

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV GLOBALIZACIJE NA PRESTRUKTURIRANJE
AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE**

Ljubljana, julij 2008

ANJA ŽIDANEK

IZJAVA

Študentka Anja Židanek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Tjaše Redek in somentorstvom mag. mag. Jožeta Andreja Čibeja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.7.2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VPLIV GLOBALIZACIJE NA TRG DELA IN ODZIVI PODJETIJ	2
1.1 OPREDELITEV GLOBALIZACIJE	2
1.2 GLOBALIZACIJA, MULTINACIONALNA PODJETJA IN PRENOS PROIZVODNJE	3
1.3. OSTALE EKONOMSKE POSLEDICE GLOBALIZACIJE	5
2 AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA	7
2.1 ZGODOVINA AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE	8
2.2 GLOBALNA REORGANIZACIJA AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE IN SMERI NJENE STRATEGIJE	11
2.3 VZPON GLOBALNIH DOBAVITELJEV	19
2.4 POMEN ZDRUŽEVANJA PODJETIJ	22
2.5 RAZLIKE V STROŠKIH DELA IN STRUKTURA ZAPOSLENOSTI V AVTOMOBILSKEM SEKTORJU	25
2.5.1 <i>Učinki na zaposlitev in plače</i>	25
2.5.2 <i>Stroški dela</i>	29
2.5.3 <i>Produktivnost</i>	31
3 ANALIZA PRIMEROV IZBRANIH AVTOMOBILSKIH PODJETIJ	33
3.1 FORD MOTOR COMPANY	33
3.2 FIAT GROUP	38
SKLEP	40
LITERATURA IN VIRI	42
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz tržnih deležev osebnih vozil v zahodni Evropi.....	10
Slika 2: Grafični prikaz tržnih deležev osebnih vozil v ZDA	11
Slika 3: Avtomobilska proizvodnja na Kitajskem (v milijonih vozil)	12
Slika 4: Proizvodnja vozil leta 2001 v pomembnejših državah (v milijonih izdelanih vozil) .	15
Slika 6: Pričakovan tržni delež avtomobilskih znamk iz posameznih regij.....	17
Slika 7: Grafični prikaz dejavnikov investicij na Kitajsko	18
Slika 8: Grafični prikaz potencialnih priložnosti združitve	22
Slika 9: Zaposlenost v industriji motornih vozil (v tisoč).....	27
Slika 10: Neposredna zaposlenost v avtomobilskem sektorju v EU leta 2005 (v 1000)	28
Slika 11: Zaposlenost v ZDA pri motornih vozilih in opremi 1978 – 2002 (v tisoč).....	28
Slika 12: Fordovi obrati v Evropi.....	35

KAZALO TABEL

Tabela 1: Indeks stroškov dela proizvodnih delavcev v proizvodni industriji (ZDA = 100).....	4
Tabela 2: Hipotetične lastnosti tipov obratov za sestavljanje	14
Tabela 3: Rast avtomobilske proizvodnje v večjih državah.....	15
Tabela 4: Zaposlenost v proizvodnji motornih vozil leta 2002 v EU-15, ZDA in na Japonskem (v tisoč).....	27
Tabela 5: Mednarodna primerjava delovnih stroškov na uro (v pariteti kupne moči \$, vrednosti januar 2005).....	30
Tabela 6: Produktivnost zaposlenih glede na raven v ZDA.....	32
Tabela 7: Fordovi obrati v Aziji in Pacifiku po državi in letnici odprtja.....	36
Tabela 8: Fiatova vlaganja v investicije, raziskave in razvoj (oboje v milijonih evrov) ter število zaposlenih.....	39

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Odpiranje in zapiranje delovnih mest (Povprečna letna stopnja kot odstotek celotne zaposlenosti).....	1
Priloga 2: Prodaja in tržni delež osebnih vozil v Zahodni Evropi (v %)	1
Priloga 3: Prodaja in tržni delež osebnih vozil v ZDA (v %)	1
Priloga 4: Prodaja in tržni delež osebnih vozil na Japonskem (v %)	1
Priloga 5: Fordovi obrati v Severni Ameriki po državah in po letnici odprtja.....	2
Priloga 6: Fordovi obrati v Evropi po državi in letnici odprtja.....	3
Priloga 7: Fordovi obrati v Južni Ameriki in Afriki po državah in po letnici odprtja	3

UVOD

Globalizacija pomeni povečanje mednarodnih transakcij na trgih dobrin, servisnih dejavnosti in nekaterih delov proizvodnje. Obenem pomeni rast in razširitev obsega mnogih institucij, ki se raztezajo preko nacionalnih meja, kar vključuje podjetja, vlade, mednarodne institucije in nevladne organizacije (Deardorff & Stern, 2000, str. 3). Številne vplive ima predvsem na ekonomsko, socialno, politično in kulturno stanje. Globalizacija je spremenila navade ljudi, gospodarski pomen in položaj držav ter močno spremenila poslovanje številnih podjetij. Na ljudi tako že nekaj časa vpliva zahodna oziroma ameriška kultura. Pri državah je moč opaziti večanje soodvisnosti držav in zmanjševanje pomena nacionalnosti. Vendar v različnih državah globalizacija pomeni različne stvari, predvsem je to odvisno od posledic, ki so v danem trenutku prisotne v določeni državi. Še najlepši primer pa je morda prav vpliv globalizacije na podjetja, med katerimi so nekatera prerasla v multinacionalna podjetja. Slednja so prisotna skoraj po celem svetu in so izkoristila pozitivne posledice globalizacije, ki je z odstranjevanjem državnih ovir omogočila prosto mednarodno trgovino. Podjetja imajo tako danes možnost prenosa proizvodnje v manj razvite države in si s tem zagotoviti stroškovno učinkovitost. To pa nadalje pomeni tudi vpliv predvsem na nizkokvalificirane delavce. Še posebej je ta vpliv negativen za omenjene delavce v razvitih državah, saj postajajo manj konkurenčni v primerjavi z nizkokvalificiranimi delavci iz manj razvitih držav.

Zmanjšanje ovir za trgovino in investicije je prispevalo k razvoju novih, večjih trgov in odstranitvi omejitev za gradnjo tovarn v tujih državah. Na to so se podjetja odzvala s pospešenimi neposrednimi investicijami v tuje, predvsem v manj razvite države. Lep primer selitve proizvodnje v manj razvite države je avtomobilska industrija. Vse reorganizacije, ki se dogajajo, se dogajajo z namenom zmanjšanja stroškov, saj je to danes vodilo za obstoj na močno konkurenčnem trgu. Izdelovalci avtomobilov selijo svoje proizvodne obrate v države s poceni delovno silo in nizkimi davčnimi obremenitvami. Predvsem se torej usmerjajo v azijske države. S tem si zagotovijo nižje cene vozil za ameriški in evropski trg ter hkrati zadostijo potrebam azijskega trga. Tam je namreč zabeleženo največje naraščanje povpraševanja po vozilih.

Namen diplomskega dela je analizirati vpliv globalizacije na trg dela na primeru avtomobilske industrije. Globalizacija je proizvodnjo avtomobilov prestavila v manj razvite države, kjer lahko podjetja dosegajo nižje stroške poslovanja, obenem pa dostopajo do novih kupcev. Hkrati je povzročila tudi številne združitve in prevzeme podjetij ter povečala vlogo dobaviteljev. Znotraj avtomobilske industrije analiziram reorganizacijo poslovanja in z njo povezano selitev proizvodnje v manj razvite države. Gre torej za prenos delovnih mest. Pri tem analiziram tudi stroške dela in produktivnost po posameznih območjih, saj sta slednja dejavnika ključna pri odločanju za selitev proizvodnje. Analiza zajema tudi združevanja podjetij v avtomobilskem sektorju in naraščanje pomena dobaviteljev.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri poglavja. V prvem delu opredeljujem globalizacijo in njen vpliv, vpliv tehnologije, razlike v plačah in selitev delovno intenzivne industrije v manj razvite države prek multinacionalk. V drugem delu prikazujem stanje na trgu dela v avtomobilski industriji, saj je dober primer selitve proizvodnje v manj razvite države. Tu se najprej dotaknem zgodovine avtomobilizma, nato opišem reorganizacijo omenjene industrije, kam se je selila in kam se bo v nadalje, omenim tudi naraščanje pomena globalnih dobaviteljev in združitvev podjetij. V tem poglavju analiziram tudi razlike v stroških dela in produktivnosti ter strukturo zaposlenosti v tem sektorju glede količine in kvalitete kakovosti delovnih mest. V tretjem delu pa se nato konkretno osredotočim na podjetji Ford in Fiat, kjer prikažem njuno reorganizacijo in selitev na tuje.

1 VPLIV GLOBALIZACIJE NA TRG DELA IN ODZIVI PODJETIJ

Mednarodni denarni sklad (IMF) in Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD) gledata na globalizacijo kot na pozitivni proces, saj menita, da globalizacija skozi tuje investicije, trgovino, nove tehnologije in liberalizacijo prispeva k rasti, ki je ključ do zaposlovanja. Brezposelnost pa naj bi bila krivda vladnih napak pri sprejemu makroekonomske politike in politike trga dela (Czenter, 2002, str. 22, 23).

1.1 OPREDELITEV GLOBALIZACIJE

Globalizacijo lahko definiramo kot zgodovinski proces, povezan s tremi faktorji. Prvi so tehnološki faktorji, kamor uvrščamo razvoj računalnikov in interneta. Razvoj informacijske tehnologije je zmanjšal razdalje med ljudmi tako v pomenu prostora kot časa. Poleg tega pa poznamo še politične in pa ekonomske faktorje. Slednji so deloma posledica političnih faktorjev, ki so vodili svet k prevzemu tržne ekonomske politike in individualnih obnašanj (Lee & Vivarelli, 2004, str. 253).

Scholte (2000, str. 15–17) navaja pet definicij globalizacije. Pri prvi gre za internacionalizacijo, pri čemer je globalizacija oznaka za proces naraščajoče mednarodne izmenjave in medsebojne odvisnosti. Gre torej za mednarodne pretoke blaga in kapitala ter mobilnost ljudi, sporočil in idej med državami. Druga definicija je liberalizacija, kar pomeni odpravljanje ovir med državami, in gre torej za proces mednarodnega ekonomskega povezovanja. Tretja definicija globalizacije je univerzalizacija, saj gre za proces širjenja različnih predmetov in izkušenj. Četrta definicija se nanaša na modernizacijo oziroma na povečan vpliv zahodnega sveta. Peta definicija globalizacije pa je širjenje supraterritorialnosti, kar pomeni, da geografske delitve, razdalje in meje ne obvladujejo več v prvi vrsti družbenega prostora.

Kot navaja Czenter (2002, str. 8, 9), je globalizacija povezana s štirimi večjimi vidiki. Prvi vidik je trgovanje. Države v razvoju so povečale svoj delež svetovne trgovine iz 19 % leta 1971 na 29 % leta 1999. Največji porast je bil izvoz proizvodnih dobrin. Drugi vidik je mobilnost kapitala. Zasebni tokovi kapitala v države v razvoju so se med leti 1990 povečali, med njimi so postale najpomembnejše neposredne tuje investicije. Tretji vidik je mobilnost ljudi, saj se visokokvalificirani delavci selijo iz ene dežele v drugo v iskanju boljših zaposlitvenih možnosti, kar je znano tudi kot beg možganov. Zadnji vidik pa je širitev znanja in tehnologije.

Globalizacijo lahko razložimo na dva načina. Kot integracijo nacionalnih trgov in pa kot zmanjšanje pomembnosti razdalj zaradi tehnoloških sprememb v komunikaciji in transportu. Oba vidika zagovarjata, da se spremembe v proizvodni tehnologiji v razvitih državah vedno hitreje selijo v manj razvite države. Delodajalci so danes vedno bolj pripravljeni plačati višje plače delavcem s potrebnimi sposobnostmi in znanjem za uporabljanje novih oblik tehnologij (Lee & Vivarelli, 2004, str. 39). S tem se v razvitih gospodarstvih zmanjšujejo zahteve po nizkokvalificirani delovni sili, povečuje pa se povpraševanje po visokokvalificiranih delavcih. Tu pa bi morale države ukrepati in pravilno podpirati izobraževanje in usposabljanje delavcev za uporabo novih tehnologij, ki so danes glavne za izvajanje poslov.

1.2 GLOBALIZACIJA, MULTINACIONALNA PODJETJA IN PRENOS PROIZVODNJE

V zadnjem desetletju smo bili priča pospešenem organizacijskem prestrukturiranju zaradi vse večjega globalnega trga in s tem povezanega večjega mednarodnega trgovanja. Podjetja so se znašla na razpotju nešteti vprašanj glede nadaljnega poslovanja. Gre namreč za vprašanje ali ohraniti proizvodnjo doma ali jo preseliti v tujino, ali uvesti zahtevnejše proizvode s sodobno tehnologijo ali obdržati tradicionalne proizvode z nizko dodano vrednostjo. Poleg tega se podjetja danes ne morejo več zanašati samo na domači trg, saj se z odprtostjo trgov pojavljajo vedno močnejši konkurenti. Za nekatera podjetja je to pomenilo upadanje povpraševanja po njihovih storitvah ali izdelkih na domačem trgu, nekatera podjetja so bila prevzeta ali pa so zaradi nekonkurenčnosti celo propadla. Danes so vodilna predvsem močna podjetja, ki so prisotna skoraj po celotnem svetu. Gre za tako imenovana multinacionalna podjetja, ki so se na proces globalizacije dobro pripravila, kar jim je prineslo vrsto izzivov in priložnosti.

V mednarodni trgovini igrajo veliko vlogo manj razvite države z velikim številom nizkokvalificirane delovne sile, ki je pripravljena za svoje delo prejeti nizko plačilo. Na temo mednarodne trgovine se je razvila teorija mednarodne menjave, pri kateri gre za izkoriščanje primerjalnih prednosti in prestrukturiranje na globalni ravni. Teorija uči, da bi morala vsaka država izvažati dobrine, katerih proizvodnja zahteva relativno intenzivno rabo faktorjev, s katerimi je relativno obilno oskrbljena. Povečana udeležba revnih držav v mednarodni trgovini bi morala torej pomeniti povečano dobavo vrste dobrin, ki intenzivno zahtevajo nekvalificirane delavce in s tem padec cen teh dobrin. Teorija tudi ugotavlja, da imajo premiki

v ceni trgovanih dobrin vpliv na ceno vhodnega materiala, potrebnega za proizvodnjo teh dobrin. S tem bi se torej morale plače nekvalificiranih delavcev zmanjšati v razvitih državah, medtem ko bi morale plače kvalificiranih narasti v bogatih državah in upasti v manj razvitih državah (Cahuc & Zylberberg, 2004, str. 596, 599).

Kot navaja Kokko (2006, str. 4, 5), je za multinacionalna podjetja značilna mednarodna proizvodnja, ki je rezultat procesa, v katerem sodelujejo prednosti lastništva, internalizacije in lokalizacije. Prednosti lastništva zajemajo patente, znanje, kvalifikacije delavcev in ostale oblike višjih tehnologij proizvodnje, nadzor nad trgovino in tržne monopole, prednosti obsega, menedžerske sposobnosti in ostalo. Ti faktorji določajo konkurenčno prednost podjetja v razmerju do drugih podjetij. Prednosti internalizacije nastopajo z obstojem tržnih nepopolnosti. Lokacijske prednosti pa so povezane z zmožnostjo inputov za vsa podjetja, ustanovljena v določeni državi. Obsegajo naravne resurse, lokacijo, kulturno in politično okolje, dejavnik cen, transportnih stroškov ter tudi vladnih politik, kot so omejitve trgovanja in specifičnih značilnosti posameznih poslovnih okolij.

Države v razvoju se med seboj med drugim razlikujejo po stroških dela, lokaciji, institucionalni ureditvi in velikosti domačih trgov. Vse to pa so glavne determinante tujih neposrednih investicij. Bolj ko je država zanimiva za tuja podjetja, več bo prejela tujih neposrednih investicij. Tabela 1 primerja stroške dela na uro za proizvodne delavce v industriji v ZDA z izbranimi razvijajočimi državami v letih 1998 in 2000 (pri čemer pri izračunih ni bila upoštevana pariteta kupne moči. V realnosti so namreč valute držav v razvoju podcenjene). V Hong Kongu in na Tajskem so stroški dela približno trikrat nižji kot v ZDA, petdesetkrat nižji pa so na Šri Lanki. Države v razvoju imajo zaradi velikosti razlik v stroških dela prednost v proizvodnji dobrin, ki zahtevajo intenzivno izkoriščanje nizkokvalificiranih delavcev (Cahuc & Zylberberg, 2004, str. 598). Proizvodni obrati se zato danes v razvitih državah zapirajo in se selijo v države s poceni delovno silo¹.

Tabela 1: Indeks stroškov dela proizvodnih delavcev v proizvodni industriji (ZDA = 100)

<i>Država</i>	1998	2000
<i>Mehika</i>	22	12
<i>Hong Kong</i>	15	28
<i>Koreja</i>	10	41
<i>Šri Lanka</i>	2	2
<i>Tajska</i>	10	30

Vir: P. Cahuc & A. Zylberberg, *Labor economics*, 2004, str. 598.

Multinacionalna podjetja s svojimi investicijami v tujino povzročajo tako pozitivne kot negativne učinke na domačo državo. Ustvarjeni finančni profiti v večji meri pripadajo domači državi, domači izvoz se bo povečal in multinacionalna podjetja bodo lahko več vlagala v trženje, raziskave in razvoj ter ostale dejavnosti, ki so pogosto skoncentrirane v domači

¹ Glej tudi Sachwald, 2005.

državi. Kot so pokazale tudi številne študije na ameriških in drugih razvitih gospodarstvih, se lahko tuje neposredne investicije odražajo v nadgradnji domačih delovnih mest multinacionalnih podjetij, z usmeritvijo na naprednejše aktivnosti, ki so bolj plačane. Če pa domača država ne poskrbi za konkurenčno stanje proizvodnje, se lahko zgodi, da multinacionalno podjetje najprivlačnejša delovna mesta locira v druge države. Povečanje tujih neposrednih investicij lahko ravno tako zmanjša pogajalsko moč nacionalnih vlad držav gostiteljic, saj lahko multinacionalka zagrozi z izselitvijo proizvodnje, če se njihove želje glede ekonomske politike ne uresničijo. S tem se zmanjšajo davčni prihodki držav gostiteljic, kar je lahko dovolj močan razlog, da prisili vlado v prilagoditev njihove politike. Zaradi pozitivnih vplivov tujih neposrednih investicij si torej te države z davčnimi in administrativnimi ukrepi trudijo pritegniti še več tujih vlagateljev. Investitorje skušajo pritegniti z znižanjem davčne stopnje, davčnimi olajšavami v vrednosti investicije, raznimi subvencijami, s pospešeno amortizacijo in pomočjo pri izvedbi projekta. Vse to pa lahko vodi v izgubo avtonomne politike. Veliko vlad je tako že izrazilo zaskrbljenost nad možnimi negativnimi učinki tujih neposrednih investicij in so v ta namen predstavile nekaj pravil in omejitev za omilitev teh učinkov. Ena izmed teh dejanj je lahko omejitev izposojanja za financiranje za tuje investicije (Kokko, 2006, str. 23–25; Kostevc & Redek, 2005, str. 457).

Izboljšanje visokošolske izobrazbe in uporaba moderne tehnologije v manj razvitih državah lahko zmanjša primerjalne prednosti razvitih držav v visokotehnoloških sektorjih. Vsaka država s primerjalnimi prednostmi v danem sektorju lahko izgubi, ko uspe drugi državi uspešno konkurirati na tem sektorju. Kitajska se npr. hitro dviga v tehnološkega voditelja, saj je močno povečala svoj visokotehnološki izvoz in dosegla pomemben položaj v raziskavah v nanotehnologiji, ki se smatra za nadaljnjo veliko industrijsko tehnologijo. Preko 750 multinacionalnih podjetij je že preselilo raziskave in razvoj na Kitajsko, s čimer je kitajski delež znanstvenih raziskav močno narasel. Čeprav Indija v znanost in tehnične stroke ni investirala toliko kot Kitajska, je dosegla močno mednarodno pozicijo v informacijski tehnologiji in ravno tako privlači velik del investicij v raziskave in razvoj (Freeman, 2006, str. 16–19). Ravno nizke plače delavcev v močno poseljenih državah pa delajo le-te močne konkurente za napredne države, saj jim daje potencialno visoke stroškovne prednosti v privabljanju sektorja raziskav in razvoja.

1.3. OSTALE EKONOMSKE POSLEDICE GLOBALIZACIJE

Vprašanje, ali sta naraščanje neenakosti in nezaposlenost posledica tehnološkega procesa in globalizacije, je izzvalo mnogo pomislekov in različnih mnenj. Že od same uvedbe strojev je v ljudeh zakoreninjeno mnenje, da stroji prevzemajo službe, kjerkoli tehnološke inovacije omogočijo nadomestitev človeka s strojno opremo². Ravno tako nelaskavo mnenje se je ustvarilo za multinacionalna podjetja, ki naj bi uničevala službe v bogatih državah z izvozom

² Tako so ludisti, pripadniki protiindustrijskega gibanja iz raznih let industrijske revolucije z uničevanjem strojev poskušali zaustaviti siromašenje delavcev.

proizvodnje v revne države. Dejstvo je, da v bogatih državah letno ukinejo več kot 10 % delovnih mest, vendar nastanek novih delovnih mest ta pojav izravna v veliki meri (glej Prilogo 1). Na dolgi rok namreč ni opaziti sistematične rasti nezaposlenosti. Tehnološki napredek je vsekakor pomembna sestavina rasti in prispeva k nenehnemu prestrukturiranju produkcijskih enot, s čimer ustvarja večje možnosti za profit (Cahuc & Zylberberg, 2004, str. 563–565).

Tehnološki napredek, mednarodna konkurenca, organizacija proizvodnje in institucije trga dela vplivajo tako na delež globalne konkurence, brezposelnost in povprečne plače, kot tudi na razporeditev možnosti zaposlitve za posamezen tip delovne sile. Tehnološki napredek od nas zahteva nova vlaganja v izobraževanje in vseživljenjsko učenje. Nova računalniško informacijska tehnologija je najbolj naklonjena visoko kvalificirani delovni sili. Konkurenca iz držav z nizko ceno delovne sile bi lahko pripeljala do izgubljanja zaposlitve za nizko kvalificirane delavce iz razvitih gospodarstev. S preučevanjem razvoja ponudbe in povpraševanja za vsako vrsto delavcev lahko odkrijemo determinante razvoja plačnih neenakosti in možnosti zaposlitve med delavci z različnimi stopnjami kvalifikacij. Ponudba in povpraševanje za vsako vrsto delavcev je danes močno odvisna od tehnološkega napredka, mednarodne konkurence, demografskega fenomena in od institucij trga dela kot celote (Cahuc & Zylberberg, 2004, str. 582–587).

Od leta 1970 se je med desetimi najbolj razvitimi državami število delovnih mest znatno povečalo samo v ZDA, na Japonskem in v Kanadi. Število se je torej povečalo samo v državah z najbolj naprednim tehnološkim proizvodnim sistemom, kjer so bile strukturne spremembe še najbolj očitne. Razvita gospodarstva so namreč izgubila delo v proizvodnji in kmetijstvu, vendar pa so hkrati postala tudi dominantna v storitvenem sektorju in v sektorjih visoke tehnologije (Czenter, 2002, str. 17). Omeniti pa je treba, da imamo danes veliko novih oblik zaposlovanja, kot so začasni delavci, delavci na vpoklic, skrajšan delovni čas, samozaposlitve, delo od doma itd. S tem se je izboljšala kvaliteta življenja zaposlenih, saj je tako delo namenjeno predvsem novodobnim ženskam, ki jim podjetja skušajo olajšati združitev materinstva in poklicne kariere.

V eni izmed študij o spremembah v zasluških treh različnih kvalificiranih skupin delavcev v desetih državah Latinske Amerike, so vse razen ene dežele izkusile večanje vrzeli med kvalificiranimi in nekvalificiranimi delavci. Z nekaj izjemami so realni zasluški nekvalificiranih delavcev padli, v večini primerov so se tako zmanjšali za 20 %. Vrzeli v zasluških med javnimi uslužbenci in delavci v velikih podjetjih na eni strani ter kvalificiranimi delavci na drugi strani je ravno tako naraslo v večini dežel, vendar z manjšo razliko. Padec v plačah je potrdila tudi ILO (Mednarodna organizacija za delo), ki je s preučitvijo tridesetih držav Afrike, Azije in Latinske Amerike ugotovila, da so plače v letih 1987–1991 v primerjavi s plačami v letih 1975–1979 padle v dveh tretjinah proučevanih držav (Globalization and the Labour Market, 2001, str. 14–15).

Globalizacija bo v prihodnosti še izraziteje vplivala na razdelitev dohodka in na njegovo višino. Trgovina bo škodila nekvalificiranim delavcem v razvitih državah, pomagala pa jim bo v revnih državah. Slednje bodo namreč izvažale delovno intenzivne proizvode v razvite države (tako trdi tudi Heckscher-Ohlinov teorem), kar bo nedvomno pozitivno vplivalo na zaposlovanje v revnih državah, negativno pa v razvitih. Ravno to pa je argument, da trgovina dela bogate (kvalificirane) bogatejše in revne (nekvalificirane) revnejše. Če bodo razvite države želele tudi v nadalje ohraniti svoj dominantni položaj, se bodo morale opreti na tehnološko in kapitalsko intenzivnejše panoge oziroma na vodstvene aktivnosti, kot so npr. marketing in finančne storitve. Nasprotno pa se bodo morale države v razvoju bolj posvetiti tehnološko intenzivnejši proizvodnji in vlagati v lastne raziskave in razvoj, če se želijo približati razvitim državam (Kostevc & Redek, 2005, str. 461–462).

V razvitih državah je že dalj časa opazen trend hitrega naraščanja zaposlitve v storitvenih dejavnostih in padanja zaposlenosti v proizvodnji. Leta 2007 je tako v razvitih državah delež delovnih mest v storitvenem sektorju znašal 71,5 % vse zaposlitve, delovna mesta v industriji pa so zavzemala 24,5 odstotni delež (Global Employment Trends, 2008, str. 37). Razvita gospodarstva so tako postala učinkovite storitvene ekonomije, države v razvoju pa intenzivno industrializirane. To pa je v največji meri posledica zahtev po nizkih stroških poslovanja, predvsem nizkih stroških dela, zaradi česar se proizvodjalne industrije selijo v manj razvita gospodarstva z nižjo ceno delovne sile. To se je med drugim pokazalo tudi na primeru avtomobilske industrije. Selitev proizvodnje v avtomobilski industriji bo prisotna tudi v bodoče, saj je konkurenca na trgu vozil vedno močnejša in vedno bolj neizprosna. V bodoče bodo tako glavne konkurenčne prednosti krajši proizvodni časi, nove oblike vozil, nenehne izboljšave vozil ter nižanje stroškov proizvodnje.

2 AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA

Avtomobilska industrija je bila sredi dvajsetega stoletja ključna proizvodjalna industrija. Njena posebnost je tako v njenem velikem obsegu, kot tudi v učinkih izločanja poslovnih dejavnosti skozi povezave s številnimi drugimi industrijami. Danes je v proizvodnji avtomobilov zaposlenih okoli 3 do 4 milijonov delavcev ter od 9 do 10 milijonov delavcev v proizvodnji materialov in komponent. Če bi k temu dodali še število vseh vključenih prodajalcev in serviserjev avtomobilov, bi znašalo skupno število zaposlenih okoli 20 milijonov. Organizacijsko je avtomobilska industrija ena najbolj globalnih proizvodjalnih industrij. Je torej industrija gigantskih globalnih korporacij (Dicken, 2003, str. 355). Omenjena industrija uporablja dosežke komunikacijske in informacijske tehnologije, kar jo povezuje z novo ekonomijo, torej ekonomijo, ki jo poganja znanje. Uspeh v tej industriji temelji na sodelovanju med proizvajalci, dobavitelji, razvojnimi partnerji in trgovci, saj se le tako lahko hitro odzovejo na zahteve trga in kupcev. Danes so nujni za preživetje hitri komunikacijski kanali in kratki razvojni časi, kar pa je uresničljivo z zmogljivo in inovativno programsko opremo.

2.1 ZGODOVINA AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE

Motorna vozila segajo že v drugo polovico osemnajstega stoletja, ko je leta 1770 francoski častnik Nicolas - Joseph Cugnot prvi vgradil v vozilo parni stroj. Uporabno cestno motorno vozilo pa je nastalo šele z iznajdbo motorja z notranjim izgorevanjem. Leta 1860 je Belgijec Jean Joseph Etienne Lenoir patentiral plinski motor in ga nato tri leta pozneje prirejenega vgradil v vozilo. Nemec Nikolaus August Otto je ta motor izboljšal, za nadaljnji razvoj motornih vozil pa je bil pomemben predvsem Ottov štiriktaktni enovaljni motor iz leta 1876, ki sta ga Gottlieb Daimler in Wilhelm Maybach, ena izmed izumiteljev prvih motornih vozil, pozneje izpopolnila in priredila za pogon vozil. Neodvisno od Daimlerja in Maybacha je v istem obdobju deloval tudi Karl Benz, ki je v trikolesno vozilo vgradil štiriktaktni motor s površinskim uplinjačem in ga leta 1886 patentiral. Tako je kot prvo bencinsko motorno vozilo označeno Daimlerjevo motorno kolo, sledi pa mu Benzov motorni tricikel. Tako pri Daimlerju kot pri Benzu je prvim poskusom sledila tudi serijska proizvodnja avtomobilov. Obe tovarni, ki sta se kasneje tudi združili, sta vseskozi gradili na lastni tradiciji. Francoz Emile Roger, ki je bil zastopnik Benzove tovarne v Franciji, je svoje zastopstvo poleg stabilnih motorjev razširil tudi na Benzove avtomobile in si pridobil licenco za njihovo proizvodnjo. S proizvodnjo v teh dveh tovarnah pa se je tako začela avtomobilska industrija. Leta 1890 je Daimler s partnerji ustanovil podjetje Daimler Motoren-Gesellschaft za proizvodnjo motorjev in motornih vozil. Leta 1895 je bila skoraj vsa proizvodnja avtomobilov skoncentrirana v tovarnah Benz, Peugeot in Penhard Levassor. Slednji sta delovali v Franciji, ob koncu stoletja pa se jima je pridružilo še veliko število novih avtomobilskih tovarn. V istem obdobju se je tudi v Nemčiji odprlo petnajst novih tovarn, ki so delovale poleg Daimlerjeve in Benzove tovarne (Brovinsky, 2005, str. 27–33).

Daimler je s predstavitvijo avtomobila Mercedes, leta 1901, naredil pomemben korak pri novih zasnovah avtomobilov, saj je imel avto v primerjavi s svojim predhodnikom več kot polovico ugodnejše razmerje med močjo in težo. Mercedes ni pomenil le nove zasnove avtomobila, temveč se je z njim končalo tudi obdobje »kolesarske in kolarske« tehnologije proizvodnje avtomobilov, saj je takrat nova tehnologija izdelave šasij zahtevala visoke investicijske stroške, kar pa je bilo smotrno izvesti samo s serijsko proizvodnjo. Slednji je zelo pomagala izdelava avtomobilskih delov na zalogo in njihova tipizacija. Pri tem so se najprej pojavili specializirani deli izdelovalcev avtomobilskih delov in opreme, kot so električne naprave, luči, armatura, gume, ležaji itd., kasneje pa so se tipizirali tudi drugi deli, ki so jih izdelovale avtomobilske tovarne same (Brovinsky, 2005, str. 34).

Vse do leta 1906 je po številu izdelanih avtomobilov vodila Francija, nato pa se je na vrh lestvice povzpela ameriška avtomobilska industrija. Tako so leta 1913 v ZDA izdelali 461.500 avtomobilov, s čimer so dosegli štirikratno evropsko proizvodnjo. To pa je bila

predvsem posledica dejstva, da so sestavne dele vozil, kot so blatniki, osi, hladilniki, kolesa, menjalniki itd. kupovali od specializiranih poddobaviteljev, medtem ko so jih evropski proizvajalci večinoma izdelovali sami. S tem pa se je ameriška proizvodnja še pocenila. Leta 1906 si je ameriško podjetje Ford zagotovilo vodilno mesto med proizvajalci avtomobilov po številu izdelanih vozil, leta 1908 pa si je s predstavitvijo modela T to mesto še utrdilo. To mu je uspelo z uspešno izpopolnitvijo standardizacije avtomobilskih delov in uvedbe metode optimiranja delovnih operacij ter organizacije dela. Množična proizvodnja je tako Fordov avtomobil pocenila iz takratnih 850 dolarjev na 360 dolarjev. Leta 1914 je bila plača delavca v Fordovi tovarni kar dvakrat višja od povprečne ameriške plače, poleg tega pa se je dnevno število ur dela v tovarni znižalo z deset na osem. V letu 1916 je ameriška avtomobilska industrija skupno proizvedla okoli 1.500.000 avtomobilov. Največja zasluga gre ravno Fordu, ki je izdelal 735.000 avtomobilov, Willys-Overland jih je izdelal 140.000, Buick 124.834, Dodge 71.400, ostalo pa so proizvedle druge tovarne, ki jih je bilo tedaj še 95 (Brovinsky, 2005, str. 35, 36).

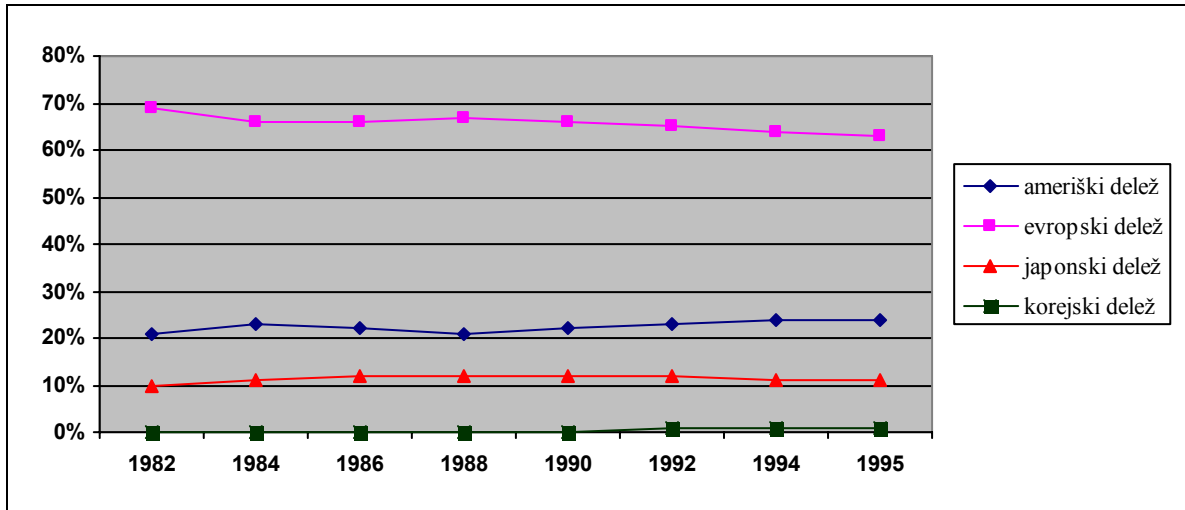
Zaradi novih odkritij na področju tehnike in s tem hitrega zastaranja vozil, so avtomobilске tovarne že od samega začetka menjale tipe avtomobilov na nekaj let. Po eni strani so postajali avtomobili vedno cenejši, po drugi strani pa so nekateri izdelovalci ponujali drage, luksuzne avtomobile. Slednji so bili namenjeni ljudem, ki jim je avto pomenil prestiž in statusni simbol. Avtomobilске tovarne, kot so britanski Rolls Royce, francoski Hispano-Suiza, nemški Benz, ameriški Packard in pa avstrijski Graef & Stift so se usmerile samo na izdelavo luksuznih avtomobilov. Kasneje je postal nov kriterij estetike aerodinamična oblika avtomobilov, nato pa je prešel v stil sanjski avtomobil prihodnosti (Brovinsky, 2005, str. 21–23).

Medtem ko je svet med drugo svetovno vojno trpel pomanjkanje, pa je bila vojna za ZDA dobra poslovna priložnost. ZDA namreč ni utrpela velike vojne škode zaradi uničenja, zaradi česar je bilo breme obnove manjše. To se je kazalo tudi v videzu ameriških avtov, saj so prevladovale velike limuzine z bahavimi okraski in dodatki, ki niso imeli nobene uporabne vrednosti. Povsem drugače je bilo v Evropi, kjer so ponujali le malo prirejene predvojne modele. Evropski razvoj je šel v smeri poceni avtomobilov, namenjenih množici. Volkswagen je takrat prodal rekordnih 22 milijonov vozil, med katerimi je najbolj slovel njegov hrošč. Tudi ostali proizvajalci so trgu predstavili majhna vozila, kot so bila fiat 500, citroen C2, holandski DAF je takrat predstavil poceni vozilo, ruski trabant pa je svetu prvi predstavil plastično karoserijo. Ko so avtomobili postajali z leti vse hitrejši, so proizvajalci poskrbeli tudi za večjo varnost v vozilih. Tako so v vozila vgradili varnostne pasove, varnostni volan, vzglavnike, zračne blazine itd. Zavedati so se začeli tudi škodljivih vplivov na okolje in tako so že leta 1960 v Ameriki določili norme za škodljive sestavine izpušnih plinov, v Evropi pa so leta 1965 izoblikovali program za postopno zmanjševanje velikosti in teže vozil. S tem pa sta bili povezani tudi manjša poraba goriva in večja varnost do okolja (Sitar, 1998, str. 161).

V sedemdesetih letih so predvsem ameriški proizvajalci avtomobilov doživeli dva velika šoka. To sta bila naftna kriza in pa prodor japonske avtomobilske industrije. Japonska je v povojnih letih pričela izpopolnjevati svojo tehnologijo s posnemanjem tujih dosežkov in njihovo nadgradnjo. Ta leta zaznamujejo tudi čas, ko se je razširilo računalniško načrtovanje in vgradnja delov po sistemu robotizacije. Sledila so osemdeseta leta, ki jih je zaznamovala predvsem japonska prevlada. Japonski proizvajalci, kot sta med drugim Toyota in Honda, so namreč ponujali boljšo tehnologijo in več opreme za nižjo ceno. Manjše probleme so imeli le pri oblikovanju avtomobilov zaradi kulturnih razlik in razlik v okusih potrošnikov iz posameznih držav. Evropski proizvajalci so se na japonski prodor odzvali z vpeljevanjem novih tehnologij. Tako so kupcem predstavili gospodarnejše motorje, boljšo zaščito kovinskih delov pred rjavjenjem, vpeljali pa so tudi nove materiale. Obenem so zagotavljali vse večjo varnost z učinkovitejšimi inteligentnimi sistemi proti zdrsni in kraji, razvoj pa se je že kazal tudi v satelitski navigaciji. Voznikom so pričeli nuditi tudi večje udobje s klimatiziranjem vozil in filtriranim zračenjem (Sitar, 1998, str. 161).

Slika 1 prikazuje tržne deleže osebnih vozil v zahodni Evropi, kjer tako kot drugje prevladujejo domači proizvajalci, sledijo jim ameriški in japonski, korejskih proizvajalcev pa je le 1 %. Tako so na tem območju leta 1995 domači proizvajalci zasedali 63 % trga, ameriški proizvajalci so imeli 24 % trga, japonski 11 %, korejski pa le en odstotek (glej tudi Prilogo 2).

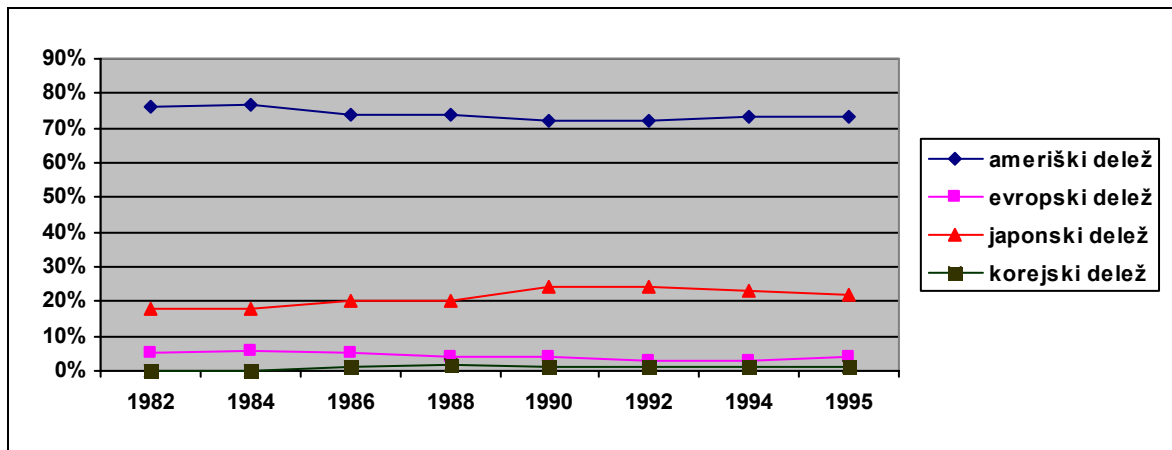
Slika 1: Grafični prikaz tržnih deležev osebnih vozil v zahodni Evropi



Vir: *Globalization and Jobs in the Automotive Industry, 2000, str. 36.*

V zahodni Evropi je bila penetracija japonskih podjetij veliko manjša kot v ZDA, kjer je japonski tržni delež zrasel na 25 % v letu 1991. Slednje kaže tudi Slika 2 (glej tudi Prilogo 3). Največje zasluge za tako uspešen prodor gredo večji zmogljivosti in vzdržljivosti japonskih vozil (to lahko pripišemo uveljavitvi tehnike vitke proizvodnje, ki med drugim uporablja timsko delo in menjavanje dela med delavci) ter tudi povečani popularnosti majhnih vozil z bolj učinkovitim izgorevanjem goriva, saj so cene goriv naraščale (Globalization and Jobs in the Automotive Industry, 2000, str. 36).

Slika 2: Grafični prikaz tržnih deležev osebnih vozil v ZDA



Vir: *Globalization and Jobs in the Automotive Industry*, 2000, str. 36.

Na Japonskem je proizvodnja motornih vozil poskočila iz 300.000 enot v letu 1960 na skoraj 11 milijonov enot leta 1982. Posebnost Japonske je, da je skoraj 100 % vozil na trgu japonskih (glej tudi Prilogo 4). Japonska je zavladovala svetovnemu izvozu izdelanih vozil, večji del izvoza pa je namenjen ravno v ZDA (*Globalization and Jobs in the Automotive Industry*, 2000, str. 35, 36).

Avtomobilaska industrija se je pričela globalizirati že v zgodnjih letih masovne proizvodnje. Tako sta do leta 1928 Ford in GM sestavljala svoja vozila v 24 državah, med drugim tudi na Japonskem, v Indiji, Maleziji in Braziliji. Deset let kasneje pa sta obe podjetji upravljali tudi z obsežnimi kompleksi v Evropi. Od poznih 1950 so evropski proizvajalci, ko so si opomogli od druge svetovne vojne, začeli z močnim prodorom v avtomobilskem sektorju, svojo moč so kazali tudi z investiranjem v Latinsko Ameriko, Južno Afriko in Avstralijo. Pokazalo se je, da ima novejša globalizacija nove vidike, in sicer izjemno povečanje izvoza dokončanih vozil iz lokacij z nizko plačano delovno silo, kot so Mehika, Kanada in Španija, v kontekstu krepitve regionalnih trgovinskih dogovorov kot so NAFTA in EU. Drug vidik pa naj bi bil vertikalno združevanje in globalizacija dobavne verige (*Globalization and Jobs in the Automotive Industry*, 2000, str. 5).

Mogoče je zaslediti mnenje, da bo bilo v prihodnosti samo okoli 5 proizvajalcev avtomobilov, ki bodo preživeli nadaljnji razvoj svetovne reorganizacije. Proizvajalci, ki niso člani t. i. 4-milijonskega enotnega kluba, kamor se uvrščajo proizvajalci, ki proizvedejo vsaj 4 milijone enot letno, najbrž ne bodo mogli sami preživeti (Schimokawa, 1999, str. 3).

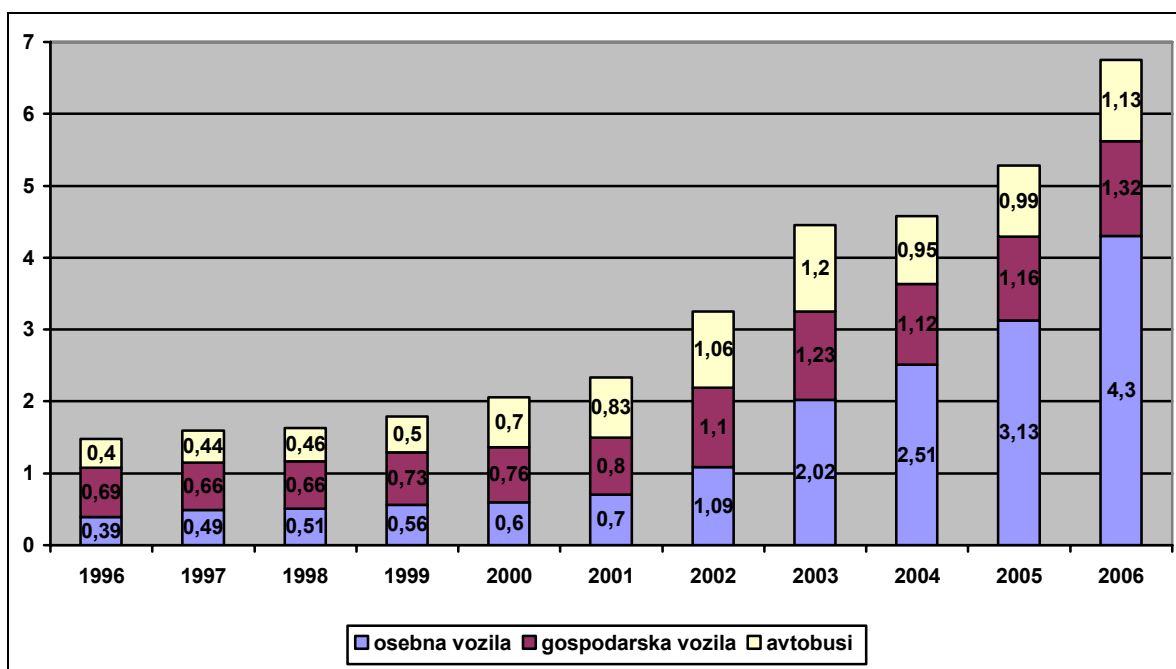
2.2 GLOBALNA REORGANIZACIJA AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE IN SMERI NJENE STRATEGIJE

V tridesetih letih 20. stoletja so trgovinske ovire postale glavna motivacija za mednarodno proizvodnjo. Proizvajalci avtomobilov so bili takrat prisiljeni ustanoviti proizvodni obrat, če

so želeli sodelovati na obetajočih trgih v razvoju. Tam, kjer so trgovinske ovire segale tudi na področje avtomobilskih delov, so proizvajalci avtomobilov prešli na sestavljeno oddaljeno proizvodnjo (Globalization and Jobs in the Automotive Industry, 2000, str. 21). V osemdesetih letih 20. stoletja so val selitev proizvodnje sprožila japonska podjetja, ki so investirala v ZDA, danes pa smo priča selitvi proizvodnje podjetij iz vsega sveta, ki investirajo v države v razvoju. V devetdesetih letih 20. stoletja je večina investiciji prišla iz ameriških in južnokorejskih podjetij, ki so ustanavljala nove obrate v velikih in tudi malih državah v razvoju, medtem ko je število tovarn v velikih razvitih državah (ZDA, Japonska, Avstralija in zahodnoevropske države) stalno naraščalo (Sturgeon, 1997, str. 7). Danes se gradijo novi obrati za sestavljanje in tovarne dobaviteljev v državah v razvoju kot so Indija, Kitajska, Vietnam, Tajsko, Brazilija, Mehika in države vzhodne Evrope. Te investicije so predvsem posledica zasičenosti domačega trga, povečane konkurence, zahtev po lokalnih proizvodnjah in prizadevanj o znižanju stroškov. Kljub temu pa danes avtomobilska industrija še vedno ostaja močno skoncentrirana v razvitih gospodarstvih ZDA, Evrope in Japonske.

Na Kitajskem doživljajo zadnja leta pravo avtomobilsko ekspanzijo, saj prodaja vztrajno narašča. To pa je posledica predvsem hitre gospodarske rasti in večanja števila avtomobilskih modelov na trgu. Nemški proizvajalci so na kitajskem trgu že nekaj časa dobro prisotni (prvi je na ta trg vstopil Volkswagen). Njihova proizvodnja osebnih vozil na Kitajskem se je leta 2006 povečala za 38 % (na 4,3 milijona vozil) glede na leto 2005. Tako je Kitajska s proizvodnjo okoli 6,7 milijona vozil leta 2006 zasedla tretje mesto na lestvici svetovno najbolj pomembnih proizvodnih držav in je torej pristala takoj za Japonsko in ZDA (Auto Annual Report 2007, 2007, str. 43, 44). Slika 3 prikazuje proizvodnjo v kitajski avtomobilski industriji.

Slika 3: Avtomobilska proizvodnja na Kitajskem (v milijonih vozil)



Vir: Auto Annual Report 2007, 2007, str. 44.

Tudi Indija je zahvaljujoč svoji geografski lokaciji in nizkim stroškom dela postala pomembna proizvodna lokacija, katere pomembnost konstantno narašča. Leta 2006 je proizvedla 1,96 milijona vozil, izvoz pa je glede na leto 2005 narasel za 15 %, na 242.200 vozil. Indijski trg tako privlači vedno več novih investitorjev. Poleg Kitajske in Indije pa v Aziji ne zaostaja niti Južna Koreja. Leta 2006 je namreč izdelala skoraj 3,5 milijona osebnih vozil, 2,5 milijona vozil pa je izvozila. Skupaj s Kitajsko, Indijo, Južno Korejo in Japonsko je tako azijska regija leta 2006 dosegla 39 % svetovne proizvodnje vozil (Auto Annual Report 2007, 2007, str. 44, 45).

Poleg Azije so pomembne tudi nove članice Evropske unije, saj so postale sinonim za nov center avtomobilske proizvodnje v Evropi. Glede na leto 2005 je bilo v tej regiji leta 2006 proizvedenih kar 27 % več vozil. Najbolj aktivne države na tem območju so Poljska, Slovaška, Madžarska in Češka, kjer pa imajo največ proizvodnih kapacitet lociranih ravno nemški avtomobilski proizvajalci, saj velja Nemčija za državo z najdražjo delovno silo (Auto Annual Report 2007, 2007, str. 46).

Avtomobilska podjetja investirajo v proizvodne komplekse zunaj svoje matične države zaradi zelo različnih vzrokov, ki so odvisni od vrste ciljne lokacije. Visoki operativni stroški na območjih velikih trgov kot so ZDA, Kanada, zahodna Evropa, Japonska in Avstralija, so močni razlogi, da se tovarne selijo v tujino. Zato je osnovna strateška vloga obrobni lokacij in velikih obstoječih trgov kot so Mehika, Španija, Portugalska in vzhodna Evropa, zagotavljanje poslovnega okolja z nizkimi stroški, od koder dobavljajo velikim obstoječim trgov. Podjetja npr. investirajo v Mehiko, da zagotovijo neposredno obrobno lokacijo, iz katere bi služili trgu ZDA v zvezi s trgovinsko liberalizacijo NAFTA. Iz istega razloga investirajo evropski avtomobilski proizvajalci v Španijo. Motivacija za investiranje v velike razvijajoče se trge, kot so Kitajska, Indija, Vietnam in Brazilija, pa je povezana z zagotavljanjem priložnosti udeležbe na rastočih trgih, kjer je penetracija trga majhna, vendar pa so to trgi z velikim številom prebivalcev brez motornih vozil (Sturgeon, 1997, str. 5; Globalization and Jobs in the Automotive Industry, 2000, str. 12).

Študija Globalization and Jobs in the Automotive Industry (2000, str. 12) razlikuje štiri tipe prostorskih tipologij avtomobilske industrije. Tip 2 označuje velika obstoječa tržna območja kot so ZDA, severna Evropa in Japonska. Tip 3 zaznamuje obrobja velikih obstoječih tržnih območij, kot so Mehika, Kanada, Španija, Portugalska in vzhodna Evropa. Tip 4 označuje velike trge v razvoju, kot so Kitajska, Indija, Vietnam in Brazilija. Omenja pa tudi tip 1, ki označuje manjšo skupino znotraj kategorije tipa 2. Gre za obrate, locirane v isti državi, kjer je lociran sedež podjetja, tako kot je npr. GM v ZDA. Tip 4 proizvajalcem avtomobilov zagotavlja priložnosti udeležbe na rastočih trgih. Ker je penetracija trga majhna, populacija pa velika, je za ta tip značilna izjemna potencialna rast. Namen ustanavljanja novih obratov v lokacijah tega tipa je zagotovitev zgodnje prisotnosti na trgu kot način za zagotovitev dolgoročne udeležbe na avtomobilskem trgu. Lokacije tipa 2, pri čemer je tip 1 izvzet, pa so zaradi visokih operacijskih stroškov izbrane, ko so proizvajalci avtomobilov prepričani o

svojem trgu, kar je najlažje oceniti s pomočjo preteklega izvoza. Namen teh investicij v velike obstoječe trge pa je povečanje tržnega deleža.

Lokacije tipa 1 in tipa 2 v razvitih gospodarstvih prispevajo 49 % obratov za sestavljanje. Toda ker so ti obrati v povprečju večji od obratov v manj razvitih gospodarstvih, torej lokacijah tipa 3 in tipa 4, v celoti predstavljajo 79 % svetovnih proizvodnih kapacitet (Globalization and Jobs in the Automotive Industry, 2000, str. 39). Tudi iz Tabele 2 je razvidno, da imajo obrati v tipu 4 nizke kapacitete, velike pa so v ostalih tipih. Vidimo tudi, da so v tipih 3 in 4 plače delavcev nizke, kar spodbuja nadaljnjo selitev proizvodnje na te lokacije, raziskovalne dejavnosti pa še vedno ostajajo v lokacijah z visokimi plačami, torej tipu 2 in 1.

Tabela 2: Hipotetične lastnosti tipov obratov za sestavljanje

	TIP 4	TIP 2	TIP 3	TIP 1
Strateški cilj	iskanje trga	iskanje trga in zmožnosti	nižanje stroškov	iskanje trga in zmožnosti
Kapaciteta	nizka	visoka	visoka	visoka
Plače	nizke	visoke	nizke	visoke
Uporaba vitkih načel	visoka	nizka (razen Japonske)	visoka	nizka (razen Japonske)
Razvoj vozil	ne	v nekaterih primerih	ne	da
Stopnja integracije	nizka	visoka	srednja	visoka
Stopnja lokalne dobave	nizka	srednja do visoka	srednja	visoka
Stopnja izvoza	nizka	nizka	visoka	nizka (razen Japonske)

Vir: Globalization and Jobs in the Automotive Industry, 2000, str. 13.

Tabela 3 kaže, da je proizvodnja avtomobilov močno skoncentrirana v Evropi, vzhodni Aziji in Severni Ameriki, vodilne države v proizvodnji pa ostajajo Japonska, ZDA in Nemčija. V letu 1960 so ZDA izdelale več kot polovico svetovne proizvodnje avtomobilov, vendar pa se je njihov delež v svetu do leta 2000 spustil na 14,2 %. Obdobje med letoma 1970 in 1980 je najbolj zaznamoval prodor japonske avtomobilske industrije, saj je iz 1,3-odstotnega svetovnega deleža proizvodnje avtomobilov v letu 1960 prešla na 26 % v letu 1989. Do leta 2000 je njen delež svetovne proizvodnje sicer padel na 20,5 %, kar je posledica deloma domače recesije ter selitve proizvodnje japonske avtomobilske industrije v japonske tovarne po drugih državah. Zanimivi sta tudi analizi Velike Britanije in Španije, ki sta se gibali ravno v nasprotni smeri. Velika Britanija je iz 10,4 % svetovne proizvodnje v letu 1960 padla na 4,5 % v letu 2000. V Španiji pa so v nasprotju imeli leta 1960 zanemarljiv 0,3 % svetovni delež, do leta 2000 pa se je njihova proizvodnja dvignila na 5,6 %. Največjo pozornost od vseh pa zbuja Južna Koreja, ki se hitro razvija v pomembnega proizvajalca avtomobilov.

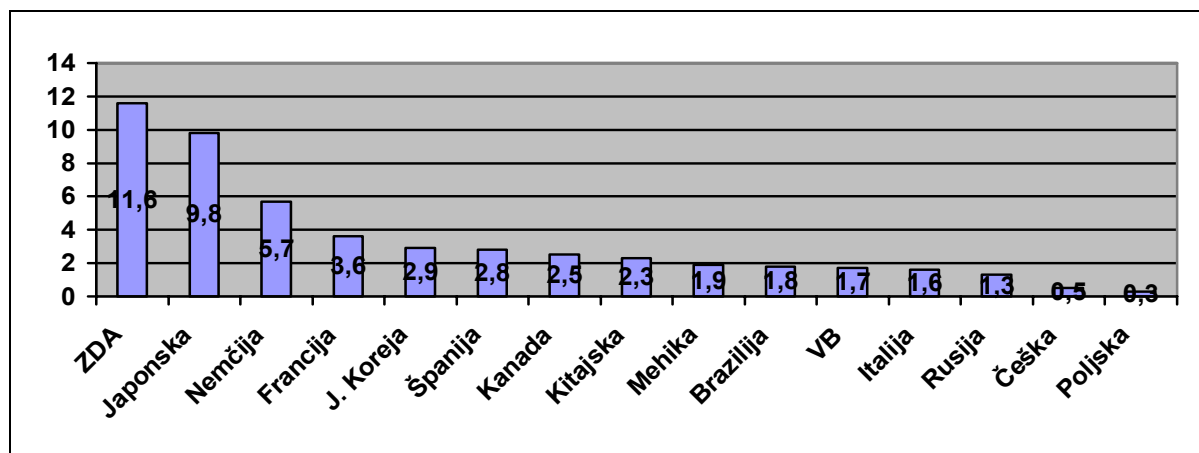
Tabela 3: Rast avtomobilske proizvodnje v večjih državah

DRŽAVA	1960		1989		2000	
	Proizvodnja (v 1000)	Svetovni delež (%)	Proizvodnja (v 1000)	Svetovni delež (%)	Proizvodnja (v 1000)	Svetovni delež (%)
<i>Francija</i>	1175	9,0	3409	9,6	2784	7,0
<i>Nemčija</i>	1817	14,0	4564	12,9	5309	13,4
<i>Italija</i>	596	4,6	1972	5,6	1410	3,6
<i>Španija</i>	43	0,3	1639	4,6	2208	5,6
<i>Švedska</i>	108	0,8	384	1,1	385	1,0
<i>VB</i>	1353	10,4	1299	3,7	1786	4,5
<i>Kanada</i>	323	2,5	984	2,8	1626	4,1
<i>ZDA</i>	6675	51,4	6823	19,2	5636	14,2
<i>Japonska</i>	165	1,3	9052	25,5	8100	20,5
<i>Koreja</i>	/	/	872	2,5	2361	6,0
<i>Malezija</i>	/	/	94	0,3	266	0,7
<i>Tajska</i>	/	/	/	/	245	0,6
<i>Argentina</i>	30	0,2	112	0,3	225	0,6
<i>Brazilija</i>	38	0,3	731	2,1	1103	2,8
<i>Mehika</i>	28	0,2	439	1,2	994	2,5
<i>Avstralija</i>	/	/	357	1,0	334	0,9
<i>Češka</i>	/	/	184	0,5	475	1,2
<i>Poljska</i>	/	/	289	0,8	573	1,5
<i>Svet</i>	12.999	100,0	35.455	100,0	39.568	100,0

Vir: P. Dicken, *Global shift*, 2003, str. 358.

Slika 4 prikazuje proizvodnjo vozil v letu 2001 v vseh najpomembnejših državah.

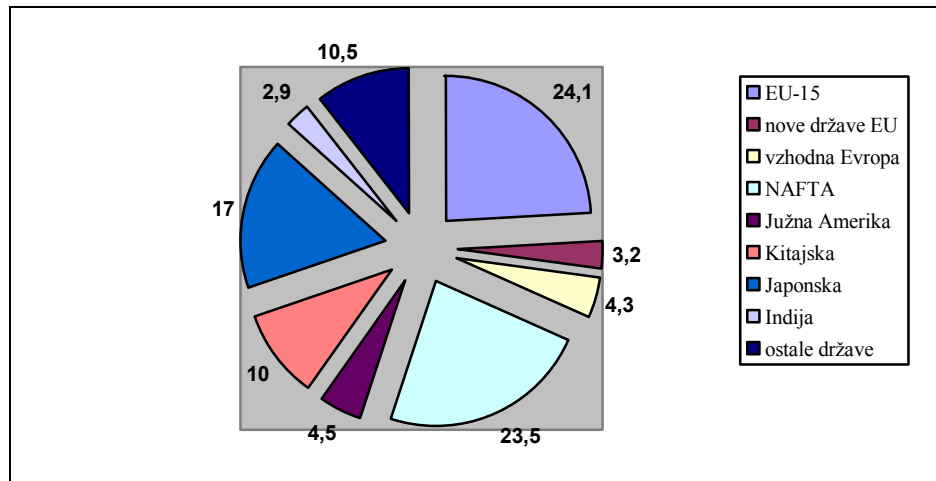
Slika 4: Proizvodnja vozil leta 2001 v pomembnejših državah (v milijonih izdelanih vozil)



Vir: *Economic Contribution of the Automotive Industry to the U.S. Economy – An Update*, 2003, str. 6.

V letu 2001 so največ vozil izdelali v ZDA, kjer naj bi proizvodnja znašala 11,6 milijonov vozil. Sledita ji Japonska z 9,8 in Nemčija s 5,7 milijona izdelanih vozil. Južna Koreja se je uvrstila na četrto mesto, takoj za Francijo, Kitajska pa na sedmo mesto, za Španijo in Kanado. Leta 2006 (glej Sliko 5) je bilo največ avtomobilov proizvedenih na območju EU-15, kjer je bil proizveden 24,1 % vse svetovne proizvodnje avtomobilov, sledi ji območje NAFTE s 23,5 %, na tretjem mestu pa je bila Japonska s 17 %. Skupno je bilo tega leta proizvedenih 67,6 milijona vozil, kar je 4 % več kot leto poprej.

Slika 5: Svetovna avtomobilska proizvodnja leta 2006



Vir: Auto Annual Report 2007,2007, str. 40.

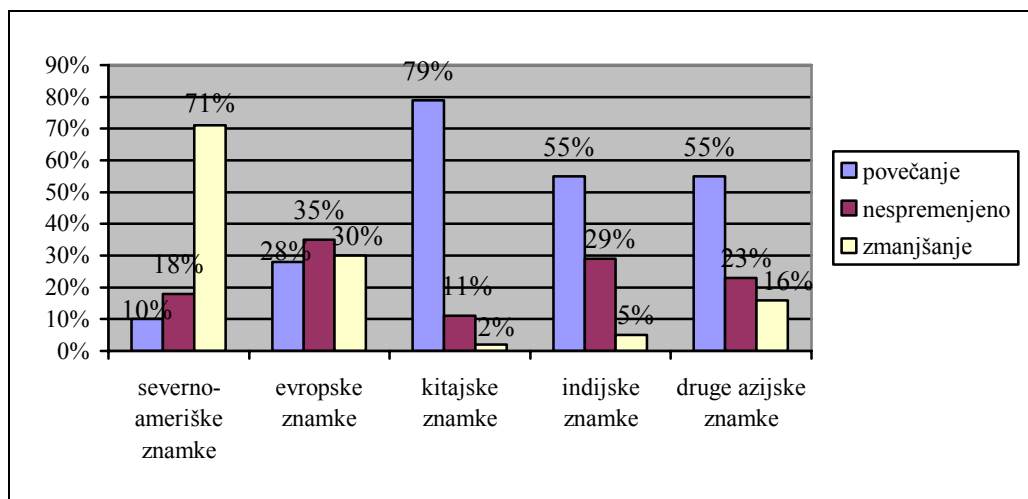
Evropa je velik proizvajalec motornih vozil, saj ima več kot 250 obratov za sestavljanje in 2,3 milijona neposredno zaposlenih Evropejcev ter 10 milijonov zaposlenih v povezanih sektorjih (tekstil industrija, industrija jekla itd.). Na teh lokacijah se proizvede več kot 18,5 milijona vozil letno, kar predstavlja več kot 32 % vseh izdelanih osebnih vozil. Večina tovarn, okoli 170, je pod nadzorom trinajstih podjetij, to so BMW, DAF, Daimler, Fiat, Ford, GM, MAN, Porsche, PSA Peugeot Citroën, Renault, Scania, Volvo ter Volkswagen AG. Ta podjetja proizvedejo 90 % evropskih vozil. Preostali del evropskih tovarn pa je pod nadzorom posameznih specializiranih manjših proizvajalcev in japonskih proizvajalcev. V letu 2004 je bilo največ obratov v Nemčiji, kjer jih je bilo 36, na drugem mestu je bila Velika Britanija z 32 obrati, Italija jih je imela 29, Francija pa 25. V osrednji in vzhodni Evropi je proizvodnja skoncentrirana predvsem na Poljskem, Češkem in v Rusiji, kjer ima vsaka več kot 10 obratov (Europe has more than 250 automobile production sites, 2007). Proizvodnja vozil se bo v bodoče še povečevala, saj je v European Automobile Industry Report 07/08 (2007, str. 34) napovedano povečanje prevoza potnikov v EU od leta 2000 do 2020 za 42 %, prevoz tovora pa naj bi se povečal za 63 %. V novih članicah EU naj bi se potniški promet povečal za 81 %, prevoz tovora pa za 71 %. Takšno naraščanje prometa sicer ne bo povzročilo povečanja proizvodnje v enakem razmerju, bo pa imelo pozitiven vpliv na nadaljnjo proizvodnjo vozil.

Lokalni izdelovalci avtomobilov na pomembnih rastočih trgih Kitajske, Indije in Rusije še vedno držijo močno tržno pozicijo. Ti trgi so največkrat zaščiteni s carinskimi in necarinskimi

uvoznimi dajatvami, kar pa naznanja, da je veliko teh proizvajalcev nekonkurenčnih s tehnološkega vidika. Zato je najverjetneje, da ti proizvajalci v prihodnje ne bodo sposobni poslovati in bodo s tem izgubili svojo neodvisnost. Po vsej verjetnosti bodo pričeli sodelovati z ameriški, evropski ali japonski proizvajalci, lahko pa jih bodo ti tudi prevzeli (Momentum 2007 KPMG Global Auto Executive Survey, 2007, str. 3, 14). Izdelovalci avtomobilov v prihodnosti ne bodo preživeli, če se bodo zanašali samo na svoj domači trg in delovali samo znotraj ene države. Preživeli bodo samo s preusmeritvijo iz regionalnih v globalne igralce, torej z ustanovijo obsežne globalne strategije in usmeritvijo v Azijo, vzhodno in ostalo Evropo, Severno Ameriko, osrednjo in južno Afriko, skratka na vse trge sveta (Schimokawa, 1999, str. 5, 6).

Kot prikazuje Slika 6, narejena na osnovi ankete, ki jo je izvedla organizacija KPMG, lahko v prihodnje pričakujemo, da bodo na svetu prevladovali kitajske in indijske avtomobilске znamke. Ameriške bodo nazadovale, evropske pa bodo najverjetneje ostale stabilne. Za nekitajske in neindijske azijske znamke pa se napovedi razlikujejo, toda predvsem prevladuje mnenje, da bodo naraščale.

Slika 6: Pričakovan tržni delež avtomobilskih znamk iz posameznih regij



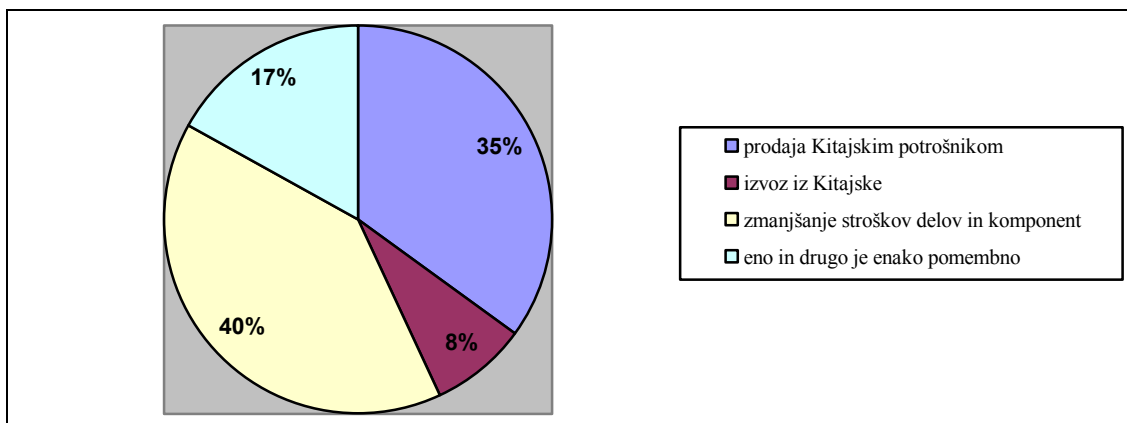
Vir: Momentum 2007 KPMG Global Executive Survey, 2007, str. 13.

Kot navaja Sturgeon (1997, str. 9–13), ustvarja globalizacija izjemno zapleten organizacijski problem za izdelovalce avtomobilov, saj se z njihovo geografsko širitvijo vzporedno raztezajo tudi njihove organizacijske spremembe. Vsaka nova tovarna mora imeti vse potrebno za proizvodnjo avtomobilov, vključno s proizvodno opremo, osebjem, materialom in komponentami. Pogajanja z vlado gostiteljico, ustanavljanje novih obratov in gradnja lokalne baze dobaviteljev so vse zahtevne in tvegane aktivnosti, ki lahko absorbirajo velik del organizacijskih in finančnih resursov izdelovalcev avtomobilov. V začetni kategoriji selitve proizvodnje proizvajalci vozil najprej razvijajo skupne globalne ploščadi, razvijajo skupne procese in testirajo nove trge z majhnimi, toda široko načrtovanimi tovarnami. V naslednji kategoriji centralizirajo kontrolne in razvojne funkcije na pomembnih lokacijah, poenostavljajo končne sestavljalne procese skozi module in povečujejo izločanje del iz

organizacije, ki niso osrednjega pomena (ang. *outsourcing*), prek velikih, bolj globalnih dobaviteljev. Ti ukrepi imajo skupni cilj poenostavitev procesa razvoja, proizvodnje in prodaje avtomobilov. Proizvajalci avtomobilov minimizirajo obseg svojih novih investicij in število unikatnih delov za vozila, poenostavljajo končne sestavljalne procese skozi modularizacijo, z minimiziranjem vrste oblikovalnih in proizvodnih orodij, ki jih uporabljajo, z minimiziranjem števila komponent, ki jih sami izdelujejo, in z minimiziranjem neposrednih dobaviteljev.

Slika 7, ki je bila narejena na podlagi rezultatov ankete, ki jo je pripravila organizacija KPMG, prikazuje dejavnike investicij v Kitajsko. Rezultati kažejo, da so vprašani razdvojeni med nižanjem stroškov in lokalno tržno prodajo kot glavnim dejavnikom investicij na Kitajsko.

Slika 7: Grafični prikaz dejavnikov investicij na Kitajsko



Vir: Momentum 2007 KPMG Global Executive Survey, 2007, str. 14.

Kljub temu, da se proizvodni obrati selijo v manj razvita gospodarstva, pa ostajajo aktivnosti raziskav in razvoja ter aktivnosti oblikovanja vozil v razvitih jedrih avtomobilske industrije Severne Amerike, zahodne Evrope in Japonske. Dizajni vozil se nato za manj razvite trge preoblikujejo, saj ima vsaka država svojo kulturo, iz česar izhajajo tudi zaželeni oblike in imena vozil. Izjema je Fiat Palio, ki je bil oblikovan z oblikovalskim timom v Braziliji in Italiji za proizvodnjo v Fiatovih tovarnah v velikih trgih v razvoju. Za podjetja z več kot eno organizacijo razvoja vozil (Ford in GM) pomeni globalizacija tesnejšo koordinacijo med obstoječimi oblikovalskimi organizacijami. Večjo težo, kot imajo oblikovne organizacije v podjetjih (Jaguar, Volvo, SAAB), bolj se ta podjetja gibajo proti decentralizirani organizaciji razvoja vozil z razvojnimi središči v mnogih krajih. Ideja se usmerja v združene razvojne time za delo s skupnimi procesnimi in informacijskimi sistemi, kot so oblikovalska orodja in komunikacijski programi (Globalization and Jobs in the Automotive Industry, 2000, str. 55).

V prihodnosti bomo pričali še nadaljnjim selitvam proizvodnje v manj razvite države z nizko plačano delovno silo, saj je Evropska komisija sprožila še nadaljnje ukrepe za nižanje nevarnih izpušnih plinov. Tako morajo izdelovalci avtomobilov znižati izpust CO₂ na 130 g

CO₂/km do leta 2012. To bo vodilo v povečanje cen avtomobilov, ocenjujejo celo, da naj bi cena narasla za kar 3000 evrov na posamezen avto. Ker je zaradi izjemno močne konkurence na tem trgu praktično nemogoče prevaliti stroške v celoti na kupce, bodo proizvajalci prisiljeni seliti svojo proizvodnjo z namenom nižanja stroškov, kar pa nadalje zopet vodi do odpuščanja delavcev v razvitih gospodarstvih (Reducing CO₂ Emissions: Working Together to Achieve Better Results, b.l.).

2.3 VZPON GLOBALNIH DOBAVITELJEV

Danes je partnerstvo med proizvajalci in dobavitelji nujno potrebno, saj predstavljajo dobavitelji bistven element avtomobilskega sektorja. Dobavitelji prevzemajo nase vedno več odgovornosti za različne dele dodane vrednosti in ta trend se bo nadaljeval tudi v prihodnje. Dobaviteljem se v prihodnosti obetajo vsaj trije viri priložnosti za nadaljnjo rast. To so dostop do novih trgov, povečana vrednost vozil zaradi inovacij ter ugodnosti iz strategij *outsourcinga*. Vse to bo zahtevalo velika vlaganja v delovno silo, strokovna znanja s področja raziskav in razvoja ter finančnih resursov, če bodo želeli spremljati proizvajalce pri selitvah. Danes že vseh vodilnih 100 dobaviteljev spada med mednarodno delujoča podjetja, največjih dvajset dobaviteljskih podjetij pa prihaja iz ZDA, Nemčije, Francije in Japonske (European competitiveness report 2004, 2004, str. 162, 163).

Spreminjanje razmerja med glavnimi proizvajalci avtomobilov in njihovimi dobavitelji komponent je pomemben trend v avtomobilski industriji. Slednja je sestavljalna industrija in potrebuje več sto tisoč komponent, ki se razvrščajo od majhnih delov pa vse do karoserij in celotnih motorjev. To naznanja visoko kompleksnost proizvodnega procesa vozil, kar pa želijo proizvajalci zmanjšati, saj se nagibajo k večji uporabi modularnega končnega sestavljanja, zmanjševanju števila edinstvenih delov vozil, zmanjšujejo število komponent, ki jih sami proizvajajo itd. Slednje je možno samo s prevalitvijo dela na dobavitelje, ki tako postajajo vse pomembnejši igralci v avtomobilski industriji. Kot navaja študija *Globalization and Jobs in the Automotive Industry* (2000, str. 66), v večji *outsourcing* vodijo naslednji dejavniki:

- naraščanje tehnološke kompleksnosti razvoja vozil,
- naraščanje kompleksnosti logistike zaradi številnih proizvodnih lokacij,
- želja po racionaliziranju končnih sestavljalnih procesov,
- večja želja po nakupu celotnih sistemskih sklopov kot pa posameznih sestavnih delov od dobaviteljev,
- večanje sposobnosti v dobavni bazi in
- želja po znižanju stroškov z gibanjem proizvodnje v ne-združene dobavitelje.

Rezultat študije (Corswant & Fredriksson, 2002, str. 748, 754), izvedene leta 1999 za leto 1988, 1998 in za predvidevanje leta 2003, je pokazal, da proizvajalci avtomobilov od leta 1988 do 1998 niso znatno povečali stopnje *outsourcinga*. Takšne rezultate so dobili, ker so za

opazovanje deleža *outsourcinga* gledali večanje stroškov nabavnega materiala kot delež prometa med leti 1988 in 1998. Ker se ta delež ni povečal, tudi rezultati študije niso mogli potrditi splošnega prepričanja o večanju *outsourcinga*. Opazna je bila tudi pomembna razlika med stopnjo *outsourcinga* pri proizvajalcih avtomobilov in njihovimi dobavitelji, saj slednji *outsourcajo* manj kot proizvajalci. Leta 1998 je bila povprečna stopnja *outsourcinga* pri proizvajalcih vozil 60 %. Če bi s tem še nadaljevali, bi morda lahko tvegali izgubo nadzora nad vozilom kot celotnim sistemom ter izgube njihove bistvene sposobnosti. Vseeno pa študija napove, da bodo proizvajalci vozil v prihodnje lahko večali *outsourcing* in s tem prenašali več odgovornosti na dobavitelje, saj ima trend večanja *outsourcinga* več oblik in ni enoznačen.

Globalizacija je bila v devetdesetih letih 20. stoletja najbolj povezana z vzponom globalnih dobaviteljev. Podjetja kot so Bosch, Denso, Johnson Controls, Lear Corporation, TRW, Magna in Valeo so postali prednostni dobavitelji za izdelovalce avtomobilov po svetu. Še posebej ameriški proizvajalci avtomobilov nalagajo prvostopenjskim dobaviteljem (*ang. first tier*) povečano odgovornost, na kar so slednji odgovorili z valom vertikalnih povezovanj skozi združitve in skupna vlaganja ter geografsko razširitvijo za pridobitev zmožnosti za zagotavljanje komponent svojim kupcem na globalni ravni. Tako lahko opazimo trend vertikalnih povezovanj med prvostopenjskimi dobavitelji, kar ustvarja nov globalni obseg baze dobave, ki je sposobna podpirati aktivnosti končnih proizvajalcev na svetovni bazi (Globalization and Jobs in the Automotive Industry, 2000, str. 64).

Odgovornosti prvostopenjskih dobaviteljev ne vključujejo samo konstrukcije sistemov, pravočasne dobave (*ang. just in time*) ter koordinacijo drugo- in tretjestopenjskih dobaviteljev, temveč tudi skladanje z raziskavami in razvojem, saj so proizvajalci obdržali visoko stopnjo nadzora bolj ali manj samo še na področju motorjev in avtomobilske karoserije. Prvostopenjski dobavitelji tako postajajo bližnji partner v inovacijah in proizvodnem procesu proizvajalcev vozil. Dobavitelji so bili tradicionalno odgovorni za doseganje predvsem stroškovne učinkovitosti v avtomobilski vrednostni verigi, medtem ko so se proizvajalci vozil osredotočili na odzivnost na zahteve kupcev. Ko se dobavitelji pomikajo k proizvodnji celotnih modulov, se linija med dobavitelji in proizvajalci briše. Slednje je še zlasti intenzivno, ko postajajo dobavitelji odgovorni tudi za modulske inovacije in razvoj, kar pa veča strateško moč prvostopenjskih dobaviteljev. Ker kupci ne kupijo vozila kot sestave komponent ampak kot znamko, lahko proizvajalci vozil kontrolirajo najboljše sestavne elemente od dobaviteljev. To pa nakazuje na dejstvo, da bodo proizvajalci vozil navsezadnje obdržali vodilno vlogo v avtomobilski proizvodnji (European competitiveness report 2004, 2004, str. 165, 166, 225). Kljub temu povečano prenašanje raziskav in razvoja na dobavitelje vodi v dolgoročno sodelovanje med proizvajalci in njihovimi dobavitelji. Ta povezanost oz. sodelovanje tudi zahteva, da imajo dobavitelji svoje obrate locirane čim bližje proizvajalcem avtomobilov. Takšna povečana udeležba dobaviteljev v avtomobilski industriji se kaže tudi skozi povečano dodano vrednost, ki jo dobavitelji dodajo v vozilo. Proizvajalci vozil so bolj ali manj zadolženi za sestavo vseh dobavljenih komponent, vendar morajo pri deležu

outsourcinga paziti, da na svoje dobavitelje ne prenesejo svoje osrednje naloge. Schimokawa (1999, str. 22–25) navaja, da so zgodovinsko gledano v Ameriki večino komponent izdelali od proizvajalci vozil, kar je označeno kot ena vrsta internega vertikalnega sistema. Po drugi strani pa je Evropa uporabljala horizontalni odnos v dobavi in poslu z dobavitelji, saj so proizvajalci vozil sami naredili le malo komponent.

Proizvajalci avtomobilov imajo torej še vedno močan vpliv v tej panogi in zato od svojih pomembnih dobaviteljev pričakujejo, da se bodo skupaj z njimi selili na nove lokacije. S tem si tako zagotovijo takojšnjo dobavo komponent in prilagajanje le-teh posameznim trgom. Na velikih trgih v razvoju kot so Kitajska, Indija in Brazilija, kjer je omrežje dobaviteljev največkrat slabo razvito, imajo prvostopenjski dobavitelji pomembno nalogo pri iskanju in razvijanju lokalnih drugo- in tretjestopenjskih dobaviteljev ter pri gradnji omrežja in logistike za sestavne dele vozil, ki bi jih bilo potrebno uvoziti.

Schweins (2003, str. 27–29) poudarja, da bodo dobavitelji v prihodnje vedno pomembnejši, saj izvajajo vedno več nalog. Leta 1990 so avtomobilski proizvajalci sami proizvedli več kot 60 odstotkov sestavnih delov vozil, leta 1995 okoli 40 odstotkov, danes pa se ta delež giblje okoli 25 odstotkov. Ta delež naj bi se v prihodnje po vsej verjetnosti še manjšal in se bo ustavil nekje pri 12 do 15 odstotkih. Avtomobilski proizvajalci od svojih dobaviteljev namreč pričakujejo, da jim le-ti dobavljajo dodelane koncepte oz. celotne sklope in ne samo posameznih sestavnih delov.

Dobaviteljska podjetja se združujejo s ciljem obstoja na trgu, saj proizvajalci vozil težijo k sodelovanju z malo dobavitelji, ki pa morajo biti dovolj veliki in močni za vse zahteve kupcev. To je posledica dejstva, da gradnja vozil zahteva veliko sestavnih komponent. Zato je najbolje, da vse komponente dobavi en dobavitelj oz. le nekaj dobaviteljev. Obstaja namreč nevarnost, da deli, nabavljeni od številnih proizvajalcev oz. dobaviteljev, ne bi bili kompatibilni. Poleg tega pa takšno sodelovanje s posameznim večjim dobaviteljem zelo olajša komunikacijo. Slednja pa je danes ključnega pomena, saj so dobavitelji prerasli v t.i. razvojne dobavitelje.

Japonski izdelovalci avtomobilov še vedno večino svojih komponent nabavljajo od dobaviteljev, ki pripadajo njihovim industrijskim združevanjem, še posebej na Japonskem. Razen nekaj velikih igralcev kot so Denso, Bridgestone, Aisin in Yazaki, so bili majhni dobavitelji odvisni od svojih strank oz. proizvajalcev vozil. Podobno stanje je tudi v Evropi, vendar z izjemami kot so Bosch, Valeo, T&N in Siemens. Vseeno pa vzrok za to ni japonski stil industrijskih združevanj, temveč je takšna struktura bolj odraz delovanja izdelovalcev avtomobilov znotraj močnih nacionalnih dobavnih baz. Primer je Fiat, ki uporablja italijanske dobavitelje, Renault in Peugeot stremita k uporabi francoskih dobaviteljev, Volkswagen ter Daimler-Benz pa uporabljata nemške dobavitelje. Iz tega lahko sklepamo, da imajo še največ prednosti za postavitev integriranih globalnih operacij ameriški dobavitelji, saj so njihove prednosti v velikem obsegu, oblikovnih sposobnostih in prostranih geografskih dosegih. Z

nadaljevanjem globalizacijskih procesov bodo zmožni razvijati vozila v številnih svetovnih centrih in nato razvrščati sestavne dele vozil po celotnem omrežju obratov. Pri tem pa bodo še vedno ponujali kakovost, stroške pa bodo držali znotraj sprejemljivih meja (Globalization and Jobs in the Automotive Industry, 2000, str. 61, 62). Zato obstaja verjetnost, da bodo lahko na dolgi rok prav dobavitelji in ne proizvajalci avtomobilov tisti, ki bodo ustvarjali največjo količino industrijske proizvodnje in imeli tudi največ tujih neposrednih investicij.

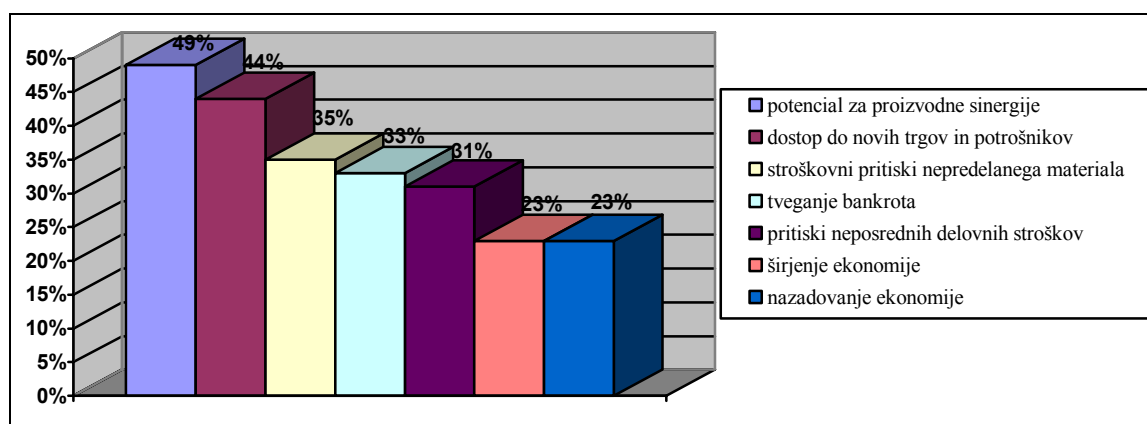
2.4 POMEN ZDRUŽEVANJA PODJETIJ

Trend globalizacije avtomobilske industrije je med drugim tudi v združevanju in povezovanju tako proizvajalcev vozil kot tudi njihovih dobaviteljev. To pa povzroča nastajanje velikih avtomobilskih gigantov, ki imajo močan vpliv na svetovno gospodarstvo. Osnovni razlog združevanj je predvsem nižanje stroškov poslovanja in zmanjševanje tveganja pri vstopu na nove trge. Poslovne odločitve so namreč postale tvegane že v dvajsetem stoletju, ko se je pričelo novo obdobje tehničnih izboljšav. Takrat so počasni odzivi in napačne odločitve pomenile velik upad proizvodnje in s tem morda tudi propad podjetja. Najboljša rešitev za ta tveganja pa naj bi bile združitve podjetij.

Podjetja se združujejo, prevzemajo ali pa gredo v skupna vlaganja tudi v upanju, da bodo tako ostala konkurenčna. Ob tem naj bi se jim povečali skupni dohodki in tržni deleži. Kljub konsolidacijam pa so vključena podjetja ohranila identiteto svojih znamk, kar daje kupcem še vedno dovolj veliko izbiro znamk. Poleg tega pa za kupce združitve niso tako očitne. Združevanje pomeni za podjetja znižanje stroškov raziskav in razvoja, izmenjavanje izkušenj in znanja, pridobivanja novih trgov in moči ter drugih konkurenčnih prednosti. Največji problemi pa še vedno ostajajo pri doseganju uspešnosti integracije in ustvarjanju sinergijskih učinkov.

Slika 8 prikazuje možne potencialne priložnosti združitve svetovnih avtomobilskih proizvajalcev.

Slika 8: Grafični prikaz potencialnih priložnosti združitve



Vir: Momentum 2007 KPMG Global Auto Executive Survey, 2007, str. 10.

Najvišja motivacijska dejavnika za sklepanje zavezništev in združitvev naj bi bila ravno proizvodne sinergije in pa dostop do novih trgov in potrošnikov. Za tem pa naj bi bil razlog tudi v iskanju nižjih stroškov tako materiala kot dela. Kljub temu pa sodelovanje med podjetji ne vodi vedno do uspeha. Pri združitvah prihaja tudi do neuspešnih partnerstev, saj lahko podjetja zabeležijo izgube. To se je med drugim zgodilo pri mednarodni združitvi nemškega Daimler-Benz in ameriškega Chryslerja. Za razliko od njiju pa sta Renault in Nissan primer uspešne združitve, ki med drugim dobro izkoriščata olajšan dostop do novih trgov.

Že v preteklosti so se podjetja v avtomobilski industriji združevala preko nacionalnih meja. Francoski Renault je npr. kupil American Motors, nemški BMW je kupil angleškega Roverja, leta 1989 pa je bil angleški Jaguar prevzet s strani Forda. Toda vsa ta prevzeta podjetja so bila le tržne niše oz. majhni deli tržnega segmenta, ki so proizvedla do največ 300.000 vozil letno. Združitev Daimler-Chrysler je bila tako prva velika združitev, saj sta obe podjetji posamezno proizvajali od 1,2 milijona do 3 milijone vozil letno. Ti dve podjetji sta se združili z namenom izkoriščanja ekonomij obsega, izkoriščanja učinkov sinergij in lažjega vstopa na tuje trge, predvsem skupnega vstopa na azijski trg, žal pa sta se tudi razšli (Schimokawa, 1999, str. 4, 7). Proizvajalci vozil bi morali pri združevanjih in prevzemih vedno imeti v mislih dejstvo, da je več kot polovica vseh združitvev in prevzemov obsojena na neuspeh. To je predvsem posledica problemov med poglavitno fazo združevanj organizacij, v kateri je prisotna velika negotovost. Problem je v tem, da si menedžerji pogosto niso enotni glede upravljanja procesa, težave pa se nemalokrat pojavijo tudi zaradi različnih kulturnih stališč in različnih mnenj o delovanju združenega sistema in procesov (Merger Integration at Ford and Volvo, 2006, str. 5).

Kleinert in Klodt (2002, str. 5, 9) navajata, da so se najintenzivnejše združitve v avtomobilski industriji pričele v tako imenovanem petem združitvenem valu, ki sta ga sprožili globalizacija in deregulacija, pričel pa se je leta 1995. Avtorja navajata, da tako kot se je širila globalizacija, so se raztezala tudi podjetja. V devetdesetih letih 20. stoletja je bila globalizacija namreč drugi najmočnejši vir združitvev in prevzemov za avtomobilsko industrijo.

V zadnjih desetletjih so združitve in prestrukturiranja radikalno preoblikovala industrijo. To je pospešila še mednarodna konkurenca novih izjemno pomembnih trgov, kot so vzhodna Evropa, Kitajska in Rusija. Iskanje ekonomij obsega in ekonomij dosega velikih proizvajalcev in težavnost majhnih za vzdrževanje investicijske tekme, je vodilo v zmanjševanje števila neodvisnih proizvajalcev na trgu. Število proizvajalcev avtomobilov se je iz 36 v letu 1970 zmanjšalo na le 14 leta 2003. Toda kljub temu zmanjšanju števila proizvajalcev, se je konkurenca na regionalnih in lokalnih trgih povečala, saj so sedaj velika podjetja prisotna na vseh trgih. Prevzemi in združitve so imeli pri tem pomembno vlogo, saj so se avtomobilska podjetja spremenili v avtomobilске skupine (European competitiveness report 2004, 2004, str. 163, 164).

Leta 1999 sta se združila francoski Renault in japonski Nissan. S tem sta postala peti največji svetovni proizvajalec vozil, ki zaseda 5 odstotkov svetovnega tržnega deleža. Skupaj sta prisotna v ZDA, Evropi, Indiji, Rusiji, na Japonskem in Kitajskem. Namen združitve je bil ustanovitev močne avtomobilske družbe, razvoj sinergij in rast profitov. Združitev ju je postavila med tri vodilne proizvajalce avtomobilov v pogledih kakovosti in obsega tako proizvodov kot storitev v vseh regijah in tržnih segmentih, v pogledu ključne tehnologije s področja motorjev, elektronike in okolja ter glede poslovnih profitov. Podjetji se dopolnjujeta v izkušnjah, znanju in raziskavah ter skupaj nastopata na mednarodnih trgih v razvoju (The Renault-Nissan Alliance, 2007).

Japonska in korejska podjetja so vseskozi rasla s pomočjo naravne rasti, ki je posledica razvoja novih trgov ali izdelkov. Nasprotno pa so ameriški in evropski proizvajalci rasli bolj s pomočjo prevzemov in združitev. V zgodnjih devetdesetih letih 20. stoletja se je zgodilo število pomembnih združitev. Ford si je pridobil britanski podjetji Aston Martin in Jaguar, GM pa si je pridobil Saab. Ti dve ameriški podjetji sta si pridobili precejšen lastniški delež tudi v majhnih japonskih podjetjih. Ford si je pridobil Mazdo, GM pa Isuzu in Suzuki. Nadalje si je nemški proizvajalec VAG pridobil špansko podjetje Seat in češko podjetje Škoda, od vseh daleč najbolj spektakularna pa je bila združitev Chryslerja in Daimler-Benz leta 1998. Leta 1999 si je Ford pridobil švedsko podjetje Volvo, Renault si je pridobil 36,8 % lastniškega deleža japonskega Nissana, Daimler-Chrysler si je pridobil 34 % lastništva Mitsubishi Motors, do leta 2002 pa si je pridobil tudi korejsko podjetje Daewoo (Dicken, 2003, str. 375).

Vseeno pa prevzemi in združitve niso edina oblika odnosov v svetu avtomobilske industrije. Vsi svetovni avtomobilski proizvajalci so namreč veliko vložili tudi v dogovore o sodelovanju z drugimi proizvajalci ter z glavnimi dobavitelji komponent. Visoka stopnja koncentracije v svetu avtomobilske industrije je predvsem rezultat težnje za doseganje učinkovitosti v dizajnu, proizvodnji in marketingu, v izjemno konkurenčnem globalnem trgu. Razvoj novih modelov namreč zahteva masivne investicije ne samo v mehanizme in ostalo opremo, ampak tudi v raziskave in razvoj. Posledično so celo največja podjetja vpletena v sodelovanje z drugimi proizvajalci, preživetje majhnih podjetij pa je očitno močno odvisno od dogovorov med podjetji za dobavljanje delov, za delovanje pod licenco in za skupna vlaganja v raziskave in razvoj (Dicken, 2003, str. 357, 358).

Poleg ustvarjanja globalnega obsega omrežja obratov za sestavljanje, lahko pridobitve dajo izdelovalcem avtomobilov tudi dostop do razširjene dobavne baze. Fordovo partnerstvo z Mazdo npr. daje podjetju dostop do Mazdinih dobro razvitih dobavnih baz na Tajskem. Takšna partnerstva so lahko velike pridobitve, saj je predvsem na nerazvitih trgih težko ustanoviti dobro lokalno dobavo (Globalization and Jobs in the Automotive Industry, 2000, str. 70). Gaughan (2002, str. 8) kot najbolj pogost motiv združitev in prevzemov vidi v razširjanju, saj lahko podjetja preko zunanjih rasti hitreje pridejo na primer do poslovanj v zelenih geografskih področjih.

O prihodnosti avtomobilske industrije sta prisotni dve tezi. Nekateri poznavalci menijo, da se bodo v prihodnosti zgodile še številne združitve in prevzemi, dokler ne bodo obstajali samo trije veliki panožni dobavitelji. Po drugi tezi pa se v nadalje ne pričakuje več velikih sprememb in združitvev, ampak se naj bi na trgu pojavili celo novi proizvajalci, ki bodo prihajali predvsem iz Azije.

2.5 RAZLIKE V STROŠKIH DELA IN STRUKTURA ZAPOSLENOSTI V AVTOMOBILSKEM SEKTORJU

Globalni trgi nudijo podjetjem delovanje na številčnejših in večjih trgih po vsem svetu. To za podjetja pomeni dostop do večjih kapitalskih tokov, tehnologije, znanja in večje izbire cenejših dobrin. Podjetja, ki delujejo izven nacionalnih meja, so pripravljena locirati svoje pomembne aktivnosti v države, ki nudijo najboljše priložnosti, kot so nizki stroški dela, ugodnejše davčne obveznosti, manj strogi okoljski predpisi itd. Vse to pa delajo z namenom povečanja svoje konkurenčnosti, s čimer bi si pridobila sposobnost vstopiti na svetovni trg in se soočiti s svetovno konkurenco.

2.5.1 Učinki na zaposlitev in plače

Strukturne in organizacijske spremembe zadnjih let so povzročile razmejevanje delovne sile v avtomobilski industriji. Delež nizkokvalificiranih poklicev v omenjeni industriji se je zmanjšal na minimum, kar je imelo za posledico prenos nizkokvalificiranih del v druga podjetja. Visokokvalificirano delo je postalo bolj vrednoteno in je za podjetja pomenilo dvig povprečne izobrazbe zaposlenih in s tem večanje znanja. To je še posebej opazno pri raziskavah in razvoju, inženiringu, industrijskem dizajnu in ostalih nalogah, ki zahtevajo visoko stopnjo znanja. Podoben razvoj se odvija tudi na strani dobave, saj so dobavitelji visokokakovostnih proizvodov in storitev, ki temeljijo na visokokvalificiranih delavcih, utrdili svojo tržno pozicijo, njihov pomen pa se bo v prihodnje še večal (European competitiveness report 2004, 2004, str. 197, 198).

Globalizacija ima vrsto učinkov na delovna mesta. Tako sta v avtomobilskem sektorju padla zaposlenost in tudi plače. Povprečna plača v tem sektorju se je še najbolj zmanjšala v ZDA. Tu se je delo premaknilo od proizvodnje avtomobilov na izdelovanje dobavnih delov, kjer je plača običajno nižja. Število delovnih mest v razvitih državah je sicer ostalo bolj ali manj konstantno, v ZDA so v avtomobilskem sektorju med leti 1993 in 1996 celo dodali 103.000 delavcev. Vendar pa je kljub temu prisotno ukinjanje delovnih mest v proizvodnih obratih, saj se proizvodnje selijo na nove lokacije, ki podjetjem omogočajo doseganje nižjih stroškov. Povečanje števila dokončanih vozil, uvoženih iz Kanade, Mehike, Španije in vzhodne Evrope je zaskrbljujoče zaradi nadaljnjih izgub delovnih mest v razvitih državah. Danes se zato v tradicionalnih centrih avtomobilske industrije, kot je Detroit, spodbujajo aktivnosti visoko

plačanega raziskovanja, oblikovanja, inženiringa in administrativnih služb (Globalization and Jobs in the Automotive Industry, 2000, str. 2, 3). Rešitev za ohranitev delovnih mest v razvitih gospodarstvih torej ni v omejevanju investicij in trgovanja, ampak predvsem v investiranju v nove tehnologije, izobrazbo in prekvalifikacije.

Premik delovne sile od proizvodnje avtomobilov k dobaviteljem ima lahko negativen vpliv na zaslužke delavcev, še posebno v ZDA, kjer je ta trend najmočnejši. Medtem ko je dobavni sektor vir dinamične rasti služb, pa službe dobaviteljev v ZDA plačujejo v povprečju okoli 40% manj kot končne sestavljalne službe. Ko postajajo dobavitelji vse pomembnejši in vse bolj globalno prisotni, se lahko kakovost služb v avtomobilskem sektorju še nadalje zmanjšuje. Proizvajalci avtomobilov s povečanim *outsourcingom* in z modularizacijo pritiskajo na svoje dobavitelje za doseganje globalnih cen, kakovosti in dobavnih standardov. V prihodnosti bi lahko ta pritisk na dobavitelje vodil v nestabilnost zaposlitve in pa v izgubljanje delovnih mest v razvitih državah med dobavitelji. Slednji namreč izboljšujejo produktivnost v domačih tovarnah ter pospešeno selijo proizvodnjo v nizko stroškovne lokacije znotraj npr. NAFTA trgovinske zveze držav (Globalization and Jobs in the Automotive Industry, 2000, str. 6, 77).

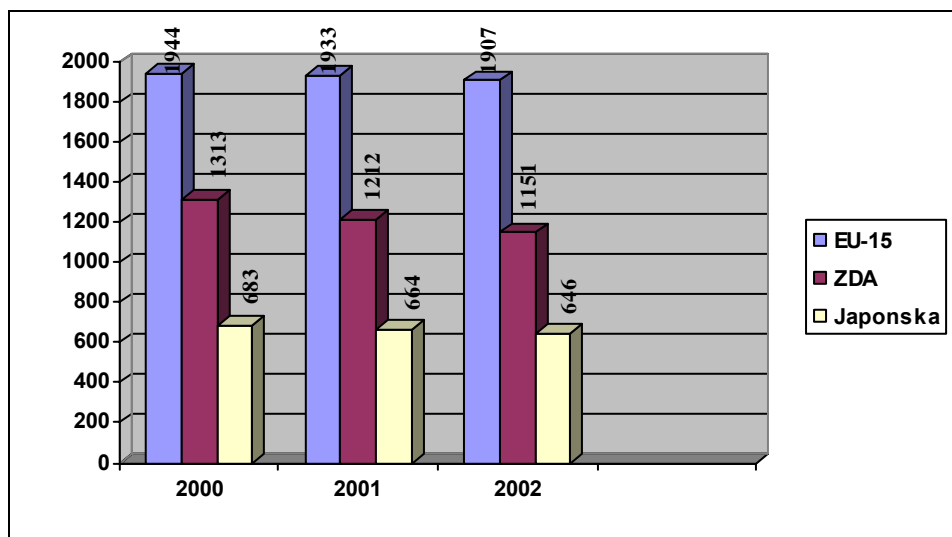
V povprečju ima večje število lokacij, v katerih so prisotni obrati tipa 1 in tipa 2, kamor spadajo ZDA, severna Evropa in Japonska, višje stopnje zaposlenosti kot pa obrati tipa 3, kamor spadajo Mehika, Kanada, Španija, Portugalska in vzhodna Evropa, in obrati tipa 4, ki vključujejo Kitajsko, Indijo, Vietnam in Brazilijo. Obrati tipa 1 in tipa 2 za sestavljanje v povprečju zaposlujejo od 5.873 in 5.329 delavcev, medtem ko obrati tipa 3 in tipa 4 v povprečju zaposlujejo samo 3.957 in 2.700 delavcev (Globalization and Jobs in the Automotive Industry, 2000, str. 42).

Zaposlenost v EU-27 je v avtomobilski industriji leta 2005 dosegla 2,3 milijona zaposlenih, kar pomeni, da je ta panoga najpomembnejši delodajalec v Evropi. V novih članicah EU je zaposlenost močno narasla zaradi velikih investicij avtomobilskih proizvajalcev v te regije. V EU-15 pa se je celotna zaposlenost v avtomobilskem sektorju zmanjšala, predvsem zaradi prenosa proizvodnje v pridružene članice. Zaposlenost v sektorju za motorna vozila predstavlja skoraj 7 % vse zaposlenosti v proizvodnih industrijah EU. Skupno pa avtomobilska industrija podpira več kot 12 milijonov evropskih služb, za katere se vedno bolj zahteva visoka kvalifikacija (European Automobile Industry Report 07/08, 2007, str. 57). Še vedno pa obstaja bojazen, da se bo avtomobilska industrija iz razvitih gospodarstev preselila v manj razvite države zaradi nuje po zmanjšanju osnovnih stroškov. Razvite države namreč zaznamujejo visoki proizvodni stroški ter stagnantno povpraševanje po avtomobilih, za države v razvoju pa je napovedana hitra in visoka rast trga motornih vozil.

Posredno je z avtomobilsko industrijo povezanih okoli 10 milijonov zaposlenih iz EU, ki delajo v recikliranju, prodaji, vzdrževanju in popraviljanju motornih vozil. Sem uvrščamo tudi transport potnikov, taksiste, tovorni prevoz, proizvodnjo pnevmatik ter gradnjo cest. Ker so z

avtomobilsko industrijo povezani še drugi sektorji, pa bi lahko število zaposlenih povečali tudi za zaposlene v sektorju materiala (npr. jekla, aluminija, stekla in plastike), tekstila, zaposlenih v avtošolah, licenčnih dejavnostih, najemnjaju vozil, testiranju vozil, zavarovanju, financiranju itd. (Slight upturn in 2006 stems from growth recovery in main EU markets, b.l.).

Slika 9: Zaposlenost v industriji motornih vozil (v tisoč)



Vir: Key Indicators on the Competitiveness of the EU'S Automotive industry, 2005, str. 3.

Kot kaže Slika 9, je zaposlenost v avtomobilski industriji od leta 2000 do leta 2002 padla v vseh treh območjih, v EU-15 je padla za 1,9 %, v ZDA za 12,34 %, na Japonskem pa za 5,42 odstotkov. Še vedno je bilo največ zaposlenih v EU-15, sledita pa ji ZDA in Japonska. To potrjuje tudi Tabela 4, ki kaže, da se je zaposlenost od leta 1999 do 2000 povečala tako v EU-15 kot ZDA, na Japonskem pa se je zaposlenost zmanjšala. Od leta 2000 pa do 2002 pa se je zaposlenost povsod zmanjšala. To potrjuje tudi dejstvo, da je bila EU-15 največji delodajalec v tej industriji, saj je imela leta 2002 zaposlenih 1,901 milijon delavcev, na drugem mestu so bile ZDA z 1,151 milijoni delavcev ter nazadnje Japonska z 0,646 milijoni delavcev.

Tabela 4: Zaposlenost v proizvodnji motornih vozil leta 2002 v EU-15, ZDA in na Japonskem (v tisoč)

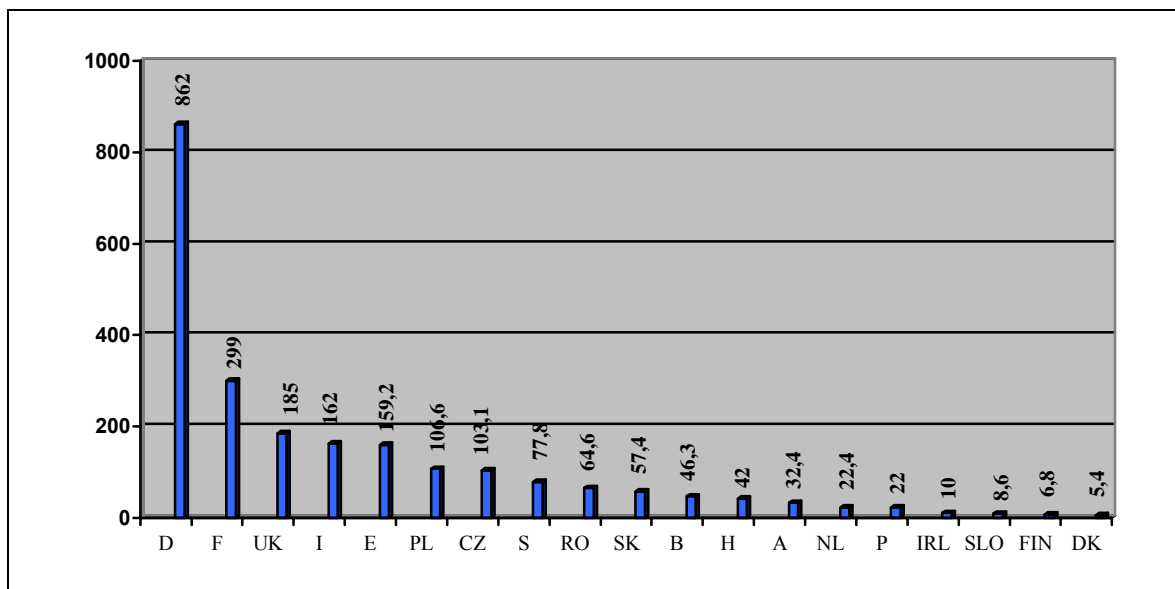
	1999	2000	2001	2002
EU-15	1.901	1.944	1.933	1.907
ZDA	1.312	1.313	1.212	1.151
Japonska	705	683	664	646

Vir: European competitiveness report 2004, 2004, str. 157.

Če se osredotočimo na evropsko petnajsterico, opazimo, da je zaposlenost v avtomobilski industriji leta 2002 znašala 2,13 milijona. Največji, 11 % delež, je imela pri tem Nemčija, sledi ji Švedska z 10 odstotki, Češka in Belgija z 8 % ter Španija in Francija s 7 % (European competitiveness report 2004, 2004, str. 157). Slika 10 prikazuje stanje za leto 2005, ko je zaposlenost v avtomobilskem sektorju EU znašala okoli 2,2726 milijona. Od tega je bilo kar 862.000 delavcev zaposlenih v Nemčiji, sledi ji Francija z 299.000 zaposlenimi, Velika

Britanija s 185.000 zaposlenimi in Italija s 162.000 zaposlenimi. Kot poroča Auto Annual Report 2007 (2007, str. 215), je bilo med leti 1995 in 2005 v nemški avtomobilski industriji ustvarjenih 130.000 novih služb. Veliko jih je nastalo v dobavni industriji, ki je v tem času močno okrepila svojo delovno silo. Sicer pa število zaposlenih v nemški avtomobilski industriji od leta 2005 dalje rahlo upada.

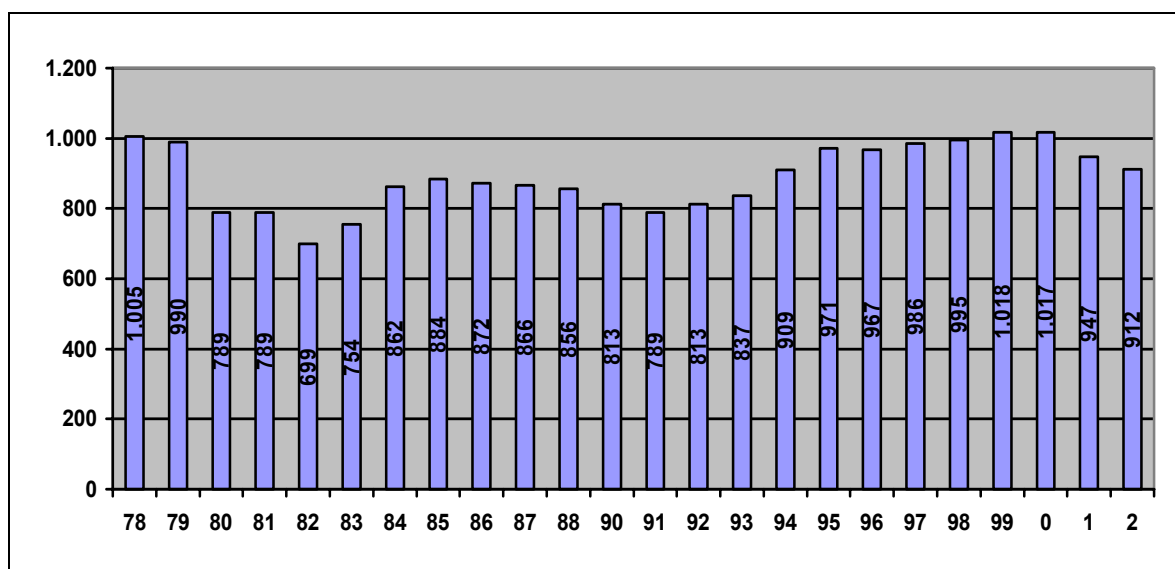
Slika 10: Neposredna zaposlenost v avtomobilskem sektorju v EU leta 2005 (v 1000)



Vir: European Automobile Industry Report 07/08, 2007, str.58.

Slika 11 prikazuje spreminjanje zaposlenost v ZDA v sektorju motornih vozil in opreme med leti 1987 in 2002.

Slika 11: Zaposlenost v ZDA pri motornih vozilih in opremi 1978 – 2002 (v tisoč)



Vir: Economic Contribution of the Automotive Industry to the U.S. Economy – An Update, 2003, str. 10.

Najnižja zaposlenost je bila tako zabeležena okoli leta 1982 in okoli leta 1991, opaziti pa je mogoče tudi, da je zaposlenost padala tudi v letih 2000 in 2001. V naslednjih letih bi se lahko število zaposlenih v avtomobilski industriji zmanjšalo zaradi vedno močnejših zahtev po nižanju nevarnih izpušnih plinov. Že kar nekaj časa se namreč bje bitka za ekološka vozila, ki pa zahtevajo izjemno veliko vlaganj v raziskave in razvoj. Problem pa je tudi v ponaredkih avtomobilskih delov, ki prihajajo predvsem iz Azije, natančneje iz Kitajske, saj povzročajo ekonomske škode v obliki izgub profitov, konkurenčnosti in blagovnih znamk. Ocenjujejo, da bi se zato v prihodnosti lahko število zaposlenih predvsem v evropski avtomobilski industriji zmanjšalo za okoli 500.000.

2.5.2 Stroški dela

Nizki proizvodni stroški so eden glavnih virov mednarodne konkurenčnosti industrije. Države z visokimi stroški dela lahko konkurirajo nasproti državam z nizkimi stroški samo z nadpovprečno kvalitetnimi izdelki. Z odprtostjo in globalno prisotnostjo dobaviteljev si bodo standardizirani vmesni proizvodi vedno bolj podobni v ceni, mednarodna prisotnost glavnih proizvajalcev in velik obseg dobaviteljev pa se bo nagibala k izenačitvi stroškov kapitala. Zato so mednarodne razlike v stroških dela glavni vir razlik v proizvodnih stroških (European competitiveness report 2004, 2004, str. 191). Smiselno je, da se v državah z nizkimi stroški dela proizvaja delovno intenzivne proizvode oz. komponente, proizvodnja kapitalno intenzivnih modulov pa lahko ostane v državah z visokimi stroški dela (The European Commercial Vehicle Industry in the Age of Globalization, 2007, str. 31).

V avtomobilski industriji lahko stroški dela znašajo med eno četrtno in eno tretjino skupnih proizvodnih stroškov. Njihova pomembnost, tako kot ekonomije obsega, variira med različnimi procesi, največji so pri izdelovanju karoserij in končnih sestavljajalnih operacij, nizki pa so v proizvodnji motorjev in menjalnikov. Kljub temu pa sta kakovost in zanesljivost delovne sile pomembnejša kot strošek dela. Upoštevanja vseh teh stroškov in lastnosti delovne sile ima pomembno vlogo v odločitvah o investiranju v lokacije. Danes pomembnost razlik v stroških dela upada, saj postaja industrija vedno bolj kapitalno intenzivna (Dicken, 2003, str. 364).

Stopnja stroškov dela predstavlja resne probleme za avtomobilsko industrijo v nekaterih državah članicah EU in v drugih razvitih gospodarstvih. Tabela 5 prikazuje, da je strošek dela na uro najmanjši v Koreji, sledi ji Japonska, na tretjem mestu je EU-15, ZDA pa ima najvišje stroške dela. V Evropi so najvišji stroški dela na uro v Nemčiji, ki so bili leta 2001 celo višji od stroškov dela v ZDA. Tako visoki stroški bi lahko ogrozili konkurenčnost Nemčije. V vseh drugih državah članicah EU pa so stroški dela na uro nižji od ZDA in Japonske.

Stroški dela na enoto so odločilno odvisni od sestave avtomobilske industrije in so navadno višji v industriji dobaviteljev kot pa v sestavljanju vozil. Stroški dela na enoto so nizki v

Koreji in Evropi, natančneje v Franciji, Belgiji, Španiji, na Irskem in Nizozemskem. V Belgiji so nizki kljub visokim stroškom dela na uro zaradi visoke delovne produktivnosti in nadpovprečne rabe vmesnih vložkov izven avtomobilske industrije. Na Nizozemskem, v Franciji in Španiji visoka delovna produktivnost pomaga vzdrževati stroške dela na enoto pod povprečjem. Nemčija je s povečanim izločanjem del iz organizacij dosegla močno zmanjšanje teh stroškov, vendar pa se to sedaj odraža v povečanju deleža delovnih stroškov v dodani vrednosti (European competitiveness report 2004, 2004, str. 193).

Tabela 5: Mednarodna primerjava delovnih stroškov na uro (v pariteti kupne moči \$, vrednosti januar 2005)

	1990	1995	2001
Koreja	5,4	8,4	12,9
Japonska	17,8	24,1	29,0
ZDA	25,4	34,3	33,8
EU-15	19,1	26,3	32,7
Avstrija	13,4	21,0	23,8
Belgija	20,7	27,9	31,5
Danska	12,8	17,0	21,4
Finska	12,5	18,3	21,0
Francija	17,4	22,2	25,6
Nemčija	20,5	29,0	36,8
Grčija	7,4	10,6	12,2
Irska	9,5	13,1	17,5
Italija	17,0	21,4	23,9
Luksemburg	13,0	14,8	19,2
Nizozemska	13,2	17,2	24,1
Portugalska	8,1	14,7	18,3
Španija	17,9	19,4	23,3
Švedska	15,8	18,5	19,4
VB	17,9	22,3	26,2

Vir: Key Indicators on the Competitiveness of the EU'S Automotive Industry, 2005, str. 4.

Povprečen tedenski zaslužek proizvodnih delavcev v proizvodni industriji motornih vozil in delov je relativno visok. S 1.184\$ na teden so bili zaslužki proizvodnih delavcev v podjetjih, ki proizvajajo dokončana motorna vozila, med najvišjimi v državi v letu 2002. Delavci v podjetjih, ki izdelujejo dele motornih vozil, zaslužijo v povprečju 848\$ tedensko ter tisti, ki delajo v karoseriji motornih vozil in proizvodnji priklopnikov, zaslužijo 625\$ na teden, v primerjavi s 619\$ za delavce v vseh proizvodjalnih industrijah in 506\$ za te v celotnem privatnem sektorju. Ti urni zaslužki se lahko povečajo med nadurnim delom ali posebnih izmenah. Delavci imajo običajno plačano tudi do enkrat višjo plačo, če delajo več kot 8 ur na dan ali 40 ur na teden ali če delajo ob sobotah. Za delo ob sobotah in nedeljah lahko prejmejo podvojeno plačo. Največji proizvajalci in dobavitelji pogosto ponudijo druge ugodnosti, vključno s plačanimi počitnicami in prazniki, življenjsko, nezgodno in zdravstveno zavarovanje, podpirajo izobraževanje, nudijo delovne bonuse in bonuse v obliki udeležbe pri

dobičku (International Profit Associates Provides Useful Information about the Motor Vehicle and Parts Manufacturing Industry, b.l.).

Celotna plača v proizvodni industriji motornih vozil in delov naj bi se v obdobju 2002–12 povečala za 3 %, v primerjavi s 16 % za vse industrije. Zaposlenost se bo v tem obdobju zmanjšala za 6 % v proizvodnji motornih vozil, za 4 % pa bo narasla v proizvodnji delov motornih vozil in 12 % v proizvodnji karoserij motornih vozil in priklopnikov (International Profit Associates Provides Useful Information about the Motor Vehicle and Parts Manufacturing Industry, b.l.).

Število delovnih mest v avtomobilski industriji najdražje evropske države, Nemčije, se lahko v bodoče zaradi visokih stroškov dela, energije in transporta zmanjša za 150.000. Vse več proizvajalcev vozil ima namreč svoje obrate locirane zunaj Nemčije. Leta 2007 so tako nemški proizvajalci v Nemčiji proizvedli le okoli 34,7 odstotkov vozil, največ jih je proizvedel Audi (79,8 %), najmanj pa Opel, ki je doma proizvedel le 29,5 odstotka vozil (Ogroženi Nemci, 2008, str. 30). Tudi vodstvo Daimlerja je že napovedalo, da iščejo primerno lokacijo v vzhodni Evropi za svojo novo tovarno, saj v svoji nemški tovarni zaradi visokih stroškov dela ne bi dosegli več kot 10-odstotnega donosa. Zaenkrat se še odločajo med Poljsko in Romunijo, saj znaša povprečen strošek za uro dela v nemških avtomobilskih tovarnah 42,29 evra, v poljskih 6 evrov, v romunskih pa le 3,23 evra. Dilema izbire je torej, ker je za Poljsko značilna večja izurjenost in izobraženost delovne sile, Romunija pa ima manjše stroške za uro dela (Kratke, 2008, str. 10).

Stroški dela v avtomobilski industriji so sicer še vedno dovolj močan razlog za selitev proizvodnje v manj razvite države, vendar pa počasi postajajo manj pomembni. Avtomobilska industrija namreč postaja vedno bolj kapitalsko intenzivna. To bo še najbolj prišlo do izraza v razvitih državah, ki so bolj kapitalsko intenzivne. V manj razvitih državah, ki pa so bolj delovno intenzivne, pa bodo še kar nekaj časa konkurirali s poceni delovno silo.

2.5.3 Produktivnost

Ključni faktor konkurenčnosti je danes zagotovo produktivnost, ki je v Evropi nižja kot na Japonskem in v ZDA (glej Tabelo 6), kar daje pritisk na profitne stopnje. Kljub temu je v zadnjih letih avtomobilska industrija iz območja evropske petnajsterice počasi, vendar postopno dohitevala Japonsko in ZDA na področju delovne produktivnosti, kar je prispevalo k izboljševanju cenovne konkurenčnosti, saj je slednja že nekaj let pod hudimi pritiski. Avtomobilski industriji bo pri izboljševanju cenovne konkurenčnosti pomagala tudi širitev EU na nove države članice. V Evropi ima Francija visoko produktivno rast, ravno nasprotno pa velja za Nemčijo. Nedavno je Francija vodila v delovni produktivnosti tako v Evropi kot tudi nasproti ZDA in Japonske. Razlog za to se skriva v dejstvu, da proizvedejo francoski proizvajalci več standardiziranih vozil kot nemški, kar pomeni da bolje izkoriščajo ekonomije

obsega. Razlog tiči tudi v strateških prednostih Francije pri *outsourcingu*, nenazadnje pa je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da francoska avtomobilska industrija manj investira v raziskave in razvoj, za razliko od nje pa je Nemčija pri tem zelo intenzivna (European competitiveness report 2004, 2004, str. 194, 195, 208, 209).

Tabela 6: Produktivnost zaposlenih glede na raven v ZDA

ZDA = 100	Na osnovi vrednosti na enoto motornega vozila			Na osnovi izdatkov glede na pariteto kupne moči		
	1990	1995	2001	1990	1995	2001
EU15	59,6	65,9	75,2	71,7	69,0	75,3
Koreja	19,4	32,2	33,7	36,4	37,6	46,0
Japonska	131,8	110,8	108,8	78,4	82,4	101,7
ZDA	100	100	100	100	100	100

Vir: Key Indicators on the competitiveness of the EU'S automotive Industry, 2005, str. 3.

Naraščanje intenzivnosti mednarodne in domače konkurence je povečalo stroškovne pritiske na proizvajalce. Zato skušajo slednji doseči večjo produktivnost in kakovost s pomočjo uvajanja visokotehnoloških produkcijskih tehnik, vključno z roboti, računalniki in programsko opremo. Zmanjševanje stroškov vodi industrijo v pogodbene oblike dela, saj so pogodbeni delavci manj dragi za najem in opustitev kot pa stalni delavci (International Profit Associates Provides Useful Information about the Motor Vehicle and Parts Manufacturing Industry, b.l.).

Za delavce je danes zelo pomembno, da so pripravljeni na spremembe in močno konkurenco in so se tudi zmožni hitro prilagoditi spremenjenim razmeram. Delavci morajo zato imeti dobre spretnosti oz. veščine, hkrati pa potrebujejo občutek varnosti, da se lahko spoprimejo z notranjim stresom, nastalim zaradi sprememb. To je še najpomembnejše za nizkokvalificirane delavce, ki jih hitre spremembe bolj prizadenejo, saj so nanje manj pripravljeni, poleg tega pa se ravno njihove službe selijo v tuje države. Vlade bi morale ljudem pomagati pri iskanju nove zaposlitve s svetovanjem, šolanjem in s finančnimi spodbudami (Global Employment Trends, 2008, str. 38).

Proizvodnja vozil je skozi zgodovino uporabljala različne načine vodenja dela. Pri Fordovem pristopu, ki se je uveljavil v začetku dvajsetega stoletja, je bil edini delavčev prispevek fizično delo v obliki neprestanega ponavljajočega se dela. V sedemdesetih in osemdesetih letih 20. stoletja se je postopno uveljavil japonski pristop, ki je zagotavljal večjo delavčevo vpletenost in boljši intelektualni prispevek k izboljšani produktivnosti in konkurenčnosti (Zacharatos & Hershcovis & Turner & Barling, 2005, str. 232).

Proizvajalci, ki se soočajo s tehnološkimi napredki in nadaljnjimi potrebami po nižanju stroškov, vse bolj poudarjajo nadaljevanje izobraževanja in križnega usposabljanja delavcev, kar pomeni, da delavce usposabljaajo za več kot eno delo. To je vodilo v spremembo profila

industrijskih delavcev. Standardi za nove zaposlitve so sedaj veliko višji kot so bili v preteklosti, saj z upadanjem števila nekvalificiranih služb, delodajalci vse bolj zahtevajo vsaj dokončano srednjo šolo. Ročna spretnost bo v nadalje sicer še vedno pomembna za veliko proizvodnih služb, vendar delodajalci danes poleg te spretnosti iščejo tudi delavce z dobrimi komunikacijskimi in matematičnim spretnostmi, z računalniško pismenostjo, s sposobnostjo reševanja problemov in kritičnega mišljenja (International Profit Associates Provides Useful Information about the Motor Vehicle and Parts Manufacturing Industry, b.l.). Avtomobilska industrija potrebuje kvalificirano osebje za proizvodnjo visoko kompleksnih, zmogljivih in kakovostnih izdelkov, saj velja za delovno intenzivno industrijo. Avtomobilski proizvodi so danes kompleksnejši in prefinjeni in zato potrebujejo bazo visokega strokovnega znanja za tehnološke inovacije in fleksibilnost zaradi organizacijskih sprememb.

3 ANALIZA PRIMEROV IZBRANIH AVTOMOBILSKIH PODJETIJ

Proizvajalci avtomobilov imajo danes svoje obrate razpršene po celem svetu, kar jim daje priložnost izkoriščanja od nizkih stroškov dela do dobrih znanj in sposobnosti delavcev. Toyota, Volvo in Ford tako pri svojem poslovanju najbolj uporabljajo delavce iz tujih držav, saj imajo svojo proizvodnjo tudi močno mednarodno razpršeno. BMW, Nissan in Renault pa imajo glavni del proizvodnje locirane v svoji domači državi in se torej najbolj zanašajo na delavce na svojem domačem trgu. Proizvajalci kot so Volvo, Toyota, Honda, Volkswagen in Fiat svoje mednarodne tržne usmerjenosti v prodaji ne zagotavljajo samo z investiranjem v tujino, temveč tudi s premeščanjem zaposlitve ven iz domačega trga. Ta podjetja izkoriščajo učinkovitost, znanje in dovezetnost v svojih mednarodnih strategijah. Podjetja, ki imajo relativno nizek delež prodaje zunaj domačega trga (General Motors, Ford in Mitsubishi) in visok delež zaposlenosti v tujini, pa izkoriščajo konkurenčne prednosti nižjih stroškov dela v tujih državah (European competitiveness report 2004, 2004, str. 175).

Že nekaj časa opažamo, da sta evropski in ameriški trg v zreli fazi, kar pomeni da ne bosta več naraščala, ampak bosta le vzdrževala dosedanje stanje. Visoka rast pa bo v prihodnje zagotovo zabeležena v Rusiji, na Kitajskem, v Indiji in drugih trgih v razvoju (Milač, 2008, str. 22, 23). Zato bo v prihodnje predvsem na azijskem trgu potekal boj za tamkajšnji tržni delež in za postavljanje obratov. Vendar pa konkurenčnega boja ne bo primanjkovalo niti v razvitih gospodarstvih, saj se proizvajalci vozil soočajo z vedno ostrejšimi okoljskimi zahtevami in bodo tako tekmovali v ponujanju novih tehnoloških pripomočkov, vgrajenih v vozila in v iskanju alternativnih virov pogona vozil.

3.1 FORD MOTOR COMPANY

Ford Motor Company je ameriška multinacionalna korporacija, ki jo je leta 1903 ustanovil Henry Ford. Podjetje je bilo v ZDA eno izmed prvih, ki je investiralo v tujino, saj je kmalu po

svoji ustanovitvi že pričelo vlagati v tujino v obliki tujih neposrednih investicij. Poleg tega pa je bil Ford tudi eden prvih, ki je zgradil obrat za sestavljanje avtomobilov izven domače baze. Svoje obrate je med drugim postavil v Argentini, Braziliji, Veliki Britaniji, Španiji, na Švedskem, v Južni Afriki in na Kitajskem. Samo v Evropi ima postavljenih 35 obratov, kjer zaposluje okoli 100.000 ljudi, vsega skupaj pa je imel leta 2007 po svetu neposredno zaposlenih okoli 245.000 delavcev v približno sto tovarnah in obratih (Donnelly & Morris, 2003, str. 77, 79; Ford News 2007, 2007).

Izven ZDA ima Ford locirani skoraj dve tretjini proizvodnje osebnih vozil. Mednarodno se je razširil predvsem z odpiranjem novih obratov pod svojim lastnim imenom. Svoj prvi proizvodni obrat izven ZDA je leta 1904 postavil v Kanadi. V Evropi je odprl svoj prvi obrat za sestavljanje leta 1911 v Manchestru, leta 1913 pa v Bordeauxu. V Berlinu je pričel sestavljati avte leta 1926, v Colognu pa 1931. V dvajsetih letih 20. stoletja je ustanovil svoje sestavljalne obrate tudi v Latinski Ameriki, Avstraliji in na Japonskem. Ford je bil tudi prvi avtomobilski proizvajalec, ki je izkoristil razvoj Evropske skupnosti, saj je leta 1967 svoje evropske operacije združil v Ford Europe (Dicken, 2003, str. 377, 378, 386).

Ford svojih vozil po državah ne proizvaja in trži enako. Po celinah se Fordovi modeli avtomobilov med seboj razlikujejo. Tako v ZDA proizvaja znamke Lincoln, Mercury in Ford Mustang, ki se drugje ne proizvajajo. Ford Focus je bil narejen sicer za evropski trg, vendar se zaradi njegove priljubljenosti proizvaja na vseh celinah. V Evropi se proizvaja tudi Ford Fiesta, Mondeo in Ka. V Aziji prodaja Ford druge modele svojih vozil, med njimi sta npr. Ford Everest in Endeavour, ki se na drugih celinah ne proizvajata.

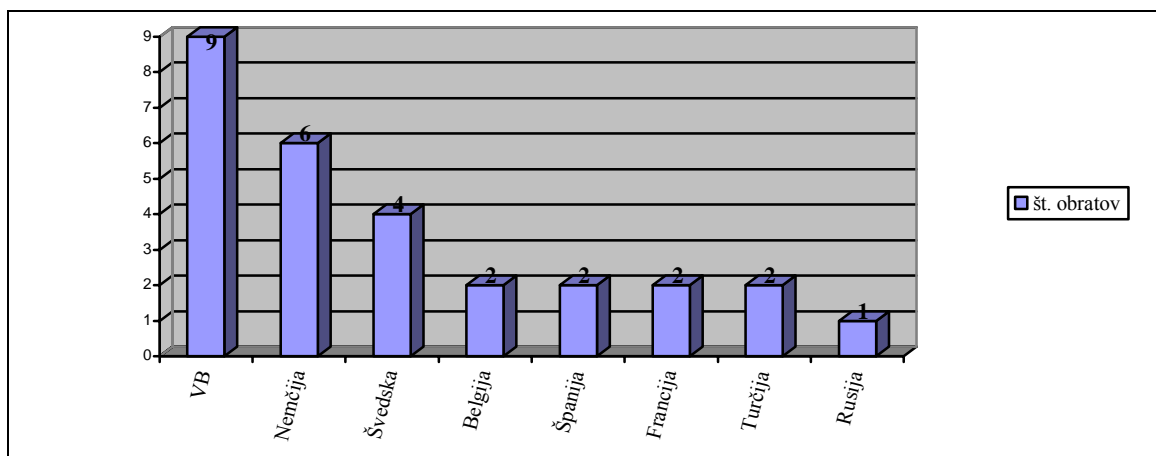
V šestdesetih letih 20. stoletja je bil v ZDA v avtomobilski industriji prisoten oligopol velikih treh ameriških proizvajalcev, General Motorsa, Forda in Chryslerja. Ameriški avtomobilski proizvajalci so proizvajali velike avtomobile, saj so leta 1956 majhna vozila zasedala le 1,6 % trga. Toda situacija se je kmalu pričela spreminjati, saj so že leta 1967 majhna vozila zasedala 11,2 % trga. Majhne avte so na ameriškem trgu prodajali le tuji proizvajalci, ameriški pa so še naprej proizvajali le velika vozila, saj so jim prinašala večjo donosnost. Z majhnimi vozili so slednji sicer poskusili, Ford je takrat trgu predstavil avtomobila Pinto in Bobcat, vendar so to ostali le osamljeni primeri. Leta 1972 so majhna vozila zasedala okoli 37 % trga, leta 1975, ko so se začeli zavedati prvega naftnega šoka, pa je ta delež narasel na 50,8 %. Po tem letu je potrošnja majhnih avtov sicer upadla, vendar pa je leta 1979, ko je bila v ospredju druga naftna kriza, povpraševanje zopet močno naraslo, na kar pa ameriški proizvajalci niso bili pripravljeni. Nekoč izoliran ameriški trg vozil, je tako postal izpostavljen mednarodni konkurenci. V ZDA so pričela prodirati predvsem japonska podjetja, katerih tržni delež se je iz 11 % leta 1978 povečal na 21 % že v letu 1980. To pa je bilo tudi najslabše leto za ameriško avtomobilsko industrijo, saj je trpela rekordne izgube. Posledično se je v ZDA močno povečala tudi nezaposlenost, zaradi česar je nato ameriška vlada poskušala pritisniti na japonska podjetja, da naj namesto izvoza na ameriški trg tu raje ustanovijo nove obrate. Japonski proizvajalci so imeli glede tega pomisleke, predvsem glede tamkajšnje delovne sile.

Vendar so kljub temu že do leta 1986 vsa japonska avtomobilska podjetja, razen podjetja Daihatsu, najavila načrte o investiranju v ZDA ali Kanado. Da bi premagali krizo na domačem trgu, ki jo je povzročila stagnacija trga ZDA in kriza tržnega deleža glede na povečanje japonskih in evropskih avtomobilskih proizvajalcev, so pričeli ameriški proizvajalci aktivno prodirati na tuje trge (Lee, 2005, str. 6–13).

Danes ima Ford v Severni Ameriki svoje obrate locirane v Kanadi, ZDA in Mehiki (glej Prilogo 5). V Kanadi deluje 7 obratov, do leta 1980 so jih postavili 4, zadnjega leta 1992, vmes pa samo dva. V ZDA so največ obratov (16) postavili med leti 1950 in 1960, do leta 2000 so jih nato postavili še deset, zadnjega pa so postavili leta 2004. Skupaj ima Ford v ZDA 35 obratov. V Mehiki je najstarejši delujoči obrat iz leta 1970, zgradili so še dva po letu 1980 in zadnjega leta 2002, skupaj pa ima 4 obrate (Global Operations – North America, 2007).

Kot kaže Slika 12, ima podjetje v Evropi postavljenih veliko obratov, še največ v Veliki Britaniji (9), sledi ji Nemčija s šestimi obrati, Švedska s štirimi obrati, Belgija, Francija, Španija in Turčija imajo vsaka po dva obrata, Rusija pa enega. Slednjega so odprli šele leta 2002 (glej Prilogo 6). Največ obratov so postavili nekje do leta 1980, potem pa so se počasi preusmerili tudi v Turčijo in Rusijo (Global Operations – Europe, 2007).

Slika 12: Fordovi obrati v Evropi



Vir: Global Operations – Europe, 2007.

V Južni Ameriki ima Ford obrate v Argentini, Braziliji in Venezueli (glej Prilogo 7). Štirje od vseh obratov so bili postavljeni v obdobju med leti 1960 in 1970, dva so postavili leta 1974, zadnjega pa leta 2002 v Braziliji. Brazilija ima tako skupaj 5 obratov, Argentina in Venezuela pa imata vsaka po enega. Tudi v Afriki upravlja Ford z dvema obratoma, oba pa sta pričela delovati leta 1963 in 1968 v Porth Elizabeth (Global Operations – South America, 2007; Global Operations – Africa, 2007).

V Azijo in Avstralijo je Ford pričel intenzivneje investirati šele nekje po letu 1964, kar nam kaže tudi Tabela 7. Šest obratov so postavili od leta 1990, zadnji je bil odprt na Kitajskem leta 2001. V Avstraliji ima odprtih pet obratov, na Kitajskem, Tajvanu, Tajskem in v Maleziji ima

odprta po dva obrata, v Indiji, Filipinih in Vietnamu po enega, na Japonskem pa osem (Global Operations – Asia Pacific, 2007).

Tabela 7: Fordovi obrati v Aziji in Pacifiku po državi in letnici odprtja

<i>Država</i>	<i>Leto odprtja</i>	<i>Vrsta obrata*</i>	<i>Št. zaposlenih</i>
Avstralija	1926	4	1.152
	1926	2	644
	1959	1	2.088
	1972	3	184
	1986	3	110
Kitajska	1968	1	4.690
	2001	1	5.624
Indija	1996	1	1.976
Japonska	1931	5	n.p.**
	1964	2	n.p.
	1966	1	n.p.
	1972	1	n.p.
	1974	2	n.p.
	1981	5	n.p.
	1982	1	n.p.
	1992	1	n.p.
Malezija	1967	1	705
	1967	1	371
Filipini	1999	1	727
Tajvan	1972	1	1.732
	1972	2	1.732
Tajska	1976	1	264
	1998	1	3.490
Vietnam	1997	1	550

Legenda: * 1 – obrat za sestavljanje, 2 – obrat za motorje, 3 – obrat za ulivanje/kovanje aluminija, 4 – obrat za izdelavo vrat, streh vozil itd., 5 – obrat za menjalnike; **n.p. – ni podatka

Vir: Global Operations – Asia Pacific, 2007; Lastna priredba.

Fordova potreba v srednjih devetdesetih letih 20. stoletja po okrepitevi konkurence na vseh pomembnih trgih ga je vodila v globalno reorganizacijo, ki so jo v podjetju imenovali »Ford 2000«. Leta 1999, po štirih letih, je Ford najavil še eno pomembno reorganizacijo na globalni ravni, ki je zajemala prestrukturiranje in menjavo vodstva podjetja. Med drugim je bilo zaprtih pet obratov in odpuščenih 22.000 delavcev v Severni Ameriki (Dicken, 2003, str. 378, 379). »Ford 2000« je predvideval geografsko razširitev na trge kot so Kitajska, Vietnam, Indija in Poljska ter popolno prestrukturiranje v Južni Afriki v upanju na spodbujanje prodaje v hitro rastočih razvijajočih se trgih. Vse odločitve v okviru »Ford 2000« so bile sprejete v Dearbornu. Podjetje si je zelo prizadevalo za razširitev v Latinsko Ameriko in Azijo, s čimer so Evropo postavili v drugotni položaj. Vendar so to naredili ob nepravem času, saj so

evropski potrošniki vedno bolj zahtevali več za manj denarja, obenem pa so postali tudi veliko bolj dovzetni za tuja vozila (Donnelly & Morris, 2003, str. 80).

Fordov program je predvidel zmanjšanje delovne sile v Belgiji in Nemčiji, še najbolj sporna pa je bila odločitev o zaprtju obrata v Dagenhamu v Veliki Britaniji. Februarja 2000 so nato najavili, da imajo za Wales nove investicijske plane za 236 milijonov dolarjev, kjer bi lahko na novo odprli 600 novih služb. (Donnelly & Morris, 2003, str. 82, 83).

Ford se je moral v zadnjih letih spoprijeti s silami globalizacije, z vitko proizvodnjo, ki so jo predstavili Japonci ter pojavom novih segmentov na trgu vozil, saj postaja slednji vedno bolj razdrobljen. Pri Fordu so se težave pojavile tako v ZDA, njegovi domači lokaciji, kot tudi v Evropi, s tem da so bile tu še posebej velike, saj je izgubil tržni delež (Donnelly & Morris, 2003, str. 77).

Ker je podjetje leta 2006 zabeležilo 12,6 milijard dolarjev izgube, so se v vodstvu odločili za zapiranje tovarn in zmanjševanje delovne sile, da bi lahko zopet prišli do dobička. Sočasno pa so najavili širitev na azijski trg skupaj z japonsko Mazdo, v kateri ima Ford 33,4 odstotni delež. Že septembra 2006 so objavili načrt za pospešitev zmanjšanja delovne sile v roku štirih let za 25.000 do 30.000 delavcev in za zmanjševanje proizvodnih kapacitet. Še leta 2005 je Ford v Severni Ameriki zaposloval okoli 99.500 delavcev, leta 2006 jih je imel še 89.000, do leta 2008 pa želijo delovno silo zmanjšati nekje na 55.000 do 60.000. Do konca leta 2012 nameravajo ustaviti tudi 16 severnoameriških tovarn, vključno s sedmimi obrati za sestavljanje vozil. Na novo pa bodo zgradili obrat na Tajskem, ki bo proizvajal 100.000 malih avtov, od katerih bo 80 % izvoženih v druge jugovzhodne azijske države, Avstralijo, Novo Zelandijo in južno Afriko. Delavcem so ponudili možnost prostovoljne zapustitve podjetja v osmih različnih možnostih, vključno s štirimi tradicionalnimi ponudbami kot je npr. zgodnja upokožitev in štirimi inovativnimi programi, oblikovanih za pomoč delavcem pri premeščanju v nove službe, ki zahtevajo nove veščine. Tako so ponudili posebno podporo delavcem za nadaljevanje izobraževanja, ponudili so jim štipendije, nadaljevanje zdravstvenega zavarovanja in druge ugodnosti (Ford Motor Company Sustainability Report 2006/7, 2007; Fuller, 2007).

Pri Fordu se zavedajo da so trgi v razvoju pomemben vir rasti v avtomobilski industriji in se zato osredotočajo na tri osnovne tipe trgov v razvoju. V prvi tip spadajo države v razvoju, kot so Kitajska, Indija in Brazilija, saj ta gospodarstva zelo hitro rastejo, sočasno pa raste tudi povpraševanje po vozilih. Drug tip predstavljajo obnovljena gospodarstva, kot je Rusija, ki se po dolgi ekonomski stagnaciji zopet oživlja. V tretji tip pa spadajo visoko rastoče niše znotraj razvitih trgov, ki vključujejo hibridna vozila, luksuzna vozila itd. Ker bo bilo torej največ povpraševanja po vozilih v prihodnosti ravno v trgih v razvoju, Ford v ta namen že povečuje svoje proizvodne kapacitete v Aziji, predvsem na Kitajskem in v Indiji. Na Kitajskem so tako že povečali svoje proizvodne kapacitete za okoli 200.000, hkrati pa so tudi dokončali nov obrat za sestavljanje vozil in za motorje, ki bo na leto proizvajal 160.000 vozil. Na

obnovljenih trgov in trgov v razvoju je Ford zabeležil hitro rast, saj se je njegov delež v Turčiji dvignil na 17,1 %, v Rusiji za kar 92 %, v Aziji in Pacifiku je njegov delež narasel za 9 %, v Južni Ameriki pa za 14 % (Ford Motor Company Sustainability Report 2006/7, 2007).

3.2 FIAT GROUP

Fiat, eden od pionirjev avtomobilske industrije, je svoj prvi avto predstavil leta 1899. Fiat Group združuje Fiat Group Automobiles, Ferrari, Iveco in Maserati. Pod Fiat Group Automobiles pa so vključene znamke Abarth, Alfa Romeo, Fiat, Fiat Professional in Lancia. Ferrari je sicer v lasti Fiat Group, vendar deluje povsem samostojno. Obrate ima Fiat Group locirane v Italiji, na Poljskem, Braziliji in Argentini, proizvodnja pa se odvija tudi skozi skupna vlaganja in licencirane dogovore v Franciji, Turčiji, Egiptu, Južni Afriki, Indiji in na Kitajskem (Tagliabue, 1999; Jennings, 1999).

Pri Fiatu so z razvojem tujih podružnic pričeli sistematično po prvi svetovni vojni. Leta 1919 sta bili ustanovljeni Fiat Španija in Fiat Francija, v naslednjih letih pa je bilo dodanih še dvajset drugih podružnic. Leta 1922 so jih ustanovili v pomembnih trgih Nemčije in leta 1924 Anglije. Nadalje so jih ustanavljali na trgih, kjer so se pričakovali pomembni razvoji, kot sta bili leta 1923 zgrajena podružnica v Argentini, leta 1927 pa v Braziliji. Gradili pa so jih tudi na trgih, kjer so bile možnosti za podelitev proizvodnih licenc ali pa za aktiviranje podjetij za sestavljanje vozil, kot sta Poljska in Turčija. Po drugi svetovni vojni je namreč obnova italijanske industrije pričela obdobje močne ekonomske rasti, kar je pomagalo razširitvi avtomobilske industrije. Fiat je pri tem vodil s hitro reorganizacijo tovarn in uveljavitvijo novih modelov, saj so se v podjetju dobro zavedali, da ne bodo mogli zagotoviti varnosti in razvoja podjetja znotraj enega samega trga. Zavedali so se, da bodo na svetovnem trgu vedno odločilnejšo vlogo igrali deleži prisotnosti, ki si jih bo vsak proizvajalec prisvojil in branil (Volpato, b.l., str. 1–3).

Januarja 1996 so pričeli v brazilskem obratu s proizvodnjo z računalniško vodenim procesnim sistemom, ki je bil naprednejši od obrata v Italiji. Skupaj je bilo v brazilskem obratu uporabljenih 38 robotov. Ker je proizvodnja narasla, je bilo leta 1996 tu zaposlenih preko 21.000 delavcev, vodili pa so tudi obsežen program treninga. Leta 1995 je Fiat veliko investiral tudi v nov argentinski obrat. Ta obrat je bil na manjši stopnji avtomatizacije kot tisti v Italiji in je neposredno zaposloval 5.000 delavcev, posredno pa 15.000. Leta 1972 je Fiat predstavil svojega prvega robota na proizvodni liniji, njegovi obrati pa še danes veljajo za ene izmed najbolj avtomatiziranih in naprednih na svetu (Volpato, b.l., str. 10, 11; Jennings, 1999).

Žal pa Fiatu ni šlo vedno samo dobro, temveč je bil še pred kratkim v resnih finančnih težavah. Zaradi slabih rezultatov se je moral reorganizirati že leta 1991. Načrt je med drugim zajemal odpustitev 6.000 delavcev in zaprtje osemnajstih tovarn. Slabe rezultate je imel Fiat

tudi leta 2002. Sprva so sicer predvidevali odpuščanje delavcev in zaprtje tovarn drugje po svetu, še največ v Argentini, niso pa nameravali tega storiti v Italiji, saj je bila tu navada, da so presežke delavcev začasno dali na seznam, ob koncu krize pa so se ponovno vrnil v tovarno. Ker pa se je izkazalo, da je kriza prevelika, in da ni samo začasna, so morali tudi v Italiji odpustiti 8.100 delavcev, za stalno so zaprli dve tovarni v Italiji, v Torinu pa so jo zaprli samo začasno. Fiat je sprejel načrt za reorganizacijo tudi med leti 2003 in 2006, ko naj bi odpustili 12.000 delavcev, predvsem v Italiji, hkrati pa naj bi zaprli tudi dvanajst tovarn po svetu (Sedej, 2003, str. 22, 27–30).

Danes gre Fiatu precej dobro, saj se je že samo od leta 2006 do 2007 povpraševanje po njegovih vozilih povečalo v vseh pomembnejših trgih, padlo pa je edino v Nemčiji za 2,5 %. V vzhodni Evropi se je povpraševanje dvignilo za 5,2 %, v Italiji za 5,7 %, v Španiji za 14,1 %, v Franciji za 7,6 % in v Veliki Britaniji za 2,1 %. Še najbolj pa je povpraševanje naraslo v Braziliji, kjer je poskočilo kar za 31,9 % in na Poljskem, kjer se je povpraševanje dvignilo za 18,6 % (Annual Report, 2007, str. 26).

Podjetje se je torej pobralo iz rdečih števil in je lansko leto tudi že na novo zaposlovalo. Kot lahko vidimo iz Tabele 8, se je število zaposlenih v Fiatovih avtomobilskih podjetjih med letoma 2006 in 2007 povečalo za 7.881 delavcev, stroški za raziskave in razvoj so se v tem obdobju povečali za 181 milijonov evrov, znižali pa so investicije za 174 milijonov evrov.

Tabela 8: Fiatova vlaganja v investicije, raziskave in razvoj (oboje v milijonih evrov) ter število zaposlenih

	<i>Investicije</i>		<i>Stroški za raziskave in razvoj</i>		<i>Št. zaposlenih</i>	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
<i>Fiat Group Automobiles</i>	1.865	2.163	751	675	50.542	44.691
<i>Maserati</i>	97	82	54	46	695	649
<i>Ferrari</i>	246	142	147	83	2.926	2.870
<i>Trucks and Commercial Vehicles</i>	347	342	207	174	26.461	24.533
Skupaj	2.555	2.729	1.159	978	80.624	72.743

Vir: Annual Report, 2007, str. 14.

Fiat je v zadnjih štirih letih svojo organizacijo prenovil in oblikoval nove poslovne strategije, pri čemer so te že prinesle pozitivne rezultate. Med drugim je pred štirimi leti imel še za 10 milijard evrov dolga, danes pa zopet posluje s pozitivnimi številkami. Nove strategije pri Fiatu zajemajo tudi razširitev v Indijo in na Kitajsko. Tako je na Kitajskem s Chery Automobiles že podpisal memorandum o skupnem vlaganju, ki bo stopil v veljavo leta 2009. Poleg tega se na Kitajskem s Tata Motors dogovarja Fiatov Iveco, Magneti Marelli pa je podpisal dogovore v Rusiji, Indiji in na Kitajskem za zagotovitev nadaljnjih spodbud za svoj razširitveni projekt (Annual Report, 2007, str. 4, 5).

SKLEP

Svet je danes močno prepleten s številnimi multinacionalnimi podjetji, ki imajo svoje obrate locirane v velikem številu držav, ki tem podjetjem nudijo različne priložnosti. Selitev proizvodnje v države v razvoju podjetjem omogoča izkoriščanje poceni delovne sile, kar poceni tako proizvodnjo kot tudi končne proizvode. Multinacionalna podjetja so tako dobro izkoristila velike priložnosti, ki jih prinaša globalizacija. Slednja je namreč omogočila podjetjem dostop na vse trge sveta, kar je podjetjem poleg možnosti doseganja stroškovne učinkovitosti prineslo tudi dostop do novih kupcev na izjemno hitro rastočih trgih.

Ko so se pričele države z globalizacijo odpirati svetu, se je to dotaknilo tudi avtomobilske industrije, saj se je morala prestrukturirati in svojo proizvodnjo usmeriti na trge s poceni delovno silo, saj so proizvajalci le tako lahko ostali konkurenčni. V prihodnosti bomo videli še veliko nadaljnjih selitev, saj se bodo proizvajalci selili tako zaradi iskanja tržnih deležev v državah v razvoju kot tudi zaradi iskanja nizkih stroškov. Slednje bo potrebno predvsem zaradi čedalje ostrejših zahtev s strani oblasti po alternativnih virih pogona vozil. Stroški za raziskave in razvoj se bodo v nadalje močno večali, in ker vseh stroškov proizvajalci ne bodo mogli prenesti na kupce, bodo morali proizvodnjo seliti v države s poceni delovno silo. Čeprav se bodo v razvitih državah razvijala predvsem visoko kvalificirana delovna mesta, pa je mogoče, da se bodo tudi aktivnosti raziskav in razvoja ter inženiringa, ki povzročajo zelo veliko stroškov, prenesle v manj razvite države.

Globalizacija je tako proizvodnjo vozil postavila v neposredno bližino končnega kupca. Danes je avtomobilska industrija sicer še vedno močno skoncentrirana v razvitih državah, toda vse bolj kaže, da bo v prihodnosti skoncentrirana predvsem v azijskih državah. Vendar pa je pomembno tudi to, da se s selitvijo proizvajalcev avtomobilov selijo tudi njihovi dobavitelji. Ti bodo postajali vse pomembnejši, saj, ko z združevanjem postajajo vse večji, nase prevzemajo tudi vedno več nalog in odgovornosti, ki jih nanje prelagajo proizvajalci avtomobilov. Tudi slednji se bodo še naprej združevali, morda ne toliko s prevzemi, zagotovo pa bodo med seboj sodelovali in šli v skupna vlaganja.

S selitvijo proizvajalcev avtomobilov in njihovih dobaviteljev lahko v razvitih ekonomijah pride do izgube številnih služb, predvsem torej pri nekvalificiranih delavcih, vendar pa bi morali pri tem biti previdni, saj sta z avtomobilsko industrijo med drugim povezani tudi tekstilna industrija in industrija materiala, kot je aluminij, steklo, plastika in jeklo. Mogoče je namreč, da bosta tudi ti dve industriji izgubili velik del dobičkov, kar bo vodilo v še nadaljnje zmanjševanje delavcev. Rešitve se torej kažejo v dajanju večjega poudarka šolanju in pridobivanju višjih stopenj izobrazbe, v vladni pomoči brezposelnim pri iskanju ustreznih delovnih mest in ustreznem prekvalificiranju delavcev.

V zrelih trgih Amerike in Evrope se na avtomobilske proizvajalce že nekaj časa pritiska tudi z okoljskimi predpisi glede nižanja škodljivih izpušnih plinov. S tem so na trg prišla nova vozila, ki namesto bencina in nafte uporabljajo plin ter biogorivo, strokovnjaki pa še naprej iščejo možnosti drugačnih virov pogona. To pa pomeni, da avtomobilska industrija ni odvisna samo od nizkokvalificiranih delavcev za sestavljanje vozil, ampak tudi od visokokvalificiranih delavcev, ki sodelujejo predvsem pri raziskavah in razvoju. To je za razvita gospodarstva vsekakor spodbujajoč dejavnik, vendar pa je seveda potrebno vzeti v obzir tudi možnost selitve raziskav in razvoja v Azijske države, saj so tam stroški dela bistveno nižji.

Iz primerjave avtomobilskih podjetij Ford in Fiat lahko vidimo, da ima Ford svojo proizvodnjo vozil geografsko veliko bolj razpršeno kot pa Fiat. Obe podjetji sta prisotni v Argentini in Braziliji in Afriki, po drugih geografskih področjih pa se veliko bolj razlikujeta. Tako ima v Aziji Fiat svoje obrate postavljene samo na Kitajskem in v Indiji, Ford pa še v sedmih drugih azijsko-pacifiških državah. Tudi v Evropi je Ford veliko bolj razpršen kot Fiat, v Severni Ameriki pa je prisoten samo Ford, ki izkorišča predvsem poceni delovno silo Mehike.

Podjetji Ford in Fiat sta že zelo dolgo aktivni v mednarodnih selitvah proizvodnje, nadaljnjo širitev pa imata usmerjeno predvsem v Azijski trg, Rusijo in Brazilijo. Pri obeh podjetjih smo videli, da sta se v zadnjih letih bojevali z izgubo, kar ju je prisililo v zapiranje obratov in odpiranje novih tovarn v državah s poceni delovno silo. Fiat je sprva sicer želel odpuščati svoje delavce izven Italije, toda kmalu je spoznal, da mora to storiti tudi z delavci v Italiji. Ford pa je že sprva načrtoval zapiranje tovarn in odpuščanje delavcev v Severni Ameriki, saj je tu delovna sila precej dražja kot v Aziji ali Južni Ameriki.

Trenutno so v slabem položaju predvsem Ameriški proizvajalci vozil, ki se že lep čas ukvarjajo z reorganizacijami svojega poslovanja. Vendar pa avtomobilska industrija zagotovo še kar nekaj časa ne bo izginila iz razvitih gospodarstev, temveč se bo samo zmanjšala. V prihodnje bomo tako pričali še številnim selitvam in reorganizacijam, ki bodo temeljito spremenila glavna jedra današnje avtomobilske industrije.

LITERATURA IN VIRI

1. *Annual Report: Consolidated and Statutory Financial Statements*. (2007). Najdeno 15.3.2008 na spletnem naslovu http://www.fiatgroup.com/en-us/shai/banns/budgets/Documents/annual_report_071231.pdf.
2. *Auto Annual Report 2007*. (2007). Frankfurt: Verband der Automobilindustrie (VDA). Najdeno 3.3.2008 na spletni strani <http://www.vda.de/en/service/jahresbericht/auto2007/index.html>.
3. Brovinsky, B. (2005). *Kako so konjske moči izpodrivale konje*. Ljubljana: Tehniški muzej Slovenije.
4. Cahuc, P. & Zylberberg, A. (2004). *Labor economics*. Cambridge: The Mit Press.
5. Corswant, F. & Fredriksson, P. (2002). Sourcing trends in the car industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (7), 741–758.
6. Czenter, A. (2002). *Labor Market and Globalization: Human Resources Management in Global Enterprises*. Nice: Institut Europeen des Hautes Études Internationales.
7. Deardorff, V. A. & Stern, M. R. (2000). *What the Public Should Know about Globalization and the World Trade Organization*. Research seminar in international economics. School of Public Policy. Michigan: The University of Michigan.
8. Dicken, P. (2003). *Global shift: Reshaping the global economic map in the 21st century*. London: SAGE Publications.
9. Donnelly, T. & Morris, D. (2003). Restructuring Ford Europe. *European Business Review*, 15 (2), 77-86. Najdeno 5.4.2008 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=868847&dType=SUB&history=false>.
10. *Economic Contribution of the Automotive Industry to the U.S. Economy – An Update*. (2003). Michigan: Center for Automotive Research. Najdeno 5.4.2008 na spletnem naslovu <http://www.cargroup.org/pdfs/alliance-final.pdf>.
11. *Employment Outlook*. (1996). OECD. Paris: OECD.
12. *European Automobile Industry Report 07/08*. (2007). Brussels: European Automobile Manufacturers Association (ACEA). Najdeno 29.2.2008 na spletni strani http://www.acea.be/images/uploads/ind/ind_0004.pdf.
13. *The European Commercial Vehicle Industry in the Age of Globalization*. (2007). KPMG International. Najdeno 19.2.2008 na spletni strani http://www.kpmg.se/download/106244/141373/kpmg_083668.pdf.
14. *European competitiveness report 2004*. (2004). Luxembourg: European Commission.
15. *Europe has more than 250 automobile production sites*. (2007). ACEA. Najdeno 14.2.2008 na spletnem naslovu http://www.acea.be/index.php/news/news_detail/europe_has_more_than_250_automobile_production_sites/.
16. *Ford Motor Company Sustainability Report 2006/7*. (2007). Najdeno 30.3.2008 na spletnem naslovu <http://www.ford.com/about-ford/company-information>.

17. *Ford News 2007*. (2007). Najdeno 30.3.2008 na spletnem naslovu http://media.ford.com/article_display.cfm?article_id=27534.
18. Freeman, B. R. (2006). *Labor Market Imbalances: Shortages, or Surpluses, or Fish Stories?* Harvard University and NBER. Centre for Economic Performance, LSE.
19. Fuller, T. (2007). *Ford to Build Car Plant in Thailand*. Najdeno 10.10.2007 na spletnem naslovu <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9401E4DC143CF933A25753C1A9619C8B63%20>.
20. Gaughan, P. A. (2002). *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
21. *Global Employment Trends: January 2008*. (2008). International Labour Organization. Geneva: International labour Office. Najdeno 2.3.2008 na spletnem naslovu http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_090106.pdf.
22. *Globalization and Jobs in the Automotive Industry*. (2000). A Study by Carnegie Mellon University and the Massachusetts Institute of Technology. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
23. *Globalization and the Labour Market*. (2001). UNCTAD. Najdeno 4.2.2008 na spletnem naslovu <http://www.unctad.org/en/docs/pogdsmdp14.en.pdf>.
24. *Global Operations -Africa*. (2007). [podjetja Ford Motor Company]. Najdeno 27.3.2008 na spletnem naslovu <http://www.ford.com/aboutford/microsites/sustainability-report-2006-07/overviewProfileGlobalDirectoryAfrica.htm>.
25. *Global Operations - Asia Pacific*. (2007). [podjetja Ford Motor Company]. Najdeno 27.3.2008 na spletnem naslovu <http://www.ford.com/aboutford/microsites/sustainability-report-2006-07/overviewProfileGlobalDirectoryAsiaPac.htm>.
26. *Global Operations - Europe*. (2007). [podjetja Ford Motor Company]. Najdeno 27.3.2008 na spletnem naslovu <http://www.ford.com/aboutford/microsites/sustainability-report-2006-07/overviewProfileGlobalDirectoryEurope.htm>.
27. *Global Operations - North America*. (2007). [podjetja Ford Motor Company]. Najdeno 27.3.2008 na spletnem naslovu <http://www.ford.com/aboutford/microsites/sustainability-report-2006-07/overviewProfileGlobalDirectoryNAmerica.htm>.
28. *Global Operations - South America*. (2007). [podjetja Ford Motor Company]. Najdeno 27.3.2008 na spletnem naslovu <http://www.ford.com/aboutford/microsites/sustainability-report-2006-07/overviewProfileGlobalDirectorySAmerica.htm>.
29. *International Profit Associates Provides Useful Information about the Motor Vehicle and Parts Manufacturing Industry*. (b.l.). International Profit Associates, Inc. Najdeno 13.2.2008 na spletnem naslovu <http://www.internationalprofitassociates.net/stats/Vehicle.asp>.
30. Jennings, B. (1999, 7. junij). *Fiat centenary something to crow over*. Najdeno 23.3.2008 na spletnem naslovu <http://www.drive.com.au/Editorial/ArticleDetail.aspx?ArticleID=463>.

31. *Key Indicators on the competitiveness of the EU'S automotive industry.* (2005). Brussels. Najdeno 15.5.2008 na spletnem naslovu <http://www.google.si/search?hl=sl&q=Key+Indicators+on+the+competitiveness+of+the+EU%C2%B4S+automotive+industry&btnG=Iskanje&meta=>.
32. Kleinert, J. & Klodt, H. (2002). *Causes and Consequences of Merger Waves.* Kiel: Kiel Institut of World Economics. Najdeno 13.3.2008 na spletnem naslovu <http://ideas.repec.org/p/kie/kieliw/1092.html>.
33. Kokko, A. (2006). *The Home Country Effects of FDI in Developed Economies.* European Institute of Japanese Studies. Stockholm: Stockholm School of Economics.
34. Kostevc, Č. & Redek, T. (2005). Globalizacija in tuje neposredne investicije: Spreminjajoča se podoba sveta. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 447–468). Ljubljana: Časnik Finance.
35. Kratke. (2008). *Avto foto market*, (220), str. 10.
36. Lee, E. & Vivarelli, M. (2004). *Understanding Globalization, Employment and Poverty Reduction.* Hampshire: Palgrave Macmillan.
37. Lee, H. Y. (2005). *Strategic Alliances and Trade Dispute in Automobile Industry.* Center for Far Eastern Studies. Toyama: Toyama University.
38. Merger integration at Ford and Volvo. (2006). *Emerald Group Publishing Limited*, 22 (4), 5–7.
39. Milač M. (2008). Zmagovali bodo zeleni. *Fokus avto*, (102), str. 22, 23.
40. *Momentum 2007 KPMG Global Auto Executive Survey.* (2007). KPMG International. Najdeno 7.3.2008 na spletni strani http://www.kpmg.cz/czech/images/but/EN_Auto-Mom-2007.pdf.
41. Ogroženi Nemci. (2008, 22. februar). *Dnevnik*, str. 30.
42. *Reducing CO2 emissios: working together to achieve better results.* (b.l.). ACEA. European Automobile Manufacturers' Association. Najdeno 13.2.2008 na spletnem naslovu http://www.acea.be/index.php/news/news_detail/reducing_co2_emissions_working_together_to_achieve_better_results/.
43. *The Renault-Nissan alliance.* (2007). Najdeno 3.3.2008 na spletnem naslovu http://www.renault.com/renault_com/en/main/10_GROUPE_RENAULT/_51_Alliance/.
44. Sachwald, F. (2005). *Impact of Changing Production Location on Foreign Direct Investment.* Tokyo: Tokyo Club Foundation for Global Studies.
45. Shimokawa, K. (1999). *Reorganization of the Global Automobile Industry and Structural Change of the Automobile Component Industry.* Najdeno 5.3.2008 na spletnem naslovu <http://imvp.mit.edu/papers/99/shimokawa.pdf>.
46. Scholte, J. A. (2000). *Globalization: A Critical Introduction.* Basingstoke: Macmillan.
47. Schweins, R. (2003). *Automobilzuliferer: Verfeinerte Methode.* Düsseldorf: Wirtschafts Woche.
48. Sedej, M. (2003). *Državna pomoč podjetjem v težavah.* Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Sitar, S. (1998). *100 let avtomobilizma na slovenskem.* Ljubljana: DZS.

50. *Slight upturn in 2006 stems from growth recovery in main EU markets.* (b.l.). ACEA. European Automobile Manufacturers' Association. Najdeno 13.3.2008 na spletnem naslovu http://www.acea.be/index.php/news/news_detail/slight_upturn_in_2006_sales_stems_from_growth_recovery_in_main_eu_markets/.
51. Sturgeon, T. (1997). *Globalization and Jobs in the Automotive Industry*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology. Najdeno 1.3.2008 na spletnem naslovu <http://ipc-lis.mit.edu/globalization/Overcapacity.pdf>.
52. Tagliabue, J. (1999, 12. september). Bringing Good Things to Fiat? *The New York Times*. Najdeno 3.4.2008 na spletnem naslovu <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9d03e0d7123df931a2575ac0a96f958260&st=cse&sq=Fresco+Bring+Good&scp=2>. 12 september 1999.
53. Volpato G. (b.l.). *Fiat Auto: Toward Globalization*. Venice: Ca' Foscari University. Najdeno 4.2.2008 na spletnem naslovu <http://imvp.mit.edu/papers/0001/volpato1.pdf>.
54. Zacharatos, A., Hershcovis, M. S., Turner, N. & Barling, J. (2005). Human resource management in the North American automotive industry. *Emerald Group Publishing Limited*, 36 (2), 231–254.

PRILOGE

Priloga 1: Odpiranje in zapiranje delovnih mest (Povprečna letna stopnja kot odstotek celotne zaposlenosti)

<i>Država</i>	<i>Odpiranje delovnih mest</i>	<i>Zapiranje delovnih mest</i>	<i>Neto rast zaposlitve</i>	<i>Prerazporeditev delovnih mest</i>
<i>Francija (84-91)</i>	12,7	11,8	0,9	24,5
<i>Nemčija (83-90)</i>	9,0	7,5	1,5	16,5
<i>Nizozemska (84-91)</i>	8,2	7,2	1,0	15,4
<i>Velika Britanija (85-91)</i>	8,7	6,6	2,1	15,3
<i>ZDA (84-91)</i>	13,0	10,4	2,6	23,4

Vir: Employment Outlook, 1996, tabela 5.1, str. 176.

Priloga 2: Prodaja in tržni delež osebnih vozil v Zahodni Evropi (v %)

	<i>1982</i>	<i>1984</i>	<i>1986</i>	<i>1988</i>	<i>1990</i>	<i>1992</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>
<i>Ameriški delež</i>	21	23	22	21	22	23	24	24
<i>Evropski delež</i>	69	66	66	67	66	65	64	63
<i>Japonski delež</i>	10	11	12	12	12	12	11	11
<i>Korejski delež</i>	0	0	0	0	0	1	1	1

Vir: Globalization and Jobs in the Automotive Industry, 2000, str. 36.

Priloga 3: Prodaja in tržni delež osebnih vozil v ZDA (v %)

	<i>1982</i>	<i>1984</i>	<i>1986</i>	<i>1988</i>	<i>1990</i>	<i>1992</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>
<i>Ameriški delež</i>	76	77	74	74	72	72	73	73
<i>Evropski delež</i>	5	6	5	4	4	3	3	4
<i>Japonski delež</i>	18	18	20	20	24	24	23	22
<i>Korejski delež</i>	0	0	1	2	1	1	1	1

Vir: Globalization and Jobs in the Automotive Industry, 2000, str. 36.

Priloga 4: Prodaja in tržni delež osebnih vozil na Japonskem (v %)

	<i>1982</i>	<i>1984</i>	<i>1986</i>	<i>1988</i>	<i>1990</i>	<i>1992</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>
<i>Ameriški delež</i>	0	0	0	0	0	0	1	1
<i>Evropski delež</i>	1	1	1	2	2	2	3	3
<i>Japonski delež</i>	99	99	99	98	97	98	96	96
<i>Korejski delež</i>	0	0	0	0	0	0	0	0

Vir: Globalization and Jobs in the Automotive Industry, 2000, str. 36.

Priloga 5: Fordovi obrati v Severni Ameriki po državah in po letnici odprtja

<i>Država</i>	<i>Leto odprtja</i>	<i>Vrsta obrata*</i>	<i>Št. zaposlenih</i>
Kanada	1923	2	1.850
	1934	3	600
	1953	1	3.820
	1967	1	2.460
	1981	2	650
	1981	3	940
	1992	3	570
Mehika	1970	1	900
	1983	2	705
	1986	1	3.335
	2002	1	n.p.**
ZDA	1924	1	2.479
	1925	1	2.130
	1925	1	1.861
	1939	4	786
	1939	1	480
	1941	2	983
	1946	4	n.p.
	1946	3	600
	1950	4	1.422
	1951	1	4.933
	1951	2	919
	1952	1	3.102
	1952	5	2.138
	1952	3	1.740
	1954	4	854
	1955	1	3.218
	1955	2	1.164
	1956	2	2.059
	1956	2	2.840
	1956	4	1.337
	1957	2	1.020
	1957	1	1.259
	1957	1	2.800
	1958	5	n.p.
	1964	4	1.613
	1968	5	1.193
	1969	1	5.154
1973	2	1.335	
1974	1	2.730	
1974	4	712	
1980	5	1.305	
1987	1	3.722	
1992	1	3.400	
1995	3	n.p.	
2004	1	2.620	

Legenda: * 1 – obrat za sestavljanje, 2 – obrat za motorje, 3 – obrat za ulivanje/kovanje aluminija, 4 – obrat za izdelavo vrat, streh vozil itd., 5 – obrat za menjalnike; **n.p. – ni podatka

Vir: Global Operations – North America, 2007; Lastna priredba.

Priloga 6: Fordovi obrati v Evropi po državi in letnici odprtja

<i>Država</i>	<i>Leto odprtja</i>	<i>Vrsta obrata*</i>	<i>Št. zaposlenih</i>
Belgija	1964	1	5.475
	1965	1	5.300
Francija	1973	5	2.523
	1976	5	947
Nemčija	1930	5	1.440
	1931	1	4.707
	1962	2	1.438
	1963	3	1.144
	1970	1	6.390
	2003	3	352
Rusija	2002	1	1.571
Španija	1976	1	6.657
	1976	2	458
Švedska	1964	1	5.306
	1969	4	2.684
	1990	2	1.423
	1995	1	n.p.**
Turčija	1982	2	1.510
	2001	1	6.030
Velika Britanija	1931	2	1.842
	1940	3	398
	1948	1	7.913
	1953	1	1.327
	1959	4	1.058
	1964	5	740
	1980	2	1.685
	1980	1	2.300
	2000	1	3.000

Legenda: * 1 – obrat za sestavljanje, 2 – obrat za motorje, 3 – obrat za ulivanje/kovanje aluminija, 4 – obrat za izdelavo vrat, streh vozil itd., 5 – obrat za menjalnike; **n.p. – ni podatka

Vir: Global Operations – Europe, 2007; Lastna priredba.

Priloga 7: Fordovi obrati v Južni Ameriki in Afriki po državah in po letnici odprtja

<i>Država</i>	<i>Leto odprtja</i>	<i>Vrsta obrata*</i>	<i>Št. zaposlenih</i>
Argentina	1961	1	2.123
Brazilija	1967	1	n.p.**
	1968	1	n.p.
	1974	2	n.p.
	1974	5	n.p.
	2002	1	n.p.
Venezuela	1962	1	1.797
Južna Afrika	1963	2	815
	1968	1	3.762

Legenda: * 1 – obrat za sestavljanje, 2 – obrat za motorje, 3 – obrat za ulivanje/kovanje aluminija, 4 – obrat za izdelavo vrat, streh vozil itd., 5 – obrat za menjalnike; **n.p. – ni podatka

Vir: Global Operations – South America, 2007; Global Operations – Africa, 2007; Lastna priredba.