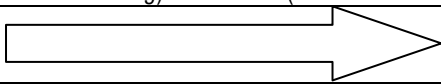
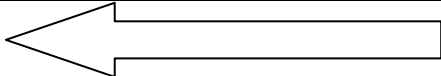


Repatrijacija proizvodnje

U literaturi na engleskom jeziku ne postoji univerzalni termin kojim bi se označio fenomen repatrijacije proizvodnje. Često se u kontekstu razmatranja vraćanja proizvodnih aktivnosti u zemlju porekla koriste termini kao što su: *reshoring*, *backshoring*, *onshoring*, *inshoring*, *homeshoring*, *backreshoring* (Fratocchi et al., 2013a; Brandon-Jones et al., 2017). Fratocchi et al. (2013a) navode da se u nemačkoj literaturi uglavnom koristi termin povratna re-lokacija (engl. *return relocation*). Ova re-lokacija može biti: institucionalna ili funkcionalna (u zavisnosti od toga da li se u zemlju porekla vraća celo preduzeće, ili samo neka funkcija); direktna ili indirektna (u zavisnosti od toga da li se aktivnost inkorporira u aktivnosti fokalne kompanije u matičnoj zemlji, ili se vraćena aktivnost poverava domaćim dobavljačima); može se odnositi na delimično ili na potpuno zatvaranje lokacije u inostranstvu.

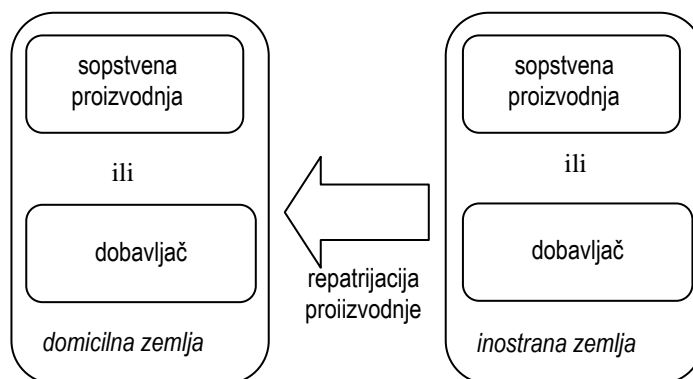
Fratocchi et al. (2014, str. 56) zaključuju da je svim definicijama repatrijacije zajedničko to što ističu da se radi o odluci kojoj prethodi odluka o *offshore*-ovanju, kao i to da ne mora nužno da dovede do potpune repatrijacije i zatvaranja *offshore* lokacije. Takođe, ističe se da se odluka o repatrijaciji proizvodnje odnosi na prostorno izmeštanje proizvodne aktivnosti, bez obzira na vlasništvo nad operacijama. Dakle, radi se o odluci o tome gde će se proizvodnja obavljati, bez obzira na to ko će je obavljati. Generalno se može istaći da repatrijacija proizvodnje podrazumeva parcijalno ili ukupno vraćanje proizvodnje (bilo da je ona obavljana od strane fokalnog preduzeća, ili je bila poverena inostranim dobavljačima) na domaću lokaciju kako bi se podmirila lokalna, regionalna ili globalna tražnja (Fratocchi et al., 2013a, str. 2). Takođe, proizvodne aktivnosti koje su vraćene u matičnu zemlju, mogu biti obavljane od strane fokalnog preduzeća, ali mogu biti poverene i domaćim dobavljačima (Fratocchi et al., 2013b). Imajući ovo u vidu, može se istaći da je geografska lokacija proizvodnje primarna dimenzija za definisanje repatrijacije proizvodnje, a ne ko obavlja proizvodne aktivnosti (Arbjørn & Mikkelsen, 2014; Gylling et al., 2015). Ukrštanjem dimenzije vlasništva nad proizvodnim aktivnostima i geografske lokacije na kojoj se one obavljaju, mogu se identifikovati četiri strategije proizvodnje (Kinkel i Maloca, 2009; Fratocchi et al., 2013b) (Tabela 1).

Tabela 1: Strategije proizvodnje

		Geografske granice	
		Domicilna zemlja	Inostrana zemlja
Vlasništvo	Interno (<i>insourcing</i>)	Sopstvena proizvodnja u domicilnoj zemlji (<i>Onshore insourcing</i>)	Sopstvena proizvodnja u inostranstvu (<i>Offshore insourcing</i>)
	Eksterno (<i>outsourcing</i>)	Snabdevanje od domaćih dobavljača (<i>Onshore outsourcing</i>)	Snabdevanje od inostranih dobavljača (<i>Offshore outsourcing</i>)
	<i>Offshore</i> -ovanje		
	Repatrijacija		

Preuzeto od Fratocchi et al., 2013b, str. 2

Prema tome, pod repatrijacijom (engl. *backshoring*) se podrazumeva vraćanje prethodno *offshore*-ovanih proizvodnih aktivnosti u domicilnu zemlju, bilo da su vraćene proizvodne aktivnosti obavljane interno u inostranstvu (*captive backshoring*), ili od strane inostranih dobavljača (*outsourced backshoring*), i nezavisno od toga da li se vraćene proizvodne aktivnosti sada obavljaju interno u preduzeću (*interni backshoring*), ili od strane domaćih dobavljača (*eksterni backshoring*) (Fratocchi et al., 2013b; Kinkel, 2014) (Slika 1).



Slika 1: Repatriacija proizvodnje (sopstvena ilustracija na bazi: Fratocchi et al., 2013b; Kinkel 2014)

Praksa savremenih preduzeća očitno ukazuje na to da je odluka *offshore*-ovanju proizvodnje sklona preispitivanju. Pri tome, odluka o repatriaciji proizvodnje ne mora nužno biti posledica ranije pogrešne ocene *offshore* lokacije (potcenjivanje troškova i/ili precenjivanje prednosti), već i rezultat slabljenja ili gubljenja prednosti koje je *offshore* lokacija inicijalno imala (Fratocchi et al., 2013a; Fratocchi et al., 2014). Albertoni et al. (2016) ističu da se generalno može oceniti da repatriacija proizvodnje sledi nakon što se oceni da su performanse na *offshore* lokaciji nezadovoljavajuće, bez obzira na to da li je to rezultat loše izabrane *offshore* lokacije ili dinamike okruženja koja je dovela do smanjenja konkurentnosti *offshore* lokacije. Prema oceni citiranih autora, nezadovoljavajuće performanse se mogu odnositi na neispunjenje ciljeva koji se tiču tržišta (na primer: neostvarivanje ciljanog obima prodaje), troškova (povećanje troškova rada, na primer) ili strategijske aktive (na primer: nemogućnost da se pristupi obučenoj radnoj snazi ili da se izvrši transfer znanja preko državnih granica, a u okviru granica preduzeća).

Najčešće se kao razlozi repatriacije proizvodnje navode: povećanje troškova rada na *offshore* lokacijama i/ili povećanje produktivnosti u domicilnoj zemlji, niži nivo kvaliteta, duži *lead-time*, udaljenost od istraživačko-razvojnih centra fokalnog preduzeća, niži nivo fleksibilnosti, povećanje troškova sigurnosnih zaliha i povećanje troškova koordinacije (Kinkel & Maloca, 2009; Arlbjørn & Mikkelsen, 2014; Fratocchi et al., 2014; Gylling et al., 2015). Rezultati pojedinih istraživanja ukazuju na to da relativni značaj određenih faktora zavisi od vrste repatriacije koja se sprovodi (Kinkel, 2014) (Tabela 3). Tako su, na primer, pitanja kvaliteta i troškovi transporta/logistike značajniji motiv za napuštanje modela snabdevanja od inostranih dobavljača, dok su troškovi koordinacije izraženiji u situaciji sopstvene proizvodnje u inostranstvu.

Tabela 3: Značaj faktora repatrijacije proizvodnje

Razlozi za repatrijaciju	Repatrijacija sa sopstvenih lokacija u inostranstvu (%)	Repatrijacija od inostranih dobavljača (%)
Kvalitet	57,9	80,0
Fleksibilnost, sposobnost isporuke	52,6	53,3
Koordinacija	31,6	6,7
Troškovi transporta/logistike	26,3	46,7
Kvalifikovana radna snaga	21,1	20,0
Troškovi rada	21,1	33,3
Know-how	5,3	0,0
Blizina domaćem I&R	0,0	6,7

Preuzeto iz: Kinkel, 2014, str. 64

Literatura:

- Albertoni, F., Elia, S., Massini, S. & Piscitello, L. (2016). The reshoring of business services: Reaction to failure or persistent strategy? *Journal of World Business*: u štampi. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.005> (20.03.2017.)
- Arlbjørn, J., S., Mikkelsen O., S. (2014). Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20(1), 60-62.
- Brandon-Jones, E., Dutordoir, M., Quariguasi, J. & Neto, F. (2017). The impact of reshoring decisions on shareholder wealth. *Journal of Operations Management*: u štampi. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2016.12.002> (20.03.2017.)
- Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G. & Zanoni, A. (2014). When manufacturing moves back: Concepts and questions. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20(1), 54-59.
- Fratocchi, L., Di Mauro, C., Nassimbeni, G. & Vignoli, M. (2013a). Manufacturing Back-reshoring - An Exploratory Approach for Hypotheses Development. *Proceedings of the RSA AiIG, Milan October 17-18*.
- Fratocchi, L., Nassimbeni, G., Zanoni, A., Ancarani, A., Valente, M., E., Sartor, M., Barbieri, P., Mauro, C. & Vignoli, M. (2013b). Manufacturing Back-shoring: A Research Agenda for an Emerging Issue in International Business. *Proceedings of the 37th EIBA Annual Conference, ASE, Bucharest, 8-10 December, Editura ASE*.
- Gylling, M., Heikkilä, J., Jussila, K. & Saarinen, M. (2015). Making decisions on offshore outsourcing and backshoring: A case study in the bicycle industry. *International Journal of Production Economics*, 162 (April 2015), 92-100.
- Kinkel, S. & Maloca, S. (2009). Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15 (3), 154–165.
- Kinkel, S. (2014). Future and impact of backshoring – Some conclusions from 15 years of research on German practices. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20(1), 63-65.