neposrednim tujim investicijam in globalizaciji v avtomobilski industriji. Avtorji so največ pozornosti namenili selitvi tako imenovanih OEMov oziroma avtomobilskih proizvajalcev, medtem ko so bili dobavitelji prvega in drugega ranga pogosto zapostavljeni. OECD v svojem poročilu o globalizaciji in neposrednih tujih investicijah v avtomobilski industriji sklepa, da investicije avtomobilskih dobaviteljev sledijo vzorcem selitve avtomobilskih proizvajalcev (OECD report, 1992, str. 38). Seveda se zastavi vprašanje, kaj motivira dobavitelje, da sledijo proizvajalcem.

Stephan in Pfaffmann (1999) vidita odgovor v globalnih trendih po prestrukturiranju verige dodane vrednosti avtomobilskih dobaviteljev in težnji po rasti proizvodnje in širjenju proizvodnega portfolija. Glavni motiv za investicije na tuje trge je želja po pridobivanju fleksibilnih proizvodnih kapacitet in tehnološkega znanja, prisotnega še posebej v malih in srednjih domačih podjetjih, ki v povezavi z globalno alokacijo avtomobilskih proizvajalcev prisili velike nacionalne dobavitelje, da sledijo proizvajalcem na tuje trge in tam vzpostavijo novo dobaviteljsko mrežo.

Sodelovanje med proizvajalci vozil in njihovimi dobavitelji postaja vse pomembnejše, saj proizvajalci vse pogosteje prepuščajo razvoj namenskih¹⁶ komponent posameznim dobaviteljem in jih na ta način udeležijo v proizvodnem procesu. Tako izkoristijo njihovo inovativnost in jih vključijo v tehnološke mreže, dobavitelji pa si lahko zagotovijo dostop in koristi novih trgov.

V okviru sodelovanja med podjetji se vse bolj govori o »iskanju zunanjih virov«¹⁷, »globalizaciji« in »tehnoloških platformah«, ki so odgovor OEMom na izzive zmanjševanja stroškov, krajšanja razvojnih ciklov, uvajanja novih modelov ali oblikovanja široke palete izdelkov (Stephan, Pfaffmann, 1999).

Skrbno razvit in izveden koncept »**iskanja zunanjih virov**« je naznanil konec tradicionalnega podjetja, ki večino poslovnih funkcij opravlja samo (Müller-Stewens, Gocke, 1995). Proizvodna veriga vse bolj temelji na kooperativnem sodelovanju, kjer proizvajalci in dobavitelji izkoristijo sinergijske učinke sodelovanja. Proizvodnja vozil je kompleksen proces, ki povezuje več tisoč komponent v večje systemske enote in module, kar z izjemo glavnih komponent omogoča prenos proizvodnje na dobavitelje in poddobavitelje. Glavni cilj podjetij je doseči uravnovešeno kombinacijo med lastno proizvodnjo in dokupom komponent, z namenom uvajanja inovativnih visokokakovostnih proizvodov po konkurenčnih cenah.

Podobno kot je »outsourcing« zamenjal tradicionalni pogled na proizvodnjo, »**globalizacija**« proizvodnje vse bolj izpodriva tradicionalni izvoz (Müller, Purcell, 1992). Avtomobilski

¹⁶ Ang. Customer specific.

¹⁷ Ang. Outsourcing.

proizvajalci se vse pogosteje usmerjajo k proizvodnji vozil v pomembnejših svetovnih regijah, oziroma proizvodnji v bližini končnega trga¹⁸. Na ta način lahko razvijejo ali prilagodijo že obstoječe modele specifičnim lokalnim zahtevam in ustvarijo občutek »domačega«¹⁹ vozila. Hkrati se lahko izognejo raznim administrativnim lokalnim predpisom in uvoznim dajatvam. Zato avtomobilski proizvajalci širijo svojo proizvodnjo v različne države in regije, kjer izkoristijo prednosti lokalne proizvodnje in lokalnega trga. Zanimariti pa ne smemo niti stroškovnih in drugih ugodnosti, ki so jih deležna podjetja na teh lokacijah.

V zadnjem obdobju pa se vse bolj uveljavlja pojem »**tehnoloških platform**«²⁰. Kljub učinkoviti globalni proizvodnji, lahko zaradi množenja sestavnih komponent privede do stroškovne neučinkovitosti. Kot odgovor na globalno učinkovitost, standardizacijo, lokalno dovzetnost in množično proizvodnjo, se je izoblikoval koncept tehnoloških platform. Razvoj različnih delov za različna vozila zahteva dolga razvojna obdobja in povzroča visoke razvojne stroške. Zato večina avtomobilskih proizvajalcev sledi strategiji »svetovnega vozila«²¹, kjer se različna vozila, prilagojena lokalnim zahtevam, sestavljajo iz istih proizvodnih komponent. Tako različne blagovne znamke, kot so na primer Audi, Seat, Škoda in VW uporabljajo identično platformo, ki se razlikuje v specifičnih komponentah, medtem ko osnova ostane nespremenjena. Na ta način dosežejo stroškovno učinkovitost in olajšajo logistično oskrbo. Koncept tehnoloških platform ima neposreden vpliv tudi na dobavitelje. Ti lahko proizvajajo standardizirane sestavne dele, ki jih je mogoče brez predhodnih modifikacij vgraditi v različne znamke istega proizvajalca, ali v modele drugega proizvajalca (Choi, Parolini, 1996).

2.3 Izzivi dobaviteljev prvega in drugega reda

»Outsourcing«, »globalizacija« in koncept »tehnoloških platform« so v razmerje med avtomobilskimi proizvajalci in dobavitelji vpeljali nove načine sodelovanja in strateškega povezovanja. Čeprav je obseg sodelovanja stvar pogajanj in se med posameznimi podjetji razlikuje, lahko povzamemo tri temeljne pristope proizvajalcev pri preskrbi z vhodnimi viri.

Werner (1991) govori o tako imenovanem »**svetovnem iskanju virov**«²². Avtomobilski proizvajalci so se bili prisiljeni ozreti po globalnih dobaviteljih, ki so sposobni zagotoviti učinkovito preskrbo proizvodnih obratov, razpršenih po celem svetu. Dobavitelji lahko proizvodne obrate proizvajalcev oskrbujejo iz tovarn v isti regiji oziroma državi ali jih uvažajo iz oddaljenih proizvodnih obratov, pri čemer so ključnega pomena cene, kakovost in točnost pri dobavi. Zamude v dobavi lahko povzročijo zaustavitev proizvodnje, čemur se poizkušajo vsi proizvajalci izogniti. Z bližino dobavitelja kupcu, se verjetnost dobavnih zamud zmanjša, zato dobavitelji pogosto sledijo avtomobilskim proizvajalcem na nove

¹⁸ Ang. Build where you sale.

¹⁹ Lokalno prebivalstvo se identificira z vozilom, ki se proizvaja v njihovi bližini.

²⁰ Termin »tehnološka platforma« ima v posameznih strokah lahko različen pomen.

²¹ Ang. Global Car Strategy.

²² Ang. Global sourcing.

proizvodne lokacije oziroma v njihovo bližino. »Global sourcing« je poizkus avtomobilskih proizvajalcev, da si zagotovijo najkonkurenčnejše dobavitelje po vsem svetu.

Za razliko od Werenerja (1991), Stephan in Pfaffmann (1999) govorita o tako imenovanem »**posameznem iskanju virov**«²³. Široka paleta dobaviteljev istega proizvoda lahko pri sestavi v celoto ogroža kompatibilnost z ostalimi komponentami. Čeprav posamezni sestavni deli različnih dobaviteljev zadoščajo zahtevam avtomobilskega proizvajalca, še vedno lahko prihaja do odstopanj v velikosti, kakovosti ali barvi. Zato se proizvajalci v posameznih primerih odločajo za posameznega dobavitelja, ki pri pogoju ustreznih proizvodnih kapacitet v celoti zagotavlja posamezne sestavne dele. Osredotočenje na posameznega dobavitelja olajša komuniciranje med podjetji, saj visoka stopnja integracije dobaviteljev v razvojni in proizvodni proces zahteva obsežno sodelovanje in koordiniranje. V primeru več dobaviteljev mora podjetje razviti kompleksen koncept sodelovanja z njimi, kar v primerjavi z enim samim dobaviteljem zahteva veliko znanja in povzroča dodatne stroške.

Kot odgovor na vse večji »outsourcing« se je razvil še tako imenovani koncept »**sistemskega iskanja virov**«²⁴, kjer dobavitelji namesto posameznih sestavnih delov dobavljajo celotne sistemske enote. Zajema razvoj specifičnih sistemskih rešitev in proizvodnjo celotnih sistemskih komponent oziroma modulov, vgrajenih v končni proizvod. Dobavitelji pri tem prevzamejo celotno načrtovanje, razvoj in proizvodnjo komponent, ter na ta način postanejo del proizvodnega procesa izdelave vozil. Za uspešnost sodelovanja med avtomobilskimi proizvajalci in tako imenovanimi »razvojnimi dobavitelji« je ključnega pomena komuniciranje, ki je z večanjem oddaljenosti, kljub sodobnim tehnološkim možnostim, vse težje. Zato zasledimo trend, da so dobavitelji celotnih sistemov locirani v bližini proizvajalcev oziroma jim sledijo na njihove nove lokacije (Stephan, Pfaffmann; 1999, str. 19).

3 Izbira lokacije in dejavniki dolgoročne strateške odločitve

Murray, Dowell in Mayes (1999, str. 2) opisujejo izbiro lokacije, kot igro med posameznimi podjetji in posameznimi državami oziroma lokalnimi skupnostmi, ki se potegujejo za investicije na njihovem območju. Podjetja pri izbiri lokacije primerjajo potrebe in zahteve podjetja z lastnostmi posameznega proučevanega območja. Navadno podjetja pričnejo s proučevanjem več lokacij in sistematično krčijo izbor, dokler ne pridejo do lokacije z največ prednostmi in najmanj pomanjkljivostmi.

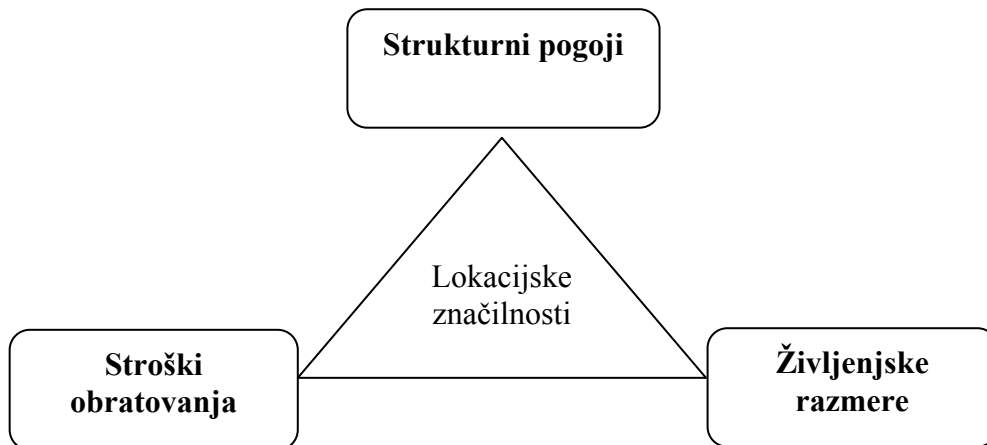
Pri ocenjevanju posamezne lokacije podjetja uporabijo več ocenjevalnih kriterijev, ki jih lahko razdelimo v tri glavne kategorije. To so stroški obratovanja, strukturni pogoji in

²³ Ang. Single sourcing.

²⁴ Ang. System sourcing.

življenjske razmere. Stroški obratovanja vključujejo postavke, kot so stroški dela, stroški vzdrževanja, stroški transporta in davki. Strukturni pogoji zajemajo kriterije, kot so dostop do končnega trga in trga surovin, kvaliteto in razpoložljivost delovne sile ali splošno gospodarsko vzdušje. Kategorija življenjskih razmer pa zajema postavke, kot so javne dobrine, naravno okolje ali kulturne aktivnosti. Posamezne kategorije bodo natančneje opredeljene v nadaljevanju.

Slika 1: Kategorije izbiranja lokacije



Vir: Murray, Dovel, Mayes; 1999, str. 2; lastna priredba

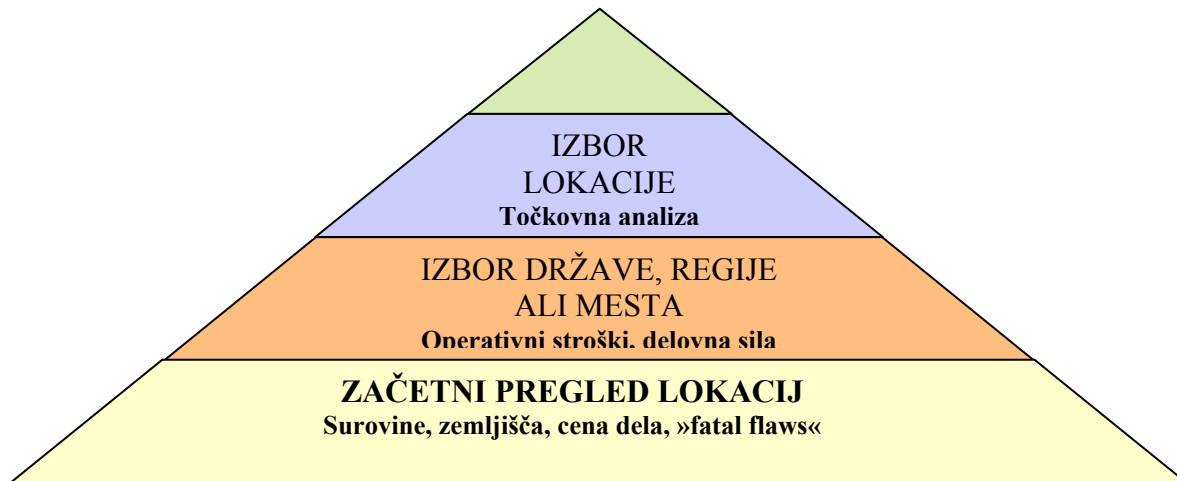
Na drugi strani si države in posamezne lokalne oblasti prizadevajo privabiti čim več investitorjev, saj le ti predstavljajo več kot samo nova delovna mesta. Da bi za potencialne investitorje postale bolj privlačne, oblikujejo podjetjem naklonjene davčne pakete in davčne olajšave, zagotovijo visok nivo javnih storitev, poskrbijo za ustrezno infrastrukturo ali celo zagotovijo primerno zemljišče.

3.1 Proces izbire lokacije

Po besedah Murray, Dovel in Mayes (1999, str. 3) je izbira lokacije dinamičen proces izločanja, pri katerem sistematično izločamo najmanj ugodne lokacije. Pri izbiri lokacije morajo podjetja natančno opredeliti izbirne kriterije, saj se izbira lokacije ne razlikuje samo za podjetja različnih panog, temveč tudi za podjetja v isti panogi. Kot primer navajajo proizvodnjo hrane in električnih komponent. Tako je bližina tržišča eden ključnih dejavnikov pri proizvodnji hrane, medtem ko pri proizvodnji elektronskih komponent pričakujemo, da bližina končnemu trgu igra manjšo vlogo. Zato je mogoče, da dejavniki, ki so odločilni za neko podjetje, v drugem podjetju ne igrajo nobene vloge. Izbirni kriteriji in njihova pomembnost se razlikujejo tudi med posameznimi fazami izbire lokacije, kar je pomembno pri analizi posameznih dejavnikov.

Proces izbire lokacije lahko razdelimo na tri faze. Te so: začetni pregled vseh možnih lokacij, izbor države, regije ali mesta in dokončni izbor lokacije.

Slika 2: Proces izbire lokacije



Vir: Murray, Dovel, Mayes; 1999, str. 4; lastna priredba

Začetni pregled možnih lokacij je proces, v katerem se opredeli področje iskanja, natančneje regija ali posamezna država. V tej fazi se lahko kriteriji za posamezna podjetja med seboj močno razlikujejo. Za podjetja v avtomobilski industriji je na primer pomemben dostop do transportne infrastrukture, saj morajo svoje kupce oskrbovati v točno določenih časovnih intervalih. Navadno se podjetja osredotočijo na razlike v ceni delovne sile, cene surovin, cene zemljišč, transportno infrastrukturo in tako imenovane usodne pomanjkljivosti²⁵, kot so delovno pravo ali razpoložljiva infrastruktura. Usodnih pomanjkljivosti se morajo zavedati tudi vladne in lokalne oblasti, še posebej z ozirom na ciljno industrijsko strukturo v njihovem vplivnem območju. Če želijo pritegniti specifično dejavnost v njihovo okolje, morajo poskrbeti, da odpravijo vse pomanjkljivosti oziroma ovire, ki bi odvrnile investitorje. Poleg omenjenih dejavnikov je pri izbiri regije pomemben tudi nivo javnega izobraževanja, saj ta veliko pove o kvaliteti lokalne delovne sile, ki se posredno kaže v produktivnosti dela.

Po uspešno zaključeni prvi fazi se podjetja osredotočijo na podrobnejšo analizo posameznih lokacij. Ker so bile v prvi fazi že izločene lokacije z usodnimi pomanjkljivostmi, se podjetja osredotočijo na primerjavo operativnih dejavnikov, kot so strukturni pogoji, razpoložljivost delovne sile, proizvodni stroški, medpanožno sodelovanje, gospodarska klima, bližina trga in življenjske razmere. Po končani drugi fazi za nadaljnjo analizo preostane samo še tri do pet lokacij.

Zadnji korak zajema podrobno preučitev in točkovno primerjavo posameznih lokacij. Pri tem so upoštevani vsi operativni stroški in dejavniki, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Navadno

²⁵ Ang. »fatal flaw«.

je lokacija z najboljšimi finančnimi kazalci, najnižjimi operativnimi stroški, najboljšim gospodarskim vzdušjem in najboljšimi življenjskimi pogoji izbrana, kot najboljša in končna izbira. V splošnem večina podjetij uvršča proces izbire lokacije med ne preveč zahtevne procese, čeprav v realnosti v skoraj polovici primerov pride do zapletov in zamud v okviru terminskega načrta. Največkrat je do zamud in zapletov prišlo zaradi (Global Location Management in the Automotive Industry; Automotive Industrial Markets, 2005, str. 14-15):

- nezadostne informiranosti,
- nejasne strategije,
- pogajanj z vladnimi in lokalnimi oblastmi,
- težav s financiranjem,
- nesporazumov v podjetju,
- pomanjkanja sredstev za načrtovanje projekta,
- splošnega podcenjevanja projekta in potrebnega časa za posamezne postopke,
- sočasnega izvajanja drugih projektov,
- kratkoročnih tržnih sprememb in pričakovanj kupcev.

Ključ do uspešne izbire lokacije tiči v razumevanju dejavnikov okolja in njihovega vpliva na delovanje podjetja. Za lažje razumevanje procesa izbire lokacije bodo v nadaljevanju podrobneje opredeljeni posamezni dejavniki.

3.2 Dejavniki izbire lokacije

Kot je bilo že omenjeno lahko dejavnike izbire lokacije razdelimo v tri kategorije:

- Operativni stroški
- Strukturni pogoji
- Življenjske razmere

Poudariti je potrebno, da kategorije med seboj niso neodvisne in vplivajo druga na drugo. Tako lahko strukturni pogoji, kot so kvaliteta delovne sile in življenjske razmere, vplivajo na produktivnost dela, kar prek stroškov dela vpliva na operativne stroške. Prav tako ne smemo zanemariti političnega vpliva, saj lahko posamezne politične elite s svojimi aktivnostmi predstavljajo pomemben dejavnik pri izbiri lokacije.

Yang in Lee (1997, str. 244) lokacijske dejavnike razdelita na kvalitativne in kvantitativne kategorije. Kvantitativne kategorije lahko ovrednotimo z numeričnimi vrednostmi, kot so cena dela, cena zemlje ali davčna stopnja in jih s pomočjo statističnih orodij lahko med seboj objektivno primerjamo. Drugače je s kvalitativnimi kategorijami, ki so opisne narave, kot so poslovno okolje, življenjske razmere ali motiviranost zaposlenih. Kvalitativne dejavnike je numerično težko opredeliti, kar otežuje objektivno statistično primerjavo, zato se je pogosto potrebno poslužiti subjektivne presoje posameznika.

Tabela 1: Pomembnost posameznih lokacijskih dejavnikov

KLJUČNI DEJAVNIKI	GLAVNI DEJAVNIKI
Produktivnost dela	Bivalne razmere
Prilagodljivost	Tržna rast
Tržni dostop	Preference managerjev
Kvalificirana delovna sila	Gradbena infrastruktura
Prometna povezljivost	Nekvalificirana delovna sila
POMEMBNI DEJAVNIKI	DRUGI DEJAVNIKI
Bližina storitev	Stroški lastništva in gradnje
Oskrba z energijo	Obdavčitev fizičnih oseb
Stroški energije	Okoljevarstvene uredbe
Obdavčitev pravnih oseb	Finančno stanje regije
Oskrba z surovinami	Bližina ostalih podjetij

Vir: Yang in Lee; 1997, str. 244; lastna priredba

3.2.1 Operativni stroški

Operativni stroški (Slika 3 na str. 19) predstavljajo jedro primerjalne analize izbire lokacije, saj imajo največji vpliv na poslovanje podjetja. Posamezne kategorije, kot so cena dela ali cena zemlje, se med posameznimi lokacijami še vedno močno razlikujejo in so ena od gonilnih sil za selitev ali odpiranje obratov na novih lokacijah. Prav tako tehnološki napredek in inovacije skozi čas nenehno spreminjajo tradicionalen pogled na pomembnost posameznega dejavnika. Tako na primer sodobna cestna infrastruktura in novi načini prevoza zmanjšujejo stroške podjetja ter omogočajo hitrejši pretok blaga med posameznimi tržišči.

Pozornost je potrebno nameniti tudi podrobnejši opredelitvi dejavnikov, saj zgolj strošek dela ni najboljši parameter za primerjavo stroškov. Bolj primerno je preučevati strošek dela na enoto proizvoda, ker le tako dobimo realno sliko in smiselno primerjavo. Stroški dela so močno povezani s produktivnostjo dela, ki je odvisna od izobraženosti in motivacije zaposlenih. Podobno velja za ostale kategorije, zato lahko rečemo, da cenena delovna sila in nizka cena zemlje posamezni lokacije še ne zagotavljata primerjalne prednosti (Calzonetti, Walker, 1991).

Produktivnost dela: Produktivnost je mera ekonomske učinkovitosti, ki kaže, kako učinkovito so proizvodni vhodi pretvorjeni v končne izdelke. Povečanje produktivnosti pomeni proizvesti več z enako količino dela oziroma proizvesti enako količino z manj vloženega dela. Merimo jo lahko kot razmerje med proizvedenim blagom ali storitvami in za to porabljenimi sredstvi. Produktivnost je odvisna od tehnične opremljenosti delavcev in

njihove motivacije, ki lahko temelji na finančnih spodbudah ali drugih tehnikah motiviranja zaposlenih. Produktivnost dela je pomembna za vse dejavnosti. Pri tem avtomobilska industrija ni nobena izjema, zato je pri izbiri nove lokacije proizvodnih obratov produktivnost dela ključnega pomena.

Stroški dela: Ozko definirano so stroški dela nadomestilo za opravljeno delo. Če temu prištejemo še socialne prispevke, zdravstveno zavarovanje in razna nadomestila, dobimo dejanski strošek, ki ga zaposleni povzroči podjetju. Razlike v strošku delovne sile ne izhajajo iz urne postavke za opravljeno delo, pač pa iz različnih višin dodatnih prispevkov, ki se med državami lahko močno razlikujejo. Sam strošek dela ni najboljši kazalec za primerjavo posameznih lokacij, saj nam ne pove ničesar o produktivnosti na tej lokaciji. Tako je lahko dražja delovna sila z večjo produktivnostjo bolj donosna izbira, kot cenejša delovna sila z nižjo produktivnostjo. Za podjetje so pomembni tudi stroški, povezani s pridobivanjem in odpuščanjem delovne sile. Bolj kot je trg delovne sile mobilni, nižji so stroški zaposlovanja in obratno. Calzonetti in Walker (1991) ugotavljata višje plače v avtomobilski industriji v primerjavi z drugimi proizvodnimi dejavnostmi, kar je verjetno posledica zahteve po visoki produktivnosti dela in so višje plače poizkus motivacije zaposlenih (Matouschek, Robert-Nicoud, 2004).

Davki: Splošno velja prepričanje, da višji davki naredijo lokacijo manj atraktivno za tuje investitorje. Seveda moramo upoštevati tudi, kaj podjetja dobijo v zamenjavo za plačane davke oziroma kakšne ugodnosti jim nudi država ali lokalna skupnost. Ločimo med državnimi in lokalnimi davki, ki se lahko med posameznimi lokacijami močno razlikujejo. Za podjetje sta pomembna predvsem davek na dobiček in davek na dohodek zaposlenih, zanemariti pa ne gre raznih dajatev, ekoloških taks ali davka na nepremičnine.

Davki se razlikujejo po višini davčne stopnje in obsegu. Pomembna pa je tudi kompleksnost in transparentnost davčnega sistema, kar otežuje neposredno medsebojno primerjavo med posameznimi lokacijami. Za mednarodne primerjave se zato pogosto uporablja tako imenovana efektivna davčna stopnja²⁶ ali samo davčna stopnja na dobiček. O davčnih učinkih na izbiro lokacije so si avtorji neenotni. Medtem ko Devereux (1998), Griffith (1998), Altshuler in Grubert (1999) vidijo visoko korelacijo med davki in izbiro lokacije, Bartnik (1985), Parke (1991) in Hines (1996) ne vidijo vpliva davkov na izbiro lokacije (Feld, Kirchgässner, 2001, str. 3).

Cena zemljišča: Cena zemlje je pomembna samo za tako imenovane »green field« investicije, saj v primeru prevzema, podjetje dobi v last tudi zemljo, na kateri stojijo proizvodni obrati. Poleg vrednosti zemljišča, cena zemljišča zajema še stroške pridobivanja dovoljenj in gradbene dokumentacije, stroške dogradnje infrastrukture (priklop na električno in komunalno omrežje) ali izgradnje proizvodnih hal, skladišč in poslovnih stavb. Na splošno

²⁶ Ang. Effective Tax Rate.

velja, da so lokacije v bližini mestnih središč ali industrijskih con dražje od bolj oddaljenih, saj nudijo določene prednosti, ki jih je pri ocenjevanju posameznega zemljišča potrebno upoštevati. Tako se lahko na prvi pogled dražja lokacija, ki se nahaja v bližini kupcev, dolgoročno zaradi nižjih transportnih stroškov izkaže kot boljša alternativa.

Stroški transporta: Čeprav stroški transporta navadno ne presegajo od 3% do 5%²⁷ celotnih stroškov, jih Diamond in Spence (1989) opredelita kot bolj pomemben dejavnik pri odločitvi o novi lokaciji podjetja. Nova lokacija v bližini končnega trga lahko zniža stroške oskrbovanja in skupaj z večjo odzivnostjo zaradi kratke poti dobavitelju zagotovi konkurenčno prednost. Stroški transporta niso odvisni le od teže tovora in razdalje, na katero je tovor prepeljan. Upoštevati je potrebno tudi kakovost in razpoložljivost prometne infrastrukture (število pristanišč in letališč v bližini, cestno in železniško omrežje), ki lahko pozitivno ali negativno vpliva na celotne stroške. V zadnjih desetletjih se poleg klasičnega transporta (cestni, železniški, ladijski) vse bolj uveljavljata tudi letalski prevoz, ki zaradi hude konkurence med letalskimi prevozniki postaja vse bolj konkurenčen. V avtomobilski industriji je opaziti trend sledenja dobaviteljev v bližino novih proizvodnih obratov avtomobilskih proizvajalcev, kar je možno utemeljiti z željo po nižanju transportnih stroškov. Ob nižanju stroškov sta pomembna dejavnika tudi odzivnost in zanesljivost oskrbovanja proizvodnih linij, še posebej v primeru, ko kupec proizvaja po principu »just in time« (McQuaid, Greig, Smyth, Cooper, 2004).

Zunanje eksternalije: Zunanje eksternalije so lahko tako pozitivne kot negativne. O pozitivnih eksternalijah govorimo, ko ima podjetje od njih koristi, ne da bi moralo za to kaj plačati. Primer pozitivne eksternalije je na primer visok nivo splošne izobrazbe v državi, za katero je poskrbela država s šolskim sistemom. Podjetje si tako lahko zagotovi visoko kvalificirano delovno silo in si na ta način pridobi prednost pred konkurenti v drugih državah, kjer takih ugodnosti ni. Med pozitivne eksternalije bi lahko uvrstili tudi ugodne razmere za razvoj posamezne panoge, ki so posledica koncentracije specifičnih podjetij na določeni lokaciji. Nasprotno o negativnih eksternalijah govorimo, ko za podjetje nastanejo stroški, ne da bi jih samo povzročilo. Tak primer je na primer izgradnja čistilne naprave za čiščenje vode, ki je nepogrešljiva v proizvodnji. Podjetje tako nosi stroške onesnaževanja drugih podjetij.

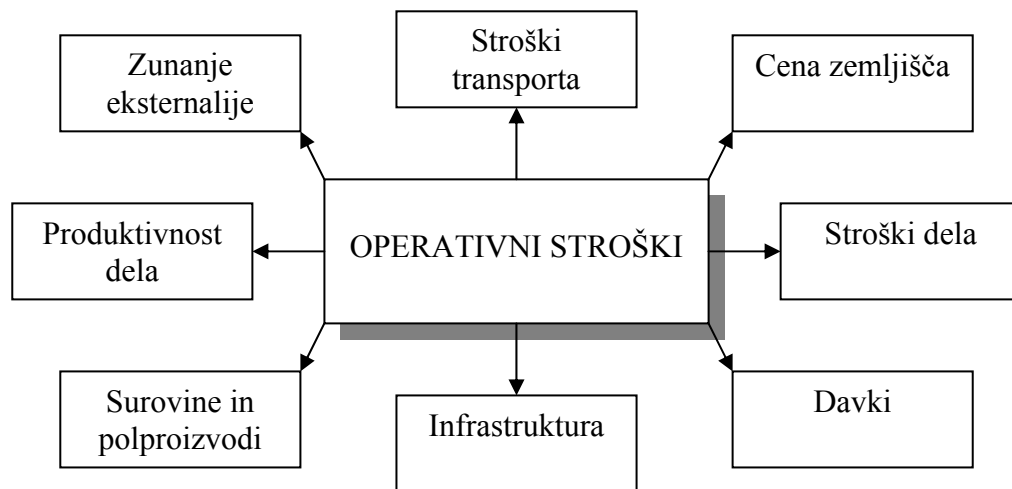
Surovine in polproizvodi: Preskrba z vhodnimi materiali je ključna za delovanje podjetja, zato mora podjetje natančno preučiti možnosti oskrbovanja s surovinami in polproizvodi preden se odloči za določeno lokacijo. Posamezne dejavnosti so izključno odvisne od preskrbe s surovinami, zato se selijo v bližino njihovih nahajališč. Spet druge dejavnosti za svojo proizvodnjo uporabljajo polproizvode in zato niso vezane na neposredno bližino nahajališč surovin. Med slednje spada tudi avtomobilska industrija, ki večinoma uporablja že obdelane vhodne proizvode in komponente. Cene se oblikujejo individualno na podlagi pogajanj in so navadno diktirane s strani kupcev, še posebej v primeru večjih kupcev ali velikih naročil. Dobavitelji so tako izpostavljeni cenovnim pritiskom, še posebej v primeru,

²⁷ Odvisno od teže tovora in oddaljenosti končnega cilja lahko stroški močno variirajo.

ko se cene na trgu surovin ne gibljejo sinhrono s cenami polproizvodov in vgradnih komponent.

Infrastruktura: Lee, Kuse in Castro (2005) ločijo med ustanovno²⁸, podporno²⁹ in tehnološko infrastrukturo. »Ustanovna« infrastruktura se nanaša na pravila in regulative posamezne države, kot so pravni sistem in vladna politika. Pravni sistem je sestavljen iz davčne zakonodaje, pogodbenega prava, poslovnih postopkov in navad, ter sistema oblikovanja cen, medtem ko vladna politika zadeva zunanjo in notranjo gospodarsko politiko države. »Podporna« infrastruktura je namenjena podpori gospodarski dejavnosti. Med podporno infrastrukturo štejemo sistem cest in železniških povezav, število letališč in pristanišč, število logističnih vozlov³⁰, oskrbo z energijo, ali komunalno infrastrukturo. »Tehnološka infrastruktura« pa opisuje nivo tehnične razvitosti posamezne države ali regije. Zajema tehnične sposobnosti ljudi, avtomatizacijo proizvodnje, logistično podporo, komunikacije in informacijsko tehnologijo. Kakovost infrastrukture navadno merimo s kilometri asfaltiranih cest glede na površino države, številom letališč in pristanišč, dolžino železniških tirov ali številom telefonskih priključkov na tisoč prebivalcev, v novejši dobi pa se je tem kazalcem pridružilo še število internetnih uporabnikov.

Slika 3: Operativni stroški



Vir: Murray, Dovel, Mayes, 1999, str. 6; lastna priredba

3.2.2 Strukturni pogoji

Ob operativnih stroških strukturni pogoji (Slika 4 na str. 22) predstavljajo drugo ključno področje. Za podjetje je pomemben predvsem dostop do končnega trga, kamor prodaja svoje

²⁸ Ang. Institutional infrastructure,

²⁹ Ang. Facility infrastructure,

³⁰ Ang. Logistic nodes,

proizvode. Zanimariti pa ne smemo niti področja okoljevarstvenih predpisov, saj ti pogosto določajo na kakšen način lahko podjetje deluje. Pozornost je potrebno nameniti tudi trgu delovnih sredstev, ki poleg surovin zajema še polproizvode ter investicijska sredstva.

Dostop do končnega trga: Z dostopom do končnega trga razumemo ovire, ki jih mora podjetje premagati, če želi prodajati svoje izdelke. Pri tem mislimo predvsem na ukrepe, ki jih sprejme posamezna država, da omeji pretok blaga; navadno z namenom zaščiti domače gospodarstvo. Delimo jih na posredne in neposredne. Neposredna oblika omejevanja trgovine se pojavi v obliki carin na uvoženo blago. Med posredne oblike pa štejemo ukrepe, kot so tehnični predpisi, uvozne kvote, veterinarski predpisi. Poleg trgovine z blagom lahko države omejijo tudi pretok storitev, s tem da omejijo število tujih ponudnikov storitev za posamezno panogo oziroma predpišejo količino storitve, ki jo lahko ponudnik opravi.

Okoljevarstveni predpisi: Okoljevarstveni predpisi so pomembni predvsem za dejavnosti, ki močno posegajo v okolje oziroma se ukvarjajo s proizvodnjo okolju nevarnih snovi. Predvsem v preteklosti so se podjetja odločala za selitev proizvodnje v države z blagimi okoljevarstvenimi predpisi in si na ta način pridobila določene konkurenčne prednosti. Okoljevarstveni predpisi za podjetja pomenijo stroške, saj morajo investirati v okoljevarstvene ukrepe, da svojo proizvodnjo prilagodijo lokalnim predpisom. Skleпали bi lahko, da obsežni okoljevarstveni predpisi slabšajo konkurenčnost lokacije, vendar Jaffe (1995) ugotavlja, da intenzivna okoljevarstvena politika ni imela negativnega vpliva na izbiro lokacije. Tako okoljevarstveni predpisi na avtomobilsko industrijo vplivajo predvsem posredno, v obliki regulativ in norm, ki jih morajo izpolnjevati njeni proizvodi. Pri tem mislimo predvsem na določila o emisiji izpušnih plinov in določbe o reciklaži starih vozil (Regulation and Competitiveness, Regulatory policy issue brief, str.1-7).

Dostop do trga delovnih sredstev: Delovna sredstva zajemajo tako delovno silo, kot kapitalsko opremo. Delovna sila je eden glavnih dejavnikov pri izbiri lokacije. V prvi vrsti podjetje zanima cena delovne sile. Sama cena delovne sile ne pove kaj dosti o njeni učinkovitosti, zato je za podjetje pomembna tudi njena produktivnost. Podjetje želi zaposlovati ceneno delovno silo z visoko produktivnostjo. Zaželena je fleksibilna delovna sila, ki je mobilna med posameznimi dejavnostmi in življenjskimi okolji. Za podjetje so pomembni tudi pogoji, pri katerih lahko zaposli delovno silo ter možnost in stroški njenega odpuščanja v primeru, ko delavcev ne potrebuje več. Delovna sila je eden glavnih dejavnikov, ki spodbudi podjetja k selitvi proizvodnih obratov na drugo lokacijo. Kapitalska oprema dopolnjuje delovno silo oziroma jo v nekaterih primerih tudi nadomešča. Učinkovitost kapitalske opreme tudi definira produktivnost dela, zato je pri oceni lokacije zelo pomembna. Podjetje lahko z investiranjem v kapitalsko opremo nadomesti pomanjkljivosti delovne sile in tako ohrani prvotno proizvodno lokacijo.

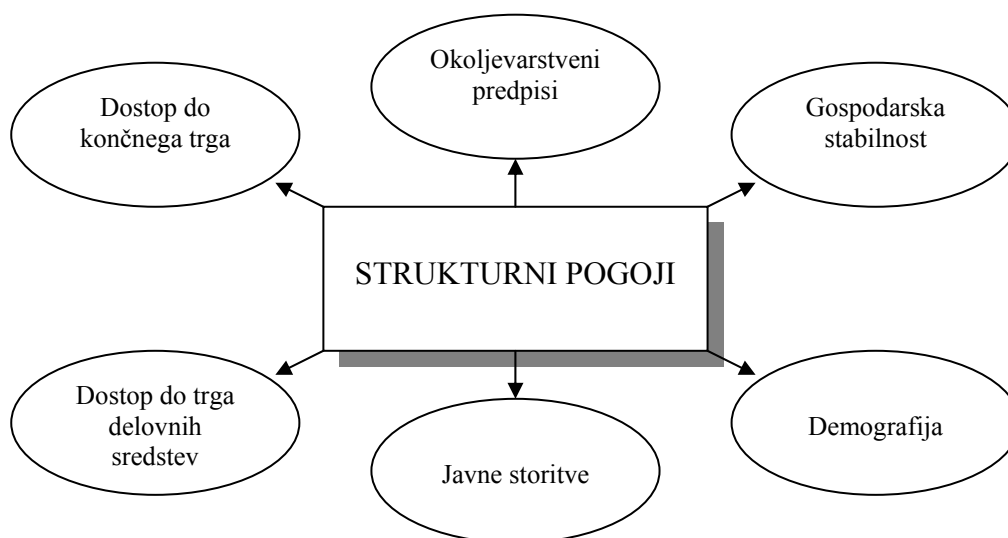
Javne storitve: Javne storitve so storitve, ki jih zagotovi družba na lokalnem ali državnem nivoju. Na proizvodno vplivajo posredno in so pomemben dejavnik v primeru, ko razlike med

drugimi dejavniki niso izrazite. Javne storitve lahko razdelimo na več kategorij, med katerimi so najpomembnejše: javno izobraževanje, javni prevoz, preskrba z energijo in komunalne storitve, zdravstvo itd. Na obseg javnih storitev vpliva davčna politika, ki zagotavlja sredstva z njihovo financiranje. Višja kot je davčna obremenitev in s tem količina zbrani sredstev, več storitev lahko država nudi podjetjem. V primeru velikih investicij pogosto država oziroma lokalne skupnosti neposredno sodelujejo s podjetji pri iskanju lokacij in gradnji proizvodnih obratov, saj imajo interes privabiti čim več podjetij, ki poleg delovnih mest predstavljajo tudi dodatne davčne prihodke.

Demografija: Lastnosti prebivalstva v posamezni regiji vplivajo na karakteristike razpoložljive delovne sile. Za učinkovito proizvodnjo in visoko produktivnost je treba poiskati ustrezno kombinacijo med starejšimi in mlajšimi delavci. Prednost starejše delovne sile je njihova izkušnost, mlajši delavci pa niso omejeni z zastarelimi okvirji razmišljanja in v podjetje prinesejo svežino in nov veter. Starostna struktura vpliva tudi na mobilnost prebivalstva. Medtem ko mlajša delovna sila (delavci brez družin) velja za fleksibilnejšo, je starejša delovna sila navadno manj mobilna. Pozornost je potrebno nameniti tudi morebitnim etničnim konfliktom. Etnične napetosti med zaposlenimi lahko negativno vplivajo na delovno klimo in na produktivnost podjetja. Zanimariti ne gre niti učinka urbanizacije, saj koncentracija prebivalstva na določenih mestih vpliva na količino razpoložljive delovne sile.

Gospodarska stabilnost: Za uspešno poslovanje mora podjetje delovati v stabilnih gospodarskih razmerah, ki omogočajo dolgoročno načrtovanje in zagotavljajo predvidljivo tveganje. Ločimo lahko med ekonomsko in politično stabilnostjo. »Ekonomska stabilnost« se nanaša na gospodarstvo, stabilno monetarno politiko in učinkovito delovanje trga, medtem ko se politična stabilnost nanaša predvsem na stabilnost vlade in urejene zunanje politične odnose. Stabilnost navadno merimo z indeksi, ki temeljijo na ocenah različnih svetovnih organizacij, kot so Svetovna banka, Združeni narodi ali Svetovna trgovinska organizacija. Investiranje v nestabilna območja lahko ogrozi bodoče donose, zato se podjetja izogibajo tovrstnim investicijam. Avtomobilska industrija pri tem ni nobena izjema.

Slika 4: Strukturni pogoji



Vir: Murray, Dovel, Mayes; 1999, str. 8; lastna priredba

3.2.3 Življenjski pogoji

Življenjski pogoji (Slika 5 na str. 24) postajajo pomembni za vse več podjetij. Calzonetti in Walker jih celo uvrščata med pet najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na odločitev podjetja o določeni lokaciji. Povezani so predvsem s človeškim dejavnikom, saj dobro počutje ljudi vpliva na njihovo produktivnost in kreativnost, kar je še zlasti pomembno za podjetja tako imenovane visoke tehnologije³¹. Življenjske pogoje bi lahko razdelili na neodvisne od človeka oziroma pogoje, na katere človek s svojimi dejanji ne mora vplivati in na pogoje, ki jih človek s svojimi aktivnostmi lahko spreminja. Med od človeka neodvisne življenjske pogoje štejemo podnebje in naravne znamenitosti, čeprav bi lahko rekli, da človek s svojim znanjem in tehnološkimi pripomočki že posega v podnebne razmere. Človek pa lahko s svojimi aktivnostmi spreminja kulturno okolje, v katerem živi ali si uredi prosti čas (Calzonetti, Walker, 1991). Življenjski pogoji postanejo pomembni še zlasti, če se proizvodni stroški med posameznimi lokacijami ne razlikujejo (Ryans, Shanklin, 1989, str. 55-58).

Šolstvo: Šolstvo izobražuje bodočo delovno silo in je posredno odgovorno za njeno kakovost. Težava se pojavi, če šolski sistem ni sposoben zagotoviti od gospodarstva zahtevane izobrazbene strukture, saj se hitro pojavi pomanjkanje izobražene delovne sile v eni panogi in presežek v drugi. Pri selitvi proizvodnje v države v razvoju se zastavi tudi vprašanje splošnega nivoja izobraževanja v teh državah. Podjetja lahko na slabo izobraženo delovno silo odgovorijo z lastnim usposabljanjem. Seveda to za podjetje pomeni dodatne stroške in

³¹ Ang. »high-tech« company.

nevarnost, da delavci zapustijo podjetje potem, ko so se v podjetju izobrazili. Šolstvo lahko delimo na javno in privatno. V nekaterih državah prevladuje predvsem javno šolstvo, čeprav splošno velja, da je kakovost privatnega izobraževanja višja.

Stroški življenja: Stroški življenja imajo posreden učinek na ponudbo delovne sile. Višji kot so na določenem območju, manj ljudi bo pripravljenih oziroma si bo lahko privoščilo živeti na tej lokaciji. S tem se krči ponudba razpoložljive delovne sile, kar lahko za podjetje pomeni težavo pri zaposlovanju in pridobivanju ustreznih kadrov. Da bi podjetje privabilo delavce, mora ponuditi višje plače od konkurentov v tej regiji, višje plače pa ne privabijo le zaposlenih iz drugih podjetij. Spodbudijo tudi priseljevanje v regijo, saj si je več ljudi sposobnih zagotavljati življenjski standard. Povzamemo lahko, da so življenjski stroški posredno zelo pomembni pri odločanju podjetja za določeno lokacijo, saj posredno vplivajo na stroškovno in kadrovsko strukturo.

Stanovanjske razmere: Stanovanjske razmere so neposredno povezane s stroški življenja, saj pomanjkanje stanovanj dviguje cene nepremičnin in s tem dviguje življenjske stroške. Če podjetje išče novo proizvodno lokacijo, mora najprej preveriti, če je na novi lokaciji razpoložljiva ustrezna količina delovne sile. Ugodne stanovanjske razmere, poceni stanovanja in prijetna okolica naredijo posamezno področje atraktivno, kar sproži valj priseljevanja in na ta način zagotovi ustrezno delovno silo. Zato včasih podjetja vlagajo v izgradnjo stanovanjskih sosesk in na ta način privabijo ljudi, ki jih lahko zaposlijo v podjetju.

Naravne in kulturne znamenitosti: Naravne znamenitosti imajo pri odločanju podjetja o lokaciji stransko vlogo, klub temu jih je smiselno omeniti. Zaposlenim ponujajo možnost za sprostitev in imajo pozitiven vpliv na njihovo kreativnost. Hkrati jih podjetje lahko izkoristi za gradnjo dobrega imena podjetja ali njihove blagovne znamke. Kulturne znamenitosti so slika družbe, v kateri podjetje deluje. Podobno kot naravne znamenitosti nimajo neposrednega učinka na produktivnost podjetja. Služijo predvsem dobremu počutju in navdihu, kar je pomembno predvsem za dejavnosti, ki so odvisne od kreativnosti zaposlenih.

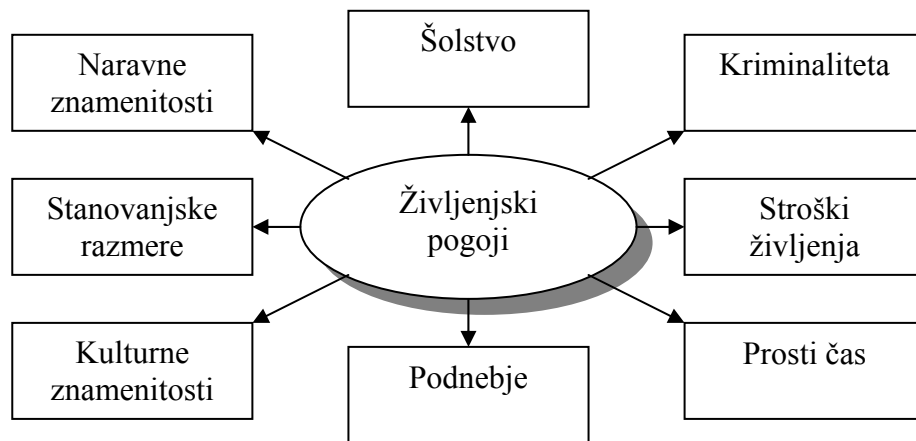
Podnebje: Podnebje je pomembno predvsem za agrarno in turistično dejavnost, ki ju v okviru tega diplomskega dela ne zajemamo. Na proizvodno industrijo, kot je avtomobilska, podnebje nima večjega vpliva. Res pa je, da je potrebno pri načrtovanju proizvodnje vozil upoštevati zahteve končnega trga in vozila prilagoditi danim podnebnim razmeram. Na ta način podnebje posredno vpliva na avtomobilsko industrijo. Podnebne razmere so pomembne tudi za logistično oskrbo podjetij, saj lahko neugodne vremenske razmere, ki so značilne za posamezno regijo, negativno vplivajo na zanesljivost transporta in povzročijo zamude pri dobavi.

Kriminaliteta: Kriminalne aktivnosti lahko razdelimo na gospodarsko korupcijo in kraje oziroma tatvine. Tatvine za podjetje predstavljajo strošek, še posebej v primeru kraje intelektualne lastnine, saj lahko podjetje na ta način izgubi konkurenčno prednost. Proizvodi

avtomobilske industrije so v večini primerov strogo namenski in nimajo visoke preprodajne vrednosti, zato največji izziv ostaja intelektualna lastnina. Druga vrsta kriminalnih aktivnosti je korupcija v gospodarstvu in javni upravi. Korupcija v javni upravi je prisotna še posebej v državah tretjega sveta, saj je včasih ustrezna dovoljenja možno pridobiti le s podkupovanjem uradnikov. Omeniti velja še nezakonite dogovore med podjetji in lažno prikazovanje finančnih bilanc, ki si jih podjetja poslužujejo za pridobivanje koristi.

Prosti čas: Bolj kot za proizvodne delavce je prosti čas pomemben za upravne organe podjetja. Managerji veliko časa prebijejo v pisarni in so pod nenehnim pritiskom, zato je prosti čas edina sprostitev, ki so jo deležni. Ko govorimo o prostem času, mislimo predvsem na ponudbo kulturnega in razvedrilnega programa, možnosti za športne aktivnosti ali priložnosti za sprostitev. Na proizvodno dejavnost, kot je avtomobilska industrija, prosti čas nima večjega vpliva, zato ga avtorji samo omenjajo.

Slika 5: Življenjski pogoji



Vir: Murray, Dovel, Mayes; 1999, str. 10; lastna priredba

4 Izbira lokacije na primeru podjetja Cimos d.d.

V praksi se podjetje pri iskanju nove optimalne lokacije lahko opre na tri različne metode. Prva temelji na empirični analizi podatkov in iskanju vzorcev, ki se pojavljajo pri izbiri lokacij podjetij. Druga temelji na analizi podatkov, pridobljenih s pomočjo anketiranja odgovornih ljudi v podjetju in iskanju motivov njihovih podjetij pri odločanju za specifično lokacijo. Tretja metoda pa pri izbiri optimalne lokacije uporablja statistične in ekonometrične modele.

4.1 Podjetje Cimos d.d. iz Kopra

Podjetje Cimos d.d. je uveljavljen dobavitelj avtomobilskih proizvajalcev³² in večjih sistemskih dobaviteljev³³ avtomobilski industriji. Program avtomobilskih komponent dopolnjujeta področje energetike in program kmetijske tehnike, ki so razpršeni med več odvisnih družb na ozemlju Slovenije in bivše Jugoslavije.

Začetek dejavnosti na področju avtomobilske industrije sega v leto 1959, dokler ni bilo na podlagi sodelovanja med domačimi vlagatelji in francoskim Citroenom leta 1972 ustanovljeno podjetje Cimos, namenjeno proizvodnji sestavnih delov in montaži osebnih vozil.

Razpoložljive proizvodne kapacitete so motivirale podjetje, da je razširilo sodelovanje tudi z ostalimi avtomobilskimi proizvajalci po Evropi in na ta način povečalo rentabilnost poslovanja. Z vlaganji v opremo in tehnologijo so postali sodobno industrijsko podjetje, ki je z izkušnjami in znanjem sposobno konkurenčno sodelovati z avtomobilskimi proizvajalci in avtomobilskimi dobavitelji. Danes so svojo idejo sposobni razviti, jo ponuditi kupcu in jo skozi proces razvoja izdelka realizirati v končni proizvodnji.

Glavni cilj podjetja je postati prvorazredni dobavitelj avtomobilski industriji, s tehnološko dovršeno proizvodnjo kakovostnih izdelkov po konkurenčnih cenah. Zato veliko investicij namenijo izgradnji sodobnih proizvodnih centrov in strokovnemu izobraževanju zaposlenih, kar naj bi jim zagotovilo učinkovito proizvodnjo in sposobnost kreativnega reševanja tehnoloških vprašanj.

Med ključne strategije podjetja sodijo rast poslovnega sistema, tržna fleksibilnost, dvig tehnološke ravni, zmanjševanje stroškov, konkurenčnost, globalna usmerjenost, rast dodane vrednosti in odgovornost do okolja.

Podjetje je v preteklosti že investiralo v nakup proizvodnih obratov v Sloveniji in državah bivše Jugoslavije, vendar posamezne investicije niso uresničile pričakovanj. Zato se zastavlja vprašanje, kateri dejavniki so ključni pri izbiri proizvodnih lokacij in kako ti vplivajo na delovanje podjetja (Cimosovo letno poročilo; 2005, različne strani).

4.2 Izbira lokacije s pomočjo anketiranja

Pogosto uporabljen način izbiranja ustrezne lokacije temelji na preučevanju podjetij, ki so v preteklosti že bila soočena s problemom izbire lokacije. Za razliko od empirične in statistične

³² Audi, BMW, PSA, Toyota, Opel, Mercedes-Benz, Renault, Ford...

³³ Honeywell, Meritor, Magna-Steyr, ZF, WOCO, FTE, Küster, Oxford, Delphi...

analize, izbira lokacije s pomočjo anketiranja temelji na dejanskih odločitvah, ki so jih podjetja sprejela in ne na tem, kako bi se podjetja teoretično morala obnašati. Ankete navadno zajemajo nosilce odločitev, ki so sodelovali pri postopku izbire lokacije. Na ta način dobimo subjektivno razvrščene dejavnike, na podlagi katerih so bile sprejete odločitve, oziroma kateri dejavniki so bili odločilni pri sprejetju odločitve.

Anketni način je priljubljen predvsem zaradi svoje enostavnosti, saj so podatki zbrani na nivoju podjetja, ugotovitve je lahko interpretirati, raziskovalec pa si lažje ustvari sliko o povezanosti in pomembnosti dejavnikov ter jih poveže v celoto.

Kljub vsem prednostim ima pristop tudi nekatere pomanjkljivosti. Največja pomanjkljivost je gotovo odzivnost anketiranih in stroški, povezani z raziskavo. Prav tako je težavno navezati stike s pravo osebo v podjetju, saj managerji odgovarjanje na tovrstne ankete pogosto prepustijo svojim zaposlenim. Zaplete se lahko tudi pri sestavi primerne seznama kontaktiranih podjetij, ob morebitni nepozornosti med samo analizo pa lahko pridemo do zavajajočih rezultatov, ki se razlikujejo, od tistih pridobljenih na druga dva načina (Calzonetti, Walker, 1991).

4.2.1 Glavne sestavine ankete

Pri oblikovanju ankete se bomo oprli na predlogo Centra za poslovne in ekonomske raziskave na univerzi v Tennesseeju. Avtorji študije »The Location Decision of Automotive Suppliers in Tennessee and the Souteast« prilagajo primer ankete, ki jo lahko podjetja uporabijo pri svoji analizi.

Anketa je sestavljena iz štirih delov. Vsak del je namenjen zbiranju informacij iz posameznega področja. Anketa predstavlja osnovo, na kateri naj bi podjetja izoblikovala svoj vprašalnik, ki bi se natančneje osredotočil na specifične potrebe pri sprejemanju odločitve.

Prvi del je namenjen pridobivanju specifičnih informacij o podjetju, kot so pravna oblika podjetja, velikost, lokacija, začetni kapital, leto ustanovitve, investicije, informacije o zaposlenih in vladnih spodbudah. Končno vprašanje v prvem delu je navadno namenjeno sodelovanju podjetja z vlado ali lokalnimi skupnostmi. Dotika se vprašanj o davčnih olajšavah, sofinanciranju kapitala, pomoči pri pridobivanju zemljišča, vladno organiziranih izpopolnjevalnih tečajih oziroma drugih ugodnostih.

Drugi del ankete se osredotoči na trg in proizvode podjetja. Namen je ugotoviti razmere na trgu, pod katerimi podjetje deluje. Nanaša se na oblikovanje cen surovin in končnih proizvodov, kakor tudi strukturo odjemalcev. Začne se z vprašanjem o primarnih proizvodih ali storitvah podjetja in geografski distribuciji teh izdelkov. Podjetje samo navede njihove glavne proizvode in z odstotki navede delež na posameznem tržišču. Nadaljuje se z vprašanji

o glavnih odjemalcih in razmerah na trgu proizvodnih vhodov, zaključi pa se z bodočimi pričakovanji podjetja.

Tretji del predstavlja jedro ankete in je namenjen pridobivanju dejanskih podatkov o posamezni lokaciji. Anketiranec odgovarja na vprašanja, podana v tabeli, tako da lokacijo svojega podjetja primerja z drugo lokacijo. V prilogi je primer takšne ankete, kjer anketiranec primerja razmere v državi, kjer se nahaja njegovo podjetje, z razmerami v drugi državi, v našem primeru na primer z razmerami v Nemčiji. Na vprašanje odgovori tako, da označi enega od treh možnih odgovorov, pri čemer je prva možnost, da so razmere v državi X boljše kot v primerjalni državi, druga možnost, da so razmere iste kot v primerjalni državi in tretja možnost, da so razmere slabše kot v primerjalni državi.

Anketa se zaključi s četrtem delom, kjer so vprašanja usmerjena v ugotavljanje lastnosti obstoječe lokacije in lastnosti lokacij konkurenčnih podjetij. Anketiranec mora navesti lokacije glavnih konkurentov in s pomočjo vprašanj iz tretjega dela navesti prednosti in slabosti posamezne lokacije. Zadnja tri vprašanja ankete se dotikajo dejavnikov, ki spodbujajo proizvodnjo na trenutni lokaciji oziroma dejavnikov, ki zavirajo proizvodnjo na trenutni lokaciji.

4.2.2 Povzetek ugotovitev Centra za poslovne in ekonomske raziskave na univerzi v Tennesseeju

Ker izvedba ankete presega okvire tega diplomskega, bomo na kratko povzeli ugotovitve Centra za poslovne in ekonomske raziskave na univerzi v Tennesseeju, ki je izvedel raziskavo med dobavitelji prvega in drugega reda³⁴ v Zvezni državi Tennessee in sosednjih državah (Murray, Dovel, Mayes; 1999, različne strani).

V okviru študije je bilo odposlanih 2023 anket. Seznam podjetij je bil izoblikovan s pomočjo različnih podatkovnih baz, vključno s sodnim registrom, kjer so registrirana podjetja. Od 2023 podjetij, katerim so bile odposlane ankete, jih je odgovorilo le 141, kar kaže na relativno nepripravljenost podjetij k sodelovanju.

141 podjetij je imelo skupaj 1.174.357.600 \$ ustanovitvenega kapitala in za 1.759.100.519 \$ dodatnih investicij od ustanovitve podjetja. Podjetja so zaposlovala 21.206 ljudi, katerih je bilo 6% včlanjenih v sindikat. V povprečju je bilo v podjetju zaposlenih 150 ljudi, njihova letna plača pa je v povprečju 55.412 \$. To je 46% več, kot je znašala povprečna plača v proizvodni industriji, poleg tega pa so bili zaposleni deležni še dodatnih ugodnosti, kot so zdravstveno zavarovanje (89,4%), izobraževalni programi (67,4%) in pokojninsko varčevanje (36,9%).

³⁴ Ang. Tier1 in Tier2.

Med vladnimi spodbudami so prevladovali davčne olajšave, katerih je bilo deležnih dvajset odstotkov podjetij, lokalne oblasti pa so v desetih odstotkih sodelovale pri pridobivanju ustreznih lokacij in razvoju ustrezne infrastrukture.

Glavni odjemalci anketiranih podjetij so bili avtomobilska industrija (39,4%) in trgovci na debelo ter drobno (33,5%). Manjši delež pa je odpadel na prodajo ostalim proizvajalcem (15,4%), končnim potrošnikom (8,8%) in vladnim institucijam (2,8%). Kar 92% odstotkov prodaje je potekalo znotraj ZDA, kar kaže na šibko internacionalizacijo (8%).

V primerjavi z anketo pred petimi leti, je 54% odstotkov podjetij povečalo svojo prodajo avtomobilski industriji, pri 34% podjetjih ni prišlo do sprememb, 12% podjetij pa je zmanjšalo obseg prodaje avtomobilski industriji. Ko pa so bila podjetja vprašana o prihodnjih pričakovanjih, jih je bilo kar 75,2% mnenja, da se bodo razmere zanje izboljšale, medtem ko jih je bilo 19,1% mnenja, da do sprememb ne bo prišlo. Le 5,7% podjetij pa je mnenja da se bodo razmere za njihovo podjetje poslabšale.

V tretjem delu so bila podjetja povprašana, naj ocenijo lokacijske dejavnike v Zvezni državi Tennessee.³⁵ Med najboljše ocenjenimi dejavniki so bili kvaliteta življenja, kakovost privatnega izobraževanja, cestna povezljivost, dostopnost do končnega trga, davčna ureditev in ugodna delovna zakonodaja, medtem ko so najslabšo oceno dobili strokovnost in razpoložljivost delovne sile v povezavi z visokimi plačami, visoke cene zemljišč in slab odnos med zaposlenimi in vodstvom podjetja.

Da bi lažje razumeli, kakšna je Zvezna država Tennessee v primerjavi z drugimi potencialnimi lokacijami, je zadnji del ankete namenjen ugotavljanju lastnosti lokacij konkurentov. Največ konkurentov (62) se je nahajalo prav v zvezni državi Tennessee, sledila sta Michigan (32) in Ohio (26). Ker je večina konkurentov locirana v isti zvezni državi, prihaja do korelacije med odgovori o prednostih in slabostih lokacij konkurentov, zato se avtorji oprejo na ugotovitve iz tretjega dela ankete.

V sklepnem delu ankete so bila podjetja povprašana še, kaj spodbuja oziroma zavira širjenje dejavnosti na trenutni lokaciji. Ko že v tretjem delu, so bili kot spodbudni dejavnik največkrat omenjeni ugodna državna davčna ureditev, življenjske razmere, morala delovne sile in dostop do končnega trga, medtem ko so bili kot zavirajoči dejavniki omenjeni: pomanjkanje kvalificirane delovne sile in visoki lokalni prispevki.

4.2.3 Nekatera spoznanja na podlagi izvedene ankete

Nizka odzivnost anketiranih podjetij kaže na nepripravljenost anketiranih podjetij k sodelovanju. V primeru, da bi podjetje pridobivalo informacije na anketni način, bi moralo za doseg objektivnih rezultatov nasloviti veliko število naslovnikov, kar zahteva veliko časa za

³⁵ Glej priloga: Primer ankete Automotive industry research III. Del, anketa je prirejena za trg Nemčije.

pripravo in povzročča dodatne stroške odpošiljanja anket. Težave se pojavijo tudi pri mednarodni primerjavi, saj je potrebno ankete prilagoditi značilnostim naslovnika, ki se lahko med posameznimi državami močno razlikujejo. Zastavlja se tudi vprašanje, ali so anketirane osebe ustrezno informirane o pogojih delovanja njihovega podjetja in se zavedajo razmer, v katerih poslujejo. Dodatno so odgovori podani subjektivno in se lahko razlikujejo od realnih razmer. Kljub temu predstavlja anketa enostaven način zbiranja informacij, ki temelji predvsem na tem, kaj ljudje mislijo in kako se obnašajo in ne, kako bi se morali odločiti.

Omeniti gre tudi nadpovprečno visoke plače avtomobilske industrije v primerjavi z ostalimi proizvodnimi dejavnostmi. Razlog za tako odstopanje lahko tiči v pomanjkanju ustrezne kvalificirane delovne sile. Podjetja so tako prisiljena plačevati višje plače, da bi privabila ustrezne delavce. V avtomobilski industriji je pomembna tudi produktivnost, ki je odvisna od motivacije zaposlenih. Nadpovprečne plače so tako lahko poizkus motivacije zaposlenih.

Zanimive so napovedi in pričakovanja za prihodnost. Kljub temu da je prihodnost avtomobilske industrije težko napovedati, je večina anketiranih podjetij povečala svojo prodajo in je optimističnih glede prihodnjih pričakovanj. Razlog za to lahko tiči v diverzifikaciji proizvodnje, saj avtomobilska industrija predstavlja le del njihovih odjemalcev in podjetja tako niso odvisna od posamezne panoge. Diverzifikacija proizvodnje lahko govori tudi o tem, da podjetja niso ozko specializirana in so sposobna delovati na več tehnoloških področjih oziroma panogah. Če gledamo na splošno, podjetja prodajo kar 92% svoje proizvodnje znotraj ZDA, kar niti ne preseneča, saj imajo poleg velikih treh (GM, Ford in Chrysler) v državi proizvodne obrate še japonska Honda, Toyota in Nissan. Poleg velikega domačega povpraševanja je za nizki izvoz lahko odgovorna tudi sama narava avtomobilske proizvodnje in proizvodni načini proizvajalcev. Vse več proizvodnje temelji na principu »just in time«, kar še posebej velja za japonska podjetja. Proizvajalci pri tem ne uporabljajo lastnih skladišč, proizvodnje komponente pa so dostavljene neposredno na proizvodno linijo. Pri tem sta ključni točnost in zanesljivost dobaviteljev, ki jih je na velike razdalje težje zagotavljati.

Zanimiva je tudi ugotovitev o različnem pristopu domačih podjetij in podružnic japonskih podjetij pri zaposlovanju delovne sile. Domača podjetja preferirajo lokacije s starejšo bolj izkušeno, a ceneno delovno silo, ki ima v povprečju višjo stopnjo izobrazbe. Podjetja torej iščejo že izkušene delavce, ki jih je brez večjih težav hitro vključijo v vsakdanjo proizvodnjo. Na drugi strani dajejo japonska podjetja prednost mlajšim delavcem z nižjo izobrazbo. Na ta način izobrazijo delovno silo v skladu z japonskim načinom dela, ki se v nekaterih pogledih razlikuje od ameriškega. Preseneča tudi spoznanje, da se japonska podjetja izogibajo lokacijam s ceneno delovno silo in visoko brezposelnostjo, saj smatrajo, da so nizke plače in brezposelnost posledica slabe kvalitete dela. Japonska podjetja se nagibajo tudi k lokacijam z velikimi azijskimi manjšinami in zaposlovanju delavcev azijskega rodu.

4.3 Izbira lokacije s pomočjo empirične analize

Da bi podjetje izbralo optimalno lokacijo glede na svoje potrebe, mora najprej identificirati dejavnike (operativni stroški, strukturni pogoji, življenjske razmere), ki so za njegovo delovanje ključnega pomena. Nekateri dejavniki, ki so pri tem pomembni, so navedeni v Prilogi 2. Dejavnike je potrebno rangirati in jim pripisati ponderirano oceno pomembnosti, ki bo služila pri ocenjevanju posamezne lokacije, pri čemer je ponder določen na podlagi izkušenj v podjetju ali različnih delfskih metod. V naslednjem koraku je za identificirane dejavnike potrebno zbrati podatke za posamezna področja, ki jih bo podjetje med seboj primerjalo. Na podlagi zbranih podatkov za posamezni dejavnik rangiramo države po vrsti, od najbolj zaželene vrednosti do najmanj zaželene vrednosti. Do končne ocene pridemo tako, da ponder pomnožimo z vrednostjo v ranžirni vrsti in seštejemo dobljene vrednosti za vse dejavnike. Za podjetje je najbolj ugodna lokacija z najnižjo skupno vrednostjo.

Za bolj nazorno predstavo je bila v okviru diplomskega dela na podlagi petih kazalcev izoblikovana kratka empirična analiza, katere rezultati so na voljo v Prilogi 2. Produktivnosti dela, merjena kot BDP ustvarjen v uri dela, nam bo služila kot kazalec kakovosti delovne sile. Ker je kakovostna delovna sila ključnega pomena, smo ji pripisali pondersko oceno 0,3. Za oceno stroškov bomo uporabili plače v proizvodni industriji, ki bodo predstavljale 20% naše skupne ocene. Možnost zaposlovanja delovne sile pa bo naš kazalec dostopnosti do proizvodnih dejavnikov s pondersko oceno 0,1. Velikost trga, merjena s številom proizvedenih vozil, bo predstavljala 30% naše skupne ocene, medtem ko bomo infrastrukturi, merjeni s kilometri cest glede na površino, pripisali 10% skupne ocene.

Iz preglednice v Prilogi 2 lahko razberemo, da je bila država z največjo produktivnostjo Belgija, pred Francijo in ZDA, medtem ko je bila produktivnost najnižja v Mehiki in Turčiji. Za osem držav podatek o produktivnosti ni na razpolago, zato so bile razvrščene na konec preglednice. Najnižje plače so prejeli delavci na Kitajskem in v Romuniji, največ stroškov pa so zaposleni povzročili v Veliki Britaniji in ZDA. Če so bili v ZDA delavci med najdražjimi, jih je bilo najlažje zaposlovati. ZDA spadajo poleg Japonske, Nemčije in Kitajske med največje proizvajalke vozil in imajo posledično največje tržišče za avtomobilске dobavitelje. Pri ocenjevanju infrastrukture prednjačijo Belgija in Japonska, na tretje mesto pa se je uvrstila Slovenija.

Najboljšo skupno oceno je tako dobila Francija (8,1), tik pred ZDA (8,3), Japonsko (8,8) in Nemčijo (8,8). Če dobljene rezultate primerjamo s številom avtomobilskih dobaviteljev v teh državah, ugotovimo, da so z izjemo Kitajske in Brazilije, to države z največjo proizvodnjo vozil, največjim številom avtomobilskih proizvajalcev in največjim številom avtomobilskih dobaviteljev. Vidimo lahko, da preprosta empirična analiza lahko prikaže relativno realno sliko o dejavnikih, ki so pomembni pri izbiri lokacije.

Opozoriti je potrebno, da empirična analiza ne zajema absolutnih razlik in je lahko le pomoč pri sprejemanju odločitve, ter se dejanska odločitev lahko razlikuje od teoretično najbolj ugodne. Težave nastanejo tudi v primeru, ko ne razpolagamo s podatki za vse države in jih ne moramo rangirati v ranžirni vrsti.

4.4 Izbira lokacije s pomočjo statističnega modela

Eden od načinov, kako izbrati ustrezno lokacijo, je uporaba statistične analize. Včasih je za podjetje težko oceniti, kateri dejavniki so najpomembnejši pri sprejemanju odločitve o novi lokaciji. Za razliko od empirične analize, kjer se podjetja odločijo na podlagi posameznih kazalcev, statistična metoda proučuje, kateri dejavniki statistično značilno vplivajo na odločitev za posamezno lokacijo. Da bi ugotovili dejavnike, ki vplivajo na izbiro lokacije avtomobilskih dobaviteljev, je bilo za 26 držav zbranih 62 kazalnikov različnih kategorij, ki nam bodo služili pri pojasnjevanju lokacijskih dejavnikov.

4.4.1 Metodologija in pristop

Prvi korak je bil storjen v okviru obveznega praktičnega dela, kjer so bili identificirani in preučeni glavni konkurentje podjetja Cimos. Na podlagi te analize je bil oblikovan seznam 26 držav z največjo prisotnostjo avtomobilskih dobaviteljev.

Z vidika podjetja Cimos je najbolj zanimivo vprašanje, za katere države so se odločali njihovi konkurentje in kateri dejavniki so bili pri tem pomembni. Zato bo v okviru našega modela število avtomobilskih dobaviteljev v posamezni državi odvisna spremenljivka, ki jo bomo pojasnjevali z drugimi neodvisnimi dejavniki.

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(št. proizvajalcev, št. proizvedenih vozil, sprememba proizvodnje)

Da bi ugotovili, kako pomembna je bližina in velikost trga, smo preučili, kako število avtomobilskih proizvajalcev in število proizvedenih vozil vpliva na število dobaviteljev v posamezni državi. Kot dodatna spremenljivka v modelu je bila dodana odstotna sprememba proizvodnje za leto 2006 v primerjavi z 2005. Največ proizvodnih obratov avtomobilskih dobaviteljev se nahaja v Združenih državah Amerike (2913), na Japonskem (1209) in Kitajskem (1803), kar ne preseneča, saj se v teh državah poleg Brazilije in Velike Britanije nahaja največ avtomobilskih proizvajalcev. Prav tako je bilo v teh državah, z izjemo Nemčije, proizvedenih največ vozil. Največjo rast proizvodnje v primerjavi z prejšnjim letom so zabeležili v Argentini (44%), na Češkem (42,3%), Kitajskem (33,3%) in na Slovaškem (35,5%), medtem ko je proizvodnja najbolj upadla v Sloveniji (-16,9%), Franciji (-12,5%) in Veliki Britaniji (-9,7%). Ugotovimo lahko pozitivno in statistično značilno povezavo med številom avtomobilskih dobaviteljev, številom avtomobilskih proizvajalcev (sig.=0,019) in

številom proizvedenih vozil (sig.=0,012), medtem ko odstotna sprememba proizvodnje (sig.=0,667) ni imela statistično značilnega učinka na preučevano spremenljivko (Glej Priloga 4, Model 1).

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(plače v proizvodni industriji, davek na dobiček, cena električne energije, produktivnost)

Za pojasnjevanje stroškovnih učinkov na izbiro proizvodne lokacije smo preveli vpliv plač v proizvodni industriji, učinek davka na dobiček, cene električne energije in produktivnosti na število avtomobilskih dobaviteljev v posameznih državah. Države z najvišjimi plačami v avtomobilski industriji so bile Velika Britanija (2.973 €/mesec), ZDA (2.809 €/mesec), Japonska (2.483 €/mesec) in Nemčija (2.355 €/mesec), ki so z izjemo Kitajske največje proizvajalke vozil. Opazen je visok razkorak med najvišjimi in najnižjimi plačami, saj so delavci na Kitajskem (123 €/mesec) ali v Romuniji (170 €/mesec) dobili več kot desetino nižje plače, kot delavci, zaposleni v državah z najvišjimi plačami. V večini držav stopnja davka na dobiček niha med 24 in 35 odstotki. Izjema so le Madžarska (16%), Poljska (19%), Romunija (16%), Slovaška (19%) in Turčija (20%), ki zabeležijo nižjo davčno obremenitev. Do visoke variacije prihaja tudi pri ceni električne energije, kjer ima Italija z 0,162 \$ za kilovatno uro najdražjo električno energijo. Najcenejšo električno energijo koristijo v Argentini (0,033\$/kwh), ZDA(0,053\$/kwh), Kanadi (0,049\$/kwh) in Braziliji (0,047\$/kwh). Največjo produktivnost merjeno kot BDP ustvarjen v uri dela, so zabeležili v Belgiji (53\$/uro) in ZDA (48\$/uro), medtem ko je bila najnižja produktivnost v Mehiki (14\$/uro) in Turčiji (13,6\$/uro). Za nobeno preučevano spremenljivko ni uspelo dokazati statistične značilnosti. Ugotovljena je negativna korelacija med ceno električne energije in številom dobaviteljev v posamezni državi, kar je v skladu s pričakovanji, da dražja energija negativno vpliva na število dobavitelj v državi. Negativni učinek je bil ugotovljen še pri produktivnosti dela, kar je v nasprotju z pričakovanji, da večja produktivnost pozitivno vpliva na proizvodnjo. Prav tako nam ni uspelo dokazati, da višji stroški dela negativno vplivajo na število dobaviteljev v posamezni državi. Negativnega učinka nam ni uspelo dokazati niti pri davku na dobiček. V splošnem je med preučevani dejavniki in številom dobaviteljev le šibka korelacija (Glej Priloga 4, Model 2).

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(delež prebivalstva s srednjo šolo, delež prebivalstva z visoko šolo, neto migracija prebivalstva)

V nadaljevanju smo preverili vpliv izobrazbene strukture in neto migracije prebivalstva na število avtomobilskih dobaviteljev. Zaradi različne zasnove šolskih sistemov in s tem različne definicije stopnje izobrazbe je države med seboj le težko primerjati. V model je bil vključen le delež prebivalstva, starega med 25 in 64 let, ki je dosegel srednješolsko in visokošolsko izobrazbo. Da bi preverili, ali je država zanimiva z vidika priseljevanja, smo v model vključili spremenljivko neto migracije prebivalstva. Največ priseljevanja so zabeležili v Kanadi in na

Portugalskem³⁶, medtem ko je največ prebivalstva zapustilo Mehiko. Kot že v prejšnjem modelu, tudi tokrat nobena od pojasnjevalnih spremenljivk ni statistično značilna in pojasnjujejo le šibko povezavo med preučevanimi in odvisno spremenljivko (Glej Priloga 4, Model 3).

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(dolžina cest na km² površine, dolžina železnic na km² površine, število letališč, število pristanišč)

Zanimal nas je tudi vpliv infrastrukture na število avtomobilskih dobaviteljev. Infrastrukturo v posamezni državi je na splošno težko preučevati, saj ni enotnega kriterija za medsebojno primerjavo držav. Za potrebe našega modela sta bila izoblikovana kazalca dolžine asfaltiranih cest in dolžine železnic na kvadratni kilometer površine države, ki kažeta prometno infrastrukturo in logistično dostopnost v posamezni državi. Dodatno sta bili v model vključeni še spremenljivki števila pristanišč in števila letališč. Najboljše cestno omrežje so imeli v Belgiji, Sloveniji in na Japonskem, medtem ko so bile države z najslabšim cestnim omrežjem Argentina, Brazilija in Turčija. Najboljše železniške povezave so imeli v Franciji, Nemčiji in Belgiji. Najslabšo železniško infrastrukturo pa imajo v Kanadi, Braziliji, Rusiji in na Kitajskem. Preučevane spremenljivke pozitivno vplivajo na število dobaviteljev v državi, a je statistično značilno le število letališč, čeprav je determinacijski koeficient modela³⁷ visok (Glej Priloga 4, Model 4).

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(neposredne tuje investicije, delež uvoza in izvoza v BDP in indeks investiranja)

Z vidika ekonomskih aktivnosti smo v model vključili spremenljivke neposredne tuje investicije, delež uvoza in izvoza v BDP in indeks investiranja, ki prikazuje tveganje investicij za posamezno državo. NTI zajemajo vse dejavnosti in ne prikazujejo izključno investicij v avtomobilski panogi, zato niso najboljši kazalec kljub pozitivni korelaciji in statistični značilnosti (Sig.=0,017). Z vidika podjetja je najbolj koristen kazalec indeks investiranja. Nizkemu tveganju so bili izpostavljeni investitorji v večini razvitih držav, medtem ko so bile najbolj tvegane investicije v Turčiji, Rusiji, Romuniji in Braziliji. Po pričakovanjih nizko tveganje pozitivno vpliva na število dobaviteljev v državi. Pozitiven vpliv na število dobaviteljev ima tudi delež uvoza v BDP, čeprav ni statistično značilen, medtem ko je vpliv izvoza negativen in statistično neznačilen. Na splošno model prikazuje le šibko povezavo med neodvisnimi in preučevano sprejemljivo (Glej Priloga 4, Model 5).

³⁶ 5,85 priseljencev na tisoč prebivalcev v Kanadi oziroma 3,4 priseljencev na Portugalskem.

³⁷ R²=0,723

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(indeks socialno ekonomskih razmer, indeks možnosti načrtovanja, indeks stabilnosti vlade, indeks zunanjih konfliktov, indeks korupcije, indeks prisotnosti vojske in cerkve v politiki, indeks spoštovanja reda in zakonov, indeks etničnih napetosti, indeks političnega nasilja, indeks verjetnosti državljanske vojne, indeks razvoja demokracije, indeks učinkovitosti javne uprave)

Za preučevanje vpliva ekonomske in politične stabilnosti je bilo v model vključeni trinajst neodvisnih spremenljivk, temelječih na indeksu, pri čemer višji indeks pomeni bolj zaželeno stanje. Pozitiven vpliv na število dobaviteljev v državi so imele urejene socialno ekonomske razmere, možnost ekonomskega načrtovanja, stabilnost vlade ter spoštovanje reda in zakonov, kar je skladno s našimi pričakovanji. Pozitiven vpliv sta imela še prisotnost vojske in cerkve v politiki, kar je v nasprotju z pričakovanji. Negativno na število dobaviteljev vplivajo konflikti s sosednjimi državami, korupcija, etnične napetosti med prebivalstvom, politično nasilje in verjetnost državljanske vojne, kar je skladno s pričakovanji. Negativno vplivata še razvoj demokracije in učinkovita javna uprava, kar odstopa o naših pričakovanj. Statistično značilni sta le spremenljivki indeks socialno ekonomskih razmer in indeks zunanjih konfliktov, čeprav model na splošno prikazuje srednje močno povezavo med preučevano in neodvisnimi spremenljivkami (Glej Priloga 4, Model 6).

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(št. postopkov za ustanovitev, št. dni za ustanovitev, strošek ustanovitve, št. postopkov za gradbeno dovoljenje, št. potrebnih dni za gradbeno dovoljenje)

Da bi ugotovili, ali postopek ustanovitve podjetja in pridobivanje gradbenega dovoljenja vplivata na odločitev podjetij za določeno lokacijo, smo v model vključili spremenljivke, ki pojasnjujejo čas in število postopkov, potrebnih za ustanovitev podjetja ter pridobivanje gradbenih dovoljenj. Največ postopkov za ustanovitev podjetja je potrebno opraviti v Argentini (15) in Braziliji (17), medtem ko je najlažje podjetje ustanoviti v Kanadi in ZDA, kjer lahko podjetje ustanovimo v samo dveh oziroma petih dnevih. Stroški ustanovitve podjetja so najvišji v Indiji in najnižji v ZDA in Veliki Britaniji. Gradbeno dovoljenje je najlažje pridobiti v Španiji (11 dni), Nemčiji (11 dni) in na Japonskem (11 dni), medtem ko je v Južni Koreji (52 dni) in ZDA(69 dni) nanj potrebno čakati najmanj časa. Najtežje je do gradbenega dovoljenja priti v Turčiji (32 dni), na Češkem (31 dni) na Kitajskem (29 dni), kjer je poleg Rusije (531 dni) in Brazilije (460 dni) nanj potrebno počakati tudi najdlje. Od vseh preučevanih spremenljivk je statistično značilna le spremenljivka število dni za pridobivanje gradbene dokumentacije (Sig.=0,061), ki kaže pričakovano negativno povezavo s številom dobaviteljev. Po pričakovanjih imajo negativen vpliv tudi stroški ustanovitve podjetja, vendar je spremenljivka statistično neznačilna. V nasprotju od pričakovanega, večje število postopkov ter večje število potrebnih dni za pridobivanje gradbenih dovoljenj in ustanovitev podjetja pozitivno vplivajo na število avtomobilskih dobaviteljev. Na splošno model prikazuje šibko povezavo med neodvisnimi in odvisno spremenljivko (Glej Priloga 4, Model 7).

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(težavnost zaposlovanja, fleksibilnost delovnega časa, težavnost odpuščanja, fleksibilnost zaposlenih, stroški prispevkov, stroški odpuščanja)

Za podjetje so pomembni tudi pogoji, po katerih lahko zaposluje delovno silo. Za podjetje je najbolj idealna fleksibilna delovna s fleksibilnim delovnim časom, ki jo je lahko zaposliti ali odpustiti po nizkih stroških. Najlažje je delovno silo zaposliti v ZDA in na Poljskem, medtem ko je jih je najtežje zaposliti v Španiji, Braziliji in Franciji. V ZDA so poleg Kanade delavci najbolj pripravljeni sprejeti fleksibilen delovni čas, za razliko od Madžarske in Italije, kjer je delovna sila časovno najmanj prilagodljiva. Tudi odpuščanje je najlažje in najcenejše v ZDA, ki se lahko pohvalijo še z najbolj fleksibilno delovno silo. Najtežje je odpuščanje v Indiji, najdražje pa v Belgiji. V skladu s pričakovanji imajo težavno odpuščanje, nefleksibilna delovna sila, visoki prispevki na plače in visoki stroški odpuščanja negativen vpliv na število dobaviteljev v državi. Nasprotno težavno zaposlovanje in nefleksibilna delovna sila nista potrdila negativnega učinka. Na splošno model prikazuje šibko in statistično neznačilno povezavo med neodvisnimi in odvisno spremenljivko (Glej Priloga 4, Model 8).

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(kreditna dostopnost, zaščitenost investitorjev, zavarovanje intelektualne lastnine, strošek zapiranja podjetja)

Izgradnja obratov na novi lokaciji zahteva investiranje. Navadno podjetja le del za to potrebnih sredstev financirajo iz lastnih virov, ostala sredstva pa pridobijo z najemanjem kreditov. Zato je pomembna kreditna sposobnost, ki jo v našem primeru merimo z indeksom težavnosti pridobivanja kreditov. Skoraj v nobeni državah ni večjih težav s pridobivanjem kreditov. Izjema sta le Indija in Rusija, kjer je dostop do kreditov skoraj nemogoč. Za investitorje je pomembna tudi njihova zaščita, ki jo merimo z indeksom zaščite investitorjev. Najbolj so investitorji zaščiteni v ZDA in Kanadi, najslabše zaščite pa so presenetljivo deležni v Avstriji. V model sta bili dodani še spremenljivki strošek zavarovanja intelektualne lastnine in strošek zapiranja podjetja, ki je lahko posledica zgrešene investicije. Stroški zavarovanja intelektualne lastnine so najnižji na Slovaškem in ZDA, medtem ko je največ treba odšteti v Belgiji. Če je v Belgiji zaščita intelektualne lastnine najdražja, so stroški zapiranja prav tako kot na Japonskem, v Koreji in Kanadi najnižji. Najdražje pa je zapiranje podjetja na Poljskem in v Italiji. Po pričakovanjih lahko dostopni krediti in dobra zaščita investitorjev pozitivno vplivata na število avtomobilskih dobaviteljev v državi, medtem ko visoki stroški zavarovanja in visoki stroški zapiranja podjetja pričakovano negativno vplivajo na njihovo število. Na splošno model prikazuje šibko in z izjemo kreditne dostopnosti (Sig.=0,066), statistično neznačilno povezavo med neodvisnimi in odvisno spremenljivko (Glej Priloga 4, Model 9).

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(Strošek uvoza, število dni za uvoz, strošek izvoza, število dni za izvoz)

Zanimali so nas tudi pogoji za uvoz in izvoz blaga v posamezno državo oziroma iz nje. V ta namen so bili zbrani podatki o številu potrebnih dni za izvoz/uvoz blaga iz tretjih držav in

stroški izvoza/uvoza standardiziranega prevoznega zabojnika. Izvozni postopek potrebuje največ časa v Rusiji in v Južni Afriki. V Rusiji je poleg Indije najdaljši tudi postopek izvoza zabojnika. Stroški izvoza kontejnerja so najnižji na Kitajskem in najdražji na Poljskem, kar velja tudi za uvoz zabojnikov. V nasprotju s pričakovanji več dni, potrebnih za izvoz in višji stroški uvoza, pozitivno vplivajo na število dobaviteljev v državi, medtem ko skladno s predvidevanji stroški izvoza in število potrebnih dni negativno vplivajo na njihovo število. Na splošno model prikazuje zelo šibko in statistično neznačilno povezavo med neodvisnimi in odvisno spremenljivko (Glej Priloga 4, Model 10).

4.5 Ugotovitve raziskave

Izbira lokacije s pomočjo statističnega modela ima tako kot empirična analiza in izbira s pomočjo vprašalnika svoje prednosti in pomanjkljivosti. Za statistično analizo je potrebno zbrati veliko količino podatkov, ki niso vedno dostopni oziroma je njihovo pridobitev potrebno plačati. Težave se pojavijo tudi pri preračunih na skupno enoto, če so podatki za posamezni kazalec zbrani iz različnih virov. Prav tako ni vedno mogoče pridobiti vseh podatkov in se v modelu pojavijo spremenljivke brez vrednosti, kar lahko popači končni rezultat. V primerjavi z empirično analizo statistična metoda zahteva več časa in je v tem pogledu primerljiva z anketnim načinom, pri katerem je potrebo čakati na odziv anketiranih.

Statistična analiza sama nam ne poda odgovora o najboljši lokaciji. Pomaga nam samo ugotoviti, kateri dejavniki so bili pri odločanju o novi lokaciji upoštevani. Dobimo tako odgovor, ali je posamezen dejavnik pri odločitvi drugih podjetij igral pomembno vlogo ali ne. Ugotovimo lahko, da sta ključnega pomena velikost trga in bližina kupcu. V našem primeru bi bilo za podjetje smotrno osredotočenje predvsem na nemški in francoski trg, ki sta relativno blizu in imata ustrezno velikost. Če upoštevamo še rast trga, bi se moralo podjetje Cimos vsekakor ozreti tudi na trg bivših socialističnih držav, ki so v zadnjih letih beležili največjo rast proizvodnje in tako predstavljajo prihodnji potencial. Trg kot je na primer kitajski, zagotavlja ustrezno velikost, vendar je zaradi svoje oddaljenosti za podjetje nezanimiv. Edina možnost za vstop na tržišče bi bila neposredna investicija v nove proizvodne obrate, ki bi za podjetje predstavljala preveliko breme.

Pomembno vlogo igrajo tudi stroškovni učinki. Cena delovne sile je vsekakor pomemben dejavnik in podjetje Cimos je že investiralo v proizvodne obrate s ceneno delovno silo na področju bivše Jugoslavije. S teh proizvodnih obratov bi bilo mogoče oskrbovati trg vzhodne Evrope, ob predpostavki, da bi v obratih zagotovili ustrezno produktivnost in kvaliteto izdelkov. Zanimariti ne gre drugih dejavnikov. Vidimo lahko torej, da je izbira lokacije izredno kompleksen proces, za katerega ne obstaja teoretično idealna rešitev. Če so stroški dela pomembni za eno podjetje, ni nujno da to drži tudi za drugo, saj lahko dražje delovno silo kompenzira z večjo produktivnostjo ali tehnično opremljenostjo. Pri izbiri lokacije moramo gledati celotno sliko in poiskati elemente, ki so specifično pomembni za naše

podjetje. Predvsem so pomembni dejavniki, ki vplivajo na dolgoročno delovanje podjetja. Zato je natančna ocena prihodnje situacije ključna pri izbiri lokacije, saj se lahko danes ugoden dejavnik, kot je na primer cenena delovna sila, hitro spremeni v neugodnega v primeru, da se delovna sila skokovito podraži.

Potrdili smo nekatera naša pričakovanja, spet druga je bilo potrebno zavrniti³⁸. Na splošno je bila v večini primerov ugotovljena le šibka povezava med številom avtomobilskih dobaviteljev in pojasnjevalnimi spremenljivkami. Če bi bilo potrebno razvrstiti najpomembnejše dejavnike, sta na prvem mestu vsekakor velikost in bližina tržišča. Pomembna je še prihodnja rast trga in bodoča dobičkonosnost. Za uspešno poslovanje je potrebna politična in socialna stabilnost, zagotoviti pa je potrebno tudi kakovostno delovno silo in ustrezne infrastrukturne pogoje. Pomembne so tudi stimulacije s strani države, ki so pogosto odločilni faktor pri izbiri lokacije. Vsaka lokacija ima tako dobre, kot slabe lastnosti, katerim se mora podjetje najbolje prilagoditi. Lahko bi rekli, da je proizvodna lahko učinkovita in dobičkonosna povsod, kjer je se je podjetje sposobno prilagoditi specifičnim zahtevam lokacije.

V okviru bodoče lokacijske strategije se bo moralo podjetje Cimos odločiti, ali bo sledilo svojim kupcem na nova tuja tržišča. Odločiti se mora tudi, katero od možnih lokacij bo opazovalo in na katerem trgu gre pričakovati največjo rast v prihodnje. Na podlagi teh odločitev bo lahko podjetje oblikovalo strategijo o novih proizvodnih obratih in pričelo proces ocenjevanja morebitnih novih lokacij. V preteklosti se je podjetje že odločalo za investicije v nove obrate, zato je potrebno preučiti uspešnost in neuspešnost teh investicij ter na podlagi analize sprejeti sklep o prihodnjem razvoju ali celo umiku iz že obstoječih lokacij.

Sklep

Konkurenca in hitre spremembe na trgu avtomobilske industrije so sprožile val selitve proizvodnje med posameznimi svetovnimi regijami. Trg avtomobilske industrije poleg avtomobilskih proizvajalcev zajema še avtomobilске dobavitelje in poddobavitelje, ki se med seboj vse bolj povezujejo in ustvarjajo poslovne mreže. Predvidevali smo, da so za avtomobilске proizvajalce pomembni le kakovost in sposobnost dobave pravih količin po pravi ceni ob pravem času, kar ne zahteva selitve avtomobilskih dobaviteljev na nove lokacije. Razmerje med dobavitelji in proizvajalci vozil je preraslo v novo dimenzijo. Dobavitelji za proizvajalce niso več samo izdelovalci sestavnih delov, saj so vse bolj integrirani v verigo dodane vrednosti in aktivno sodelujejo pri razvoju posameznih komponent. Nova razmerja ne spreminjajo le podobe avtomobilске industrije, saj posredno delujejo na celotno gospodarstvo posameznih regij ali držav. Zato je vprašanje izbire nove lokacije še toliko bolj zanimivo.

³⁸ Glej točka 4.4.1

Spoznali smo tri različna teoretična izhodišča, ki predstavljajo osnovo za razumevanje tematike izbire proizvodne lokacije in pojasnjujejo motive, ki podjetje motivirajo k pridobivanju novih proizvodnih možnosti. Predstavili smo **neo-klasično lokacijsko teorijo**, ki predvideva racionalno in sebično obnašanje posameznika, ki ob zmanjševanju stroškov teži k maksimiranju dobička. Teorija posameznika postavi v stabilno popolno informirano okolje, v katerem je možno natančno napovedati prihodnje stanje. V realnosti so tovrstne predpostavke le utopija, zato se kot alternativa ponuja **teorija vedenja**. Teorija vedenja predvideva neracionalnega in ne popolnoma informiranega posameznika, ki ne sprejme vedno najboljše rešitve. Slabost obeh omenjenih pristopov je statično okolje, v katerem med več možnostmi izberemo najboljšo. Slabost statičnega okolja rešuje **institucionalni pristop**, v okviru katerega odločitve sprejemamo na podlagi kulturnih in institucionalnih vrednot. Institucionalni pristop podjetje postavi v dinamično okolje, v katerem se pogoji delovanja nenehno spreminjajo in na katere lahko podjetje tudi samo vpliva. Spoznali smo tudi načine, kako lahko podjetje vstopi na novo lokacijo in kako negotovost lahko vpliva na tveganost investicije.

Da bi lahko razumeli motive za selitve podjetij, smo predstavili nove oblike sodelovanja med dobavitelji in proizvajalci, v okviru katerih se vse več govori o tako imenovanem »outsourcingu«, »globalizaciji« in »tehnoloških platformah«. **Outsourcing** je naznanil konec tradicionalnega podjetja, ki večino funkcij opravlja samo. Proizvajalci posamezne procese prepustijo svojim dobaviteljem in na ta način izkoristijo sinergije, ki pri tem nastanejo. **Globalizacija** je proizvodnjo vozil prestavila v bližino končnega trga, kar omogoča, da se vozilo najbolje prilagodi specifičnim tržnim zahtevam. Kot odgovor na stroškovno učinkovitost in standardizacijo pa se je izoblikoval koncept **tehnoloških platform**, ki omogoča proizvodnjo različnih vozil iz istih sestavnih komponent. Vse večje zahteve avtomobilskih proizvajalcev so dobavitelje postavile pred nove izzive. Proizvajalci za preskrbo z viri uporabljajo različne strategije, med katerimi prevladuje tako imenovano svetovno iskanje virov, posamično iskanje virov in sistemsko iskanje virov. Vsaka od strategij je odgovor za specifične potrebe proizvajalcev in od dobaviteljev zahteva prilagodljivost in učinkovitost v proizvodnji.

Ko se podjetje odloči za novo lokacijo, prične z začetnim pregledom možnih lokacij, v katerem opredeli področje iskanja, nanašajočega se na regijo ali državo. Navadno se podjetje osredotoči na ceno delovne sile, dostop do trga, obstoječo infrastrukturo in tako imenovane usodne napake. V osnovi pa lahko dejavnike izbire lokacije razdelimo na **operativne stroške, strukturen pogoje** in **življenjske razmere**. Po uspešno zaključeni prvi fazi se podjetje osredotoči na podrobnejšo analizo posamezne lokacije in na ta način izloči vse lokacije, ki ne pridejo v poštev. Preden se dokončno odloči za najboljšo lokacijo, natančno preuči preostale možnosti in jih na podlagi različnih kazalcev dokončno izloči.

Podjetje lahko za izbiro lokacije uporabi različne načine, najpogostejši pa so empirična analiza, anketni način ali statistična analiza. V primeru **anketiranja** se podjetja oprejo na izkušnje drugih podjetij, ki so v preteklosti že bila soočena z izbiro nove lokacije. Prednost anketnega načina je relativna enostavnost, saj je pridobljene podatke enostavno interpretirati in jih povezati v celoto. Slaba stran anketiranja je subjektivnost odgovorov, slaba odzivnost in visoki stroški, ki jih povzroči sestava seznama naslovnikov in odpošiljanje anket. **Empirična analiza** prepriča predvsem s svojo enostavnostjo. Težave pa se lahko pojavijo pri zbiranju ustreznih podatkov in ponderiranju posameznih kazalnikov. Slabost predstavlja tudi ne zajemanje absolutnih razlik in subjektivnost, zato lahko empirično analizo smatramo zgolj kot pomoč pri odločanju. V okviru diplomskega dela je bila opravljena kratka analiza, kjer so najboljše ocene dobile Francija, ZDA, Japonska in Nemčija, ki spadajo med največje proizvajalke vozil. In če izhajamo iz izhodišča, da je ključni dejavnik pri izbiri lokacije velikost tržišča, lahko vidimo, da preprosta empirična analiza prikaže relativno realno sliko o dejavnikih, pomembnih pri izbiri lokacije. Najobsežnejši način za izbiro lokacije izmed navedenih je uporaba **statističnega modela**. Izdelava modela je časovno intenzivna in zahteva veliko količino podatkov, ki so težko dostopni ali med seboj niso najbolj primerljivi. Poda nam objektivne odgovore glede pomembnosti posameznih dejavnikov pri odločitvi o izbiri nove lokacije. V okviru diplomskega dela smo potrdili nekatera naša predvidevanja, spet druga je bilo treba zavrniti. Za podjetje so pri izbiri lokacije ključnega pomena velikost in bližina tržišča, pomembna pa je tudi stabilnost gospodarstva s perspektivno dobičkonosnostjo.

Vidimo lahko torej, da je izbira lokacije izredno kompleksen proces. Podjetja morajo sama oceniti, kateri dejavniki so ključni za njihovo odločitev in podjetje Cimos d.d. ni nobena izjema. Včasih se odločitve izkažejo kot napačne in umetnost teči v tem, kako napako čim prej zaznati in odpraviti. Okolje se nenehno spreminja in kar je veljalo včeraj, ne velja več jutri. Zato je naloga podjetij, da se nenehno prilagajajo novonastalim situacijam. Diplomsko delo zaključujem z ugotovitvijo, da prava odločitev ob pravem času prinese podjetju uspeh in okolju uspešen razvoj.

Literatura

1. Abler R., Adams R.S., Gould P.: Spatial Organization: The geographers view of the world. New Jersey : Englewood Cliffs, 1971, str. 272-299.
2. Auty R.M.: Scale economies and plant vintage: Toward a factory classification. Economic Geography, Worcester, 51(1975), str. 150-162.
3. Božič Dejan: Neposredne tuje investicije iz Italije v Slovenijo. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 55 str.
4. Calzonetti F.J., Walker Robert T.: Factors affecting industrial location decisions: A Survey approach. Knoxville : University of Tennessee, 1991. 31 str.
5. Choi S.Y., Parolini D.L.: Globalization: Some facets. Automotive Engineering vol.7, B.k., 1996, str. 61-63.
6. De Bok Michiel: Explaining the location decision of moving firms using their mobility profile and accessibility of locations. Delft : University of Technology, 2004. 20 str.
7. Dunne Paul, Hughes Alan: Age, Size, Growth and Survival: UK Companies in the 1980s. Journal of Industrial Economics, Oxford, 42(1994), str. 115-140.
8. Dunning John H.: Multinational Enterprises and the Global Economy. Workingham : Addison Wesley Publishing, 1993. 704 str.
9. Feld P. Lars, Kirchgässner Gebhard: The Impact of Corporate and Personal Income Taxes on the location of Firms and on Employment: Some Panel Evidence for the Swiss Cantons. Munich : Center for Economic Studies und IFO Institute for Economic Research, 2001. 29 str.
10. Hayter Roger: The Dynamic of Industrial Location: The factory, the firm and the production system. New York : John Wiley and Sons, 1997, 504 str.
11. Hayter Roger: The Dynamic of Industrial Location: The factory, the firm and the production system. Burnaby : Simon Fraser University. Department of Geography, 2004. 12 str.
12. Jaffe Adam B. et al.: Environmental Regulation and the Competitiveness of U.S. Manufacturing: What Does the Evidence Tell Us?. Journal of Economic Literature, American Economic Association, B.k., 1995, str. 132-157.

13. Lee Ji-myung, Kuse Hirohito, Castro Jun: Factors Affecting The Location Strategy of Global Companies. Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol. 5, 2005, str. 1703-1718.
14. Machlup Fritz: Theories of the firm: marginalist, behavioural, managerial. American Economic Review 57, 1967, str. 1-33.
15. Matouschek Niko, Robert-Nicoud Frédéric: The Role of Human Capital Investments in the Location Decision of Firms. Geneva : Department of Economics, University Geneva and CEPR, 2004.
16. McDermott P.: Spatial margins and industrial location in New Zealand. New Zealand Geographer 29, 1973, str. 65-91.
17. McQuaid Ronald W., Greig Malcolm, Smyth Austin, Cooper James: The Importance of Transport in Business' Location Decisions. Napier : Napier University, 2004. 126 str.
18. Müller F., Purcell J.: The Europeanization of Manufacturing and the Decentralization of Bargaining. The International Journal of Human Resource Management, B.k., 1992, str. 15-34.
19. Müller-Stewens G., Gocke A.: Kooperation und Konzentration in der Automobilindustrie: Strategie der Zulieferer. Chur : Verlag Fakultas, 1995. 61 str.
20. Murray Matthew N., Dowell Paula, Mayes David T.: The Location Decision Of Automotive Suppliers In Tennessee And The Southeast. Knoxville : Center for Business and Economic Research, University of Tennessee, 1999. 27 str.
21. Pred A.R.: Behavior and location: Foundation for a geographic and dynamic location theory. Geographical Review, B.k., Vol. 59, 1969, str. 312-314.
22. Rawstorn E.M.: Three principles of industrial location. Transactions of the Institute of British Geographers, B.k., Vol. 25, 1958, str. 132-142.
23. Ryans J.K., Shanklin W.L.: Cities for Sale. American Demographics, B.k., vol. 11, 1989, str. 55-58.
24. Scott A.J.: Economic geography: The great half-century, Cambridge : Journal of Economics, Cambridge, vol. 24, 2000, str. 483-503.

25. Shimokawa Koichi: Reorganization of the Global Automobile Industry and Structural Change of the Automobile Component Industry. Tokai Gakuen University, 1999, 32 str.
26. Simon H.A.: A behavioural model of rational choice. Quarterly Journal of Economics 69, 1955, str. 99-118.
27. Simon H.A.: Models of man: social and rational. New York : John Wiley, 1957, str. 241-260.
28. Sleuwaegen Leo, Pennings Enrico: International Relocation: Firm and Industry Determinants. Economics Letters, B.k., vol. 67, 2000, str. 179-186.
29. Stephan Michael, Pfaffmann Eric: Foreign Direct Investment Strategies by Multinational Automotive Suppliers: A new link between outsourcing and industry concentration in turbulent times. Stuttgart, Center for International Management and Innovation, University of Hohenheim, 1999. 40 str.
30. Werner H.: Global sourcing trifft den Zeitgeist. Beschaffung aktuell, B.k., Ausgabe 1/91, 1991, str. 22-25.
31. Yang Jiaqin, Lee Huei: Academic papers: An AHP decision model of facility location selection, B.k., Vol. 15, 1997, str. 241-254.

Viri

1. Automotive aftermarket suppliers Association. [URL: <http://www.aftermarketsuppliers.org/>], 25. 3. 2007.
2. Auto-consulting. [URL: <http://www.autoconsulting.com/>], 10. 2. 2007.
3. CIA Fact Book. [URL: <http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>], 6. 1. 2007.
4. Cimos d.d. [URL: <http://www.cimos.si/>], 15. 2. 2007.
5. Energy Information Administration. [URL: <http://www.eia.doe.gov/>], 23. 3. 2007.
6. Enterprise Surveys. World Bank. [URL: <http://www.enterprisesurveys.org/>], 6. 1. 2007.
7. Global Location Management in the Automotive Industry; Automotive Industrial Markets, KPMG's Global Markets Designe Service. Germany, 32 str.
8. Internationale des Constructeurs d'Automobiles. [URL: <http://www.oica.net/>], 10. 2. 2007.

9. International Energy Agency. [URL: <http://www.acs-giz.si/slo/domov.asp>], 23. 3. 2007.
10. Minority X-change. [URL: <http://www.minority-xchange.com/>], 25. 3. 2007.
11. OECD Report. Paris : OECD, 1992. 38 str.
12. Regulation and Competitiveness, Regulatory policy issue brief. 7 str. [URL: <http://www.ombwatch.org/regs/compete/regandcompetitiveness.pdf>], 14. 2. 2007.
13. Slovenski avtomobilski grozd. [URL: <http://www.acs-giz.si/slo/domov.asp>], 17. 4. 2007.
14. United Nations Conference on Trade and Development. [URL: <http://www.unctad.org/>], 27. 1. 2007.
15. Worldwide indeks of the automotive industry. [URL: <http://www.automotive-indeks.com/>], 25. 3. 2007.

Priloge

Priloga 1: Primer anketnega vprašalnika

Automotive industry research

Ime podjetja: _____

Lokacija podjetja: _____

Država: _____

I. Del – O podjetju

1. Kdaj je bilo vaše podjetje/proizvodni obrat ustanovljen? _____

2. Začetni kapital? _____

3. Katere dodatne investicije se izvedli od ustanovitve podjetja?

4. Število zaposlenih v času ustanovitve podjetja/obrata? _____

5. Trenutno število zaposlenih v podjetju/obratu? _____

6. Približno koliko znašajo trenutni stroški plačilne liste? _____

7. Če da, kolikšen odstotek vaših zaposlenih je včlanjen v sindikat? _____%

8. Katere dodatne ugodnosti nudi vaše podjetje zaposlenim?

- ___ Dodatno zdravniško zavarovanje
- ___ Plačilo strokovnega izobraževanja
- ___ Izpopolnjevalni tečajji
- ___ Dodatno pokojninsko zavarovanje

9. Je bilo vaše podjetje deležno davčnih in drugih državnih spodbud? ___ **DA** ___ **NE**

Če **DA**, katerih davčnih in drugih državnih ugodnosti je bilo deležno vaše podjetje:

___ Davčen olajšave

___ Sofinanciranje kapitala

___ Pomoč pri pridobivanju zemljišča

___ Izpopolnjevalni tečajji

___ Drugo _____

II. Del – Proizvodi in Trg

1. Kateri so vaši osnovni proizvodi oz. storitve?

2. Prosimo navedite % vaše prodaje na posamezno tržišče.

Nacionalni _____% Mednarodni _____%

3. Kdo so glavni kupci vaših proizvodov?

Avtomobilski proizvajalci _____%

Avtomobilski dobavitelji _____%

Vlada _____%

Veletrgovci/trgovci na drobno _____%

Končni potrošniki _____%

4. Kolikšen delež primarnih surovin oz. produkcijskih sredstev kupite na domačem tržišču? _____%

5. Katere od teh surovin oz. produkcijskih sredstev so na domačem tržišču redke oz. drage?

6. Katere od teh surovin oz. produkcijskih sredstev je na domačem tržišču v zadostni količini oz. so poceni?

7. V primerjavi z obdobjem iz pred petih let, se je prodaja vašega podjetja/obrata avtomobilski industriji:

___Povečala ___ Ostala nespremenjena ___ Zmanjšala

8. V naslednjih petih letih se bodo razmere za vaše podjetje:

___Izboljšale ___ Ostale nespremenjene ___ Poslabšale

III. Del - Lastnosti lokacije

Prosimo ovrednotite naslednje kategorije vaše lokacije v primerjavi z Nemčijo.

Primer: Če je delovna sila na vaši lokaciji cenejša v primerjavi z delovno v Nemčiji označite polje **Boljše v primerjavi z Nemčijo**.

	Lastnost lokacije	Boljše v primerjavi z Nemčijo	Isto v primerjavi z Nemčijo	Slabše v primerjavi z Nemčijo
1	Dostop do tržišča			
2	Bližina končnemu tržišču			
3	Dostop do tržnih in svetovalnih storitev			
4	Dostop do finančnih, računovodskih in pravnih storitev			
5	Dostop do razvojnih in raziskovalnih storitev			
6	Dostop do surovin			
7	Razpoložljivost delovne sile			
8	Izobrazba delovne sile			
9	Produktivnost dela			
10	Kvaliteta izobrazbe delovne sile			
11	Plačilno razmerje v primerjavi z alternativnimi lokacijami			
12	Ostali stroški dela v primerjavi z alternativnimi lokacijami			
13	Odnos med delavci in vodstvom			
14	Stroški zemljišča			
15	Razpoložljivost zemljišča			

	Lastnost lokacije	Boljše v primerjavi z Nemčijo	Isto v primerjavi z Nemčijo	Slabše v primerjavi z Nemčijo
16	Razpoložljivost finančnega kapitala			
17	Davki podjetjem in osebni davki			
18	Lokalni prispevki			
19	Okoljski in gradbeni predpisi			
20	Okoljevarstveni predpisi in zahteve			
21	Kakovost cestnih povezav			
22	Razpoložljivost železniških povezav			
23	Razpoložljivost letalskega prevoza			
24	Kakovost preskrbe z električno energijo			
25	Dostop do naravnega plina			
26	Cena naravnega plina			
27	Kakovost vodovodne preskrbe			
28	Primernost ravnanja z odpadki			
29	Razpoložljivost širokopasovnih komunikacij			
30	Splošna gospodarska klima			
31	Življenjske razmere			
32	Razpoložljivost nastanitvenih možnosti			
33	Nizek odstotek kaznivih dejanj			
34	Kakovost javnega šolstva			
35	Kakovost privatnega šolstva			
36	Kakovost visokega šolstva in raziskovalni institucij			
37	Community recreation resources			

	Lastnost lokacije	Boljše v primerjavi z Nemčijo	Isto v primerjavi z Nemčijo	Slabše v primerjavi z Nemčijo
38	Delavsko pravo			
39	Sodelovanje z lokalnimi oblastmi			
40	Sodelovanje z državnimi oblastmi			
41	Ostalo (prosimo opišite)			

IV. Del – Primerjava lokacije

1. Kje so locirani vaši največji konkurentje? (Navedite mesto ali državo)

2. S pomočjo točk iz **III. Dela** navedite 5 prednosti lokacij kjer se nahajajo vaši konkurentje.

3. S pomočjo točk iz **III. Dela** navedite 5 slabosti lokacij kjer se nahajajo vaši konkurentje.

4. Katere lastnosti vaše trenutne lokacije spodbujajo ohranitev oz. razširitev proizvodnje?

5. Katere lastnosti vaše trenutne lokacije zavirajo ohranitev oz. razširitev proizvodnje?

6. Kaj naj storijo vladne ali lokalne oblasti da privabijo oz. zdržijo podjetja kot je vaše na trenutni lokaciji.

Priloga 2: Primer empiričnega ugotavljanja atraktivnosti držav

Država/Ponder	Produktivnost dela	Plače	Zaposlovanje	Število proizvedenih vozil	Km/cest/površino	
	0,3	0,2	0,1	0,3	0,1	Skupna ocena
Francija	2	14	25	6	4	8,1
ZDA	3	22	1	4	17	8,3
Japonska	10	21	11	1	2	8,8
Nemčija	4	20	15	2	15	8,8
Belgija	1	18	4	16	1	9,2
Kitajska	19	1	7	3	19	9,4
Velika Britanija	6	23	9	10	8	11,1
Češka	14	5	12	15	5	11,4
Poljska	16	3	2	17	10	11,7
Španija	9	16	26	8	9	11,8
Kanada	7	19	6	11	22	12
Italija	8	15	22	14	6	12,4
Južna Koreja	15	24	5	5	11	12,4
Avstrija	5	17	3	22	7	12,5
Slovaška	12	4	10	20	12	12,6
Mehika	17	7	14	13	20	13,8
Brazilija	19	8	24	7	26	14,4
Portugalska	11	11	16	23	14	15,4
Madžarska	13	10	8	25	13	15,5
Indija	19	25	13	9	16	16,3
Turčija	18	6	21	18	25	16,6
Romunija	19	2	17	24	18	16,8
Južna Afrika	19	9	20	19	21	17,3
Rusija	19	24	18	12	23	18,2
Argentina	19	12	19	21	24	18,7
Slovenija	19	13	23	26	3	18,7

Vir: Prirejeno po različnih virih

Priloga 3: Spremenljivke zajete v statistični analizi

Spremenljivka	Namembnost	Vir
Št. avtomobilskih dobaviteljev v posamezni državi	Preučevana odvisna spremenljivka	www.minority-xchange.com
Št. avtomobilskih proizvajalcev v posamezni državi	Ocena velikosti trga	www.minority-xchange.com
Število proizvedenih vozil v državi za leto 2006	Ocena velikosti trga	www.oica.net/htdocs/main.htm
Sprememba proizvodnje vozil 2006/2005	Ugotavljanje trenda selitve proizvodnje	www.oica.net/htdocs/main.htm
Produktivnost dela v letu 2005	Produktivnost dela kot BDP v \$/uro dela	www.oecd.org
Cena električne energije v letu 2004	Ocena stroškov vhodni imputov (\$ za kilovatno uro)	www.eia.doe.gov
Davek na dobiček	Ocena stroška kapitala kot % od dobička	www.worldwide-tax.com
Plače v proizvodni industriji v letu 2002	Strošek dela v € na mesec ³⁹	http://laborsta.ilo.org
Neto migracija prebivalstva	Ocena atraktivnosti države za delovno silo	CIA Fact book
Delež aktivnega prebivalstva s srednjo šolo	Ocena izobraženosti delovne sile	www.uis.unesco.org/wei2005
Delež aktivnega prebivalstva z visokošolsko izobrazbo	Ocena izobraženosti delovne sile	www.uis.unesco.org/wei2005
Dolžina cest na km ² površine	Ocena infrastrukture	CIA Fact book
Dolžina železnic na km ² površine	Ocena infrastrukture	CIA Fact book
Število pristanišč	Ocena infrastrukture	CIA Fact book
Število letališč	Ocena infrastrukture	CIA Fact book
Neposredne tuje investicije v letu 2003	Ocena tržnega dostopa in odprtosti države	UNCTAD World investment report 2004
Indeks investiranja v letu 1998	Ocena tveganja investiranja	http://www1.worldbank.org/
Uvoz kot delež BDP v letu 2004	Ocena tržnega dostopa in odprtosti države	http://econ.worldbank.org
Uvoz kot delež BDP v letu 2004	Ocena tržnega dostopa in odprtosti države	http://econ.worldbank.org
Socialno ekonomske razmere v letu 1997	Ocena blaginje življenja	http://www1.worldbank.org/

³⁹ Preračunano po tečaju iz leta 2002

Spremenljivka	Namembnost	Vir
Možnost ekonomskega načrtovanja v letu 1997	Ocena stabilnosti gospodarstva	http://www1.worldbank.org/
Stabilnost vlade v letu 1997	Ocena stabilnosti vlade	http://www1.worldbank.org/
Zunanji konflikti v letu 1997	Ocena napetosti med sosednjimi državami	http://www1.worldbank.org/
Korupcija v letu 1997	Ocena korupcije v javni upravi in gospodarstvu	http://www1.worldbank.org/
Vojska v politiki v letu 1997	Ocena vmešavanja vojske v politiko	http://www1.worldbank.org/
Cerkev v politiki v letu 1997	Ocena vmešavanja cerkve v politiko	http://www1.worldbank.org/
Spoštovanja red in zakonov v letu 1997	Ocena spoštovanja reda in zakonov	http://www1.worldbank.org/
Etnični konflikti v letu 1997	Ocena prisotnosti etničnih konfliktov v državi	http://www1.worldbank.org/
Politično nasilje v letu 1997	Ocena političnega nasilja v državi	http://www1.worldbank.org/
Verjetnost državljanske vojne v letu 1997	Ocena državljanske vojne v državi	http://www1.worldbank.org/
Razvitost demokracije v letu 1997	Ocena razvitosti političnega sistema države	http://www1.worldbank.org/
Kakovost javne uprave v letu 1997	Ocena kakovosti javne uprave v državi	http://www1.worldbank.org/
Število potrebnih postopkov za ustanovitev podjetja	Ocena pogojev za ustanovitev podjetja	www.doingbusiness.org
Število postopkov za pridobitev gradbenega dovoljenja	Ocena pogojev za ustanovitev podjetja	www.doingbusiness.org
Število dni za pridobivanje gradbene dokumentacije	Ocena pogojev za ustanovitev podjetja	www.doingbusiness.org
Stroški ustanovitve podjetja kot % letnega dohodka	Ocena pogojev za ustanovitev podjetja	www.doingbusiness.org
Število potrebnih dni za ustanovitev podjetja	Ocena pogojev za ustanovitev podjetja	www.doingbusiness.org
Indeks težavnosti zaposlovanja delovne sile	Ocena razmer na trgu dela	www.doingbusiness.org
Indeks fleksibilnosti delovnega časa	Ocena razmer na trgu dela	www.doingbusiness.org
Indeks težavnosti odpuščanja delovne sile	Ocena razmer na trgu dela	www.doingbusiness.org
Indeks fleksibilnosti delovne sile	Ocena razmer na trgu dela	www.doingbusiness.org
Strošek odpuščanja kot število	Ocena razmer na trgu dela	www.doingbusiness.org

Spremenljivka	Namembnost	Vir
tedenskih plač		
Indeks kreditne dostopnosti	Ocena pogojev poslovanja	www.doingbusiness.org
Indeks zaščitenosti investitorjev	Ocena pogojev poslovanja	www.doingbusiness.org
Strošek zavarovanja intelektualne lastnine	Ocena pogojev poslovanja	www.doingbusiness.org
Strošek zapiranja podjetja	Ocena pogojev mednarodnega poslovanja	www.doingbusiness.org
Število dni potrebnih za izvoz	Ocena pogojev mednarodnega poslovanja	www.doingbusiness.org
Strošek izvoza v \$ na standardiziran zabojnik	Ocena pogojev mednarodnega poslovanja	www.doingbusiness.org
Število dni potrebnih za uvoz	Ocena pogojev mednarodnega poslovanja	www.doingbusiness.org
Strošek uvoza v \$ na standardiziran zabojnik	Ocena pogojev mednarodnega poslovanja	www.doingbusiness.org

Priloga 4: Rezultati statističnega modela

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(št. proizvajalcev, št. proizvedenih vozil, sprememba proizvodnje)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,760(a)	,578	,518	464,287

Coefficients(a)

	B	Std. error	Sta.Beta	t	Sig.
(Constant)	-321,353	204,930		-1,568	,132
Št. proizvajalcev	90,724	35,840	,423	2,531	,019
Št. Proizvedenih vozil	,000	,000	,460	2,765	,012
Sprememba proizvodnje vozil	2,541	5,825	,063	,436	,667

a Dependent Variable: St_dobaviteljev

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(plače v proizvodni industriji, davek na dobiček, cena električne energije, produktivnost)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	,601(a)	,361	,128	680,167

Coefficients(a)

	B	Std. error	Sta.Beta	t	Sig.
(Constant)	-163,337	1141,090		-,143	,889
Plače v proizvodni industriji	,333	,376	,457	,885	,395
Davek na dobiček	22,828	38,508	,203	,593	,565
Cena električne energije	-4423,032	6027,977	-,183	-,734	,478
Produktivnost_dela	-3,850	31,078	-,063	-,124	,904

a Dependent Variable: St_dobaviteljev

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(delež prebivalstva z srednjo šolo, delež prebivalstva z visoko šolo, neto migracija prebivalstva)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
3	,398(a)	,158	,010	644,621

Coefficients(a)

	B	Std. error	Sta.Beta	t	Sig.
(Constant)	36,597	533,408		,069	,946
Delež z srednjo šolo	-1,137	7,146	-,036	-,159	,875
Delež z visoko šolo	19,957	12,224	,391	1,633	,121
Neto migracija prebivalstva	1,217	80,604	,004	,015	,988

a Dependent Variable: St_dobaviteljev

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(dolžina cest na km² površine, dolžina železnic na km² površine, število letališč, število pristanišč)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
4	,851(a)	,724	,671	378,372

Coefficients(a)

	B	Std. error	Sta.Beta	t	Sig.
(Constant)	-78,922	183,960		-,429	,672
Km cest km2	68,101	86,430	,097	,788	,440
Km železnic km2	87,972	241,291	,045	,365	,719
Št. Pristanišč	25,880	24,640	,138	1,050	,306
Št. letališč	14,122	2,284	,799	6,182	,000

a Dependent Variable: St_dobaviteljev

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(neposredne tuje investicije, delež uvoza in izvoza v BDP in indeks investiranja)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
5	,704(a)	,495	,394	521,000

Coefficients(a)

	B	Std. error	Sta.Beta	t	Sig.
(Constant)	431,447	473,773		,911	,373
Indeks investiranja 1998	2,177	5,685	,070	,383	,706
Neposredne tuje investicije	2,32E-008	,000	,494	2,603	,017
Izvoz v BDP 2004	-19,761	22,722	-,510	-,870	,395
Uvoz v BDP 2004	8,957	21,488	,240	,417	,681

Dependent Variable: St_dobaviteljev

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(indeks socialno ekonomskih razmer, indeks možnosti načrtovanja, indeks stabilnosti vlade, indeks zunanjih konfliktov, indeks korupcije, indeks prisotnosti vojske in cerkve v politiki, indeks spoštovanja reda in zakonov, indeks etničnih napetosti, indeks političnega nasilja, indeks verjetnosti državljanske vojne, indeks razvoja demokracije, indeks učinkovitosti javne uprave)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
6	,849(a)	,722	,393	520,678

Coefficients(a)

	B	Std. error	Sta.Beta	t	Sig.
(Constant)	3385,940	3222,083		1,051	,316
Socialno ekonomske razmere	20,111	10,973	,472	1,833	,094
Ekonomsko načrtovanje	27,945	20,012	,385	1,396	,190
Stabilnosti vlade	9,083	12,182	,196	,746	,472
zunanjih konfliktov	-34,692	17,423	-,427	-1,991	,072
Korupcija	-3,397	9,743	-,104	-,349	,734
Vojska v politiki	7,260	18,168	,196	,400	,697
Cerkev v politiki	15,213	11,715	,331	1,299	,221
Spoštovanje reda in zakonov	6,173	12,571	,151	,491	,633
Etnične napetosti	-8,234	9,914	-,246	-,831	,424
Politično nasilje	-5,438	12,887	-,153	-,422	,681
Možnost državljanske vojne	-30,327	38,035	-,251	-,797	,442
Razvoj demokracije	-9,965	11,956	-,251	-,833	,422
Učinkovitost javne uprave	-4,901	10,532	-,142	-,465	,651

a Dependent Variable: St_automobilskih_dobaviteljev

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(št. postopkov za ustanovitev, št. dni za ustanovitev, strošek ustanovitve, št. postopkov za gradbeno dovoljenje, št. potrebnih dni za gradbeno dovoljenje)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
7	,499(a)	,249	,052	591,819

Coefficients(a)

	B	Std. error	Sta.Beta	t	Sig.
(Constant)	894,505	485,909		1,841	,081
Št. Potrebnih postopkov pri ustanovitvi podjetja	4,725	53,784	,025	,088	,931
Št. Potrebnih dni za ustanovitev podjetja	2,906	6,083	,138	,478	,638
Stroški ustanovitve kot odstotek letnega dohodka	-7,208	9,021	-,174	-,799	,434
Št. Postopkov pridobitve gradbenega dovoljenja	1,550	23,734	,015	,065	,949
Št. Potrebnih dni za pridobivanje gradbene dokumentacije	-2,716	1,364	-,513	-1,991	,061

a Dependent Variable: St._dobaviteljev

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(težavnost zaposlovanja, fleksibilnost delovnega časa, težavnost odpuščanja, fleksibilnost zaposlenih, stroški prispevkov, stroški odpuščanja)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
8	,630(a)	,398	,197	544,748

Coefficients(a)

	B	Std. error	Sta.Beta	t	Sig.
(Constant)	1411,128	348,051		4,054	,001
Indeks težavnosti zaposlovanja delovne sile	9,768	67,557	,360	,145	,887
Indeks fleksibilnosti delovnega časa	1,533	67,353	,055	,023	,982
Indeks težavnosti odpuščanja delovne sile	-4,613	68,525	-,148	-,067	,947
Indeks fleksibilnosti delovne sile	-24,059	205,161	-,620	-,117	,908
Stroški prispevkov na plače	-12,455	10,134	-,259	-1,229	,235
Stroški odpuščanja kot število tedenskih plač	-1,924	3,583	-,113	-,537	,598

a Dependent Variable: St._dobaviteljev

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(kreditna dostopnost, zaščitenost investitorjev, zavarovanje intelektualne lastnine, strošek zapiranja podjetja)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
9	,628(a)	,395	,274	518,017

Coefficients(a)

	B	Std. error	Sta.Beta	t	Sig.
(Constant)	-666,974	736,468		-,906	,376
Indeks kreditne dostopnosti	150,292	77,224	,352	1,946	,066
Indeks zaščitenosti investitorjev	139,429	94,439	,293	1,476	,155
Strošek zavarovanja intelektualne lastnine kot odstotek vrednost	-52,539	32,026	-,293	-1,641	,117
Strošek zapiranja podjetja kot delež vrednosti podjetja	-23,046	20,696	-,218	-1,114	,279

a Dependent Variable: St._dobaviteljev

Št. avtomobilskih dobaviteljev = f(Strošek uvoza, število dni za uvoz, strošek izvoza, število dni za izvoz)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
10	,423(a)	,179	,015	603,228

Coefficients(a)

	B	Std. error	Sta.Beta	t	Sig.
(Constant)	961,695	357,874		2,687	,014
Število dni potrebnih za izvoz	13,341	50,482	,173	,264	,794
Strošek izvoza v dolarjih na kontejner	-,387	,618	-,285	-,627	,538

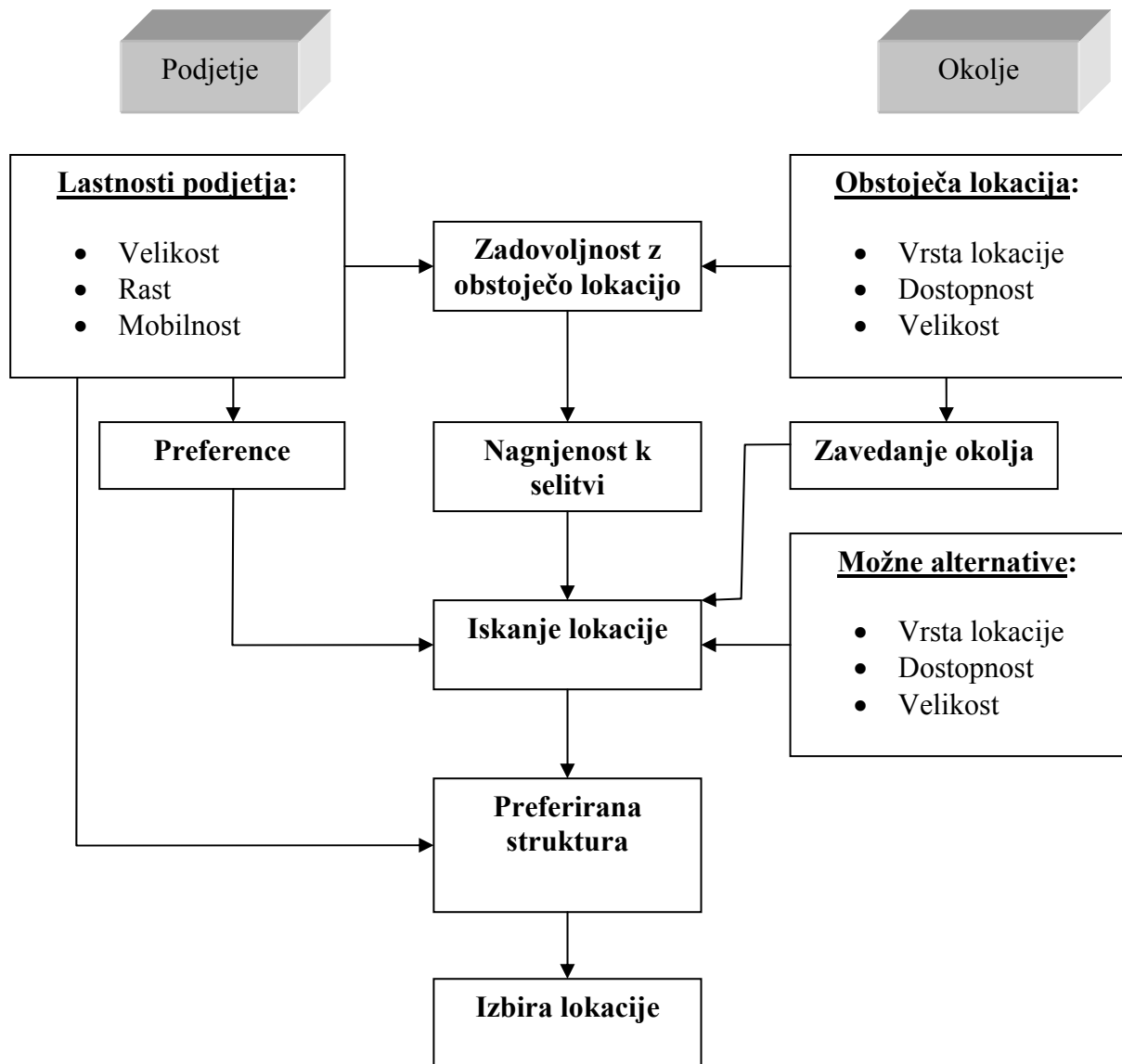
Število dni potrebnih za uvoz	-32,633	44,226	-,507	-,738	,469
Strošek uvoza v dolarjih na kontejner	,169	,633	,129	,267	,792

a Dependent Variable: St._dobaviteljev

Priloga 5: Slovar prevodov tujih izrazov

Homo economicus	Racionalen posameznik ki maksimira korist
Greenfield investment	Izgradnja novih proizvodnih zmogljivosti
Acquisition	Pridobivanje
Joint venture	Skupna vlaganja
Non-equity joint venture	Nekapitalska skupna vlaganja
Programmed decisions	Programirane odločitve
Non.programmed decisions	Neprogramirane odločitve
Knowledge gap	Pomanjkanje informacij
True uncertainty	Prava negotovost
OEM (Original Equipment Manufacturers)	Industrijski proizvajalci
Customer specific	Po kupčevih zahtevah
Outsourcing	Iskanje zunanjih virov
Build where you sale	Proizvajaj kjer prodajaš
Global Car Strategy	Strategija svetovnega vozila
Global sourcing	Svetovno iskanje virov
Single sourcing	Posamezno iskanje virov
System sourcing	Sistemsko iskanje virov
Fatal flaw	Usodna napaka
Effective Tax Rate	Efektivna davčna stopnja
High-tech company	Visoko tehnološko podjetje

Priloga 6: Model podjetja v fizičnem okolju



Vir: De Bok, 2004, str. 7