

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERSITÀ DEL TRIESTE
UNIVERSITÀ DEL TRIESTE
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FACOLTÀ DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: 05-02-2007

Sektor	Številka	Priloge	Vredn.
BEF	848	1	

DIPLOMSKA NALOGA
SELITEV PROIZVODNJE NA TRGE S CENEJŠO
DELOVNO SILO

MAJA NAGLIČ

KOPER, 2006

POVZETEK

Podjetje Prevent d.d, kakor mnogo drugih slovenskih, evropskih in ameriških podjetij, seli svojo proizvodnjo na trge s cenejšo in na trge z dražjo ceno delovne sile. Podjetja se selijo zaradi procesa globalizacije, ki omogoča nemoteno poslovanje tudi na drugem koncu sveta. Brez dela pa ostaja vse več evropskih in ameriških delavcev. V Preventu naj bi bilo ogroženih kar 3000 delovnih mest, medtem ko pogosto prihaja do izkoriščanja cenejše delovne sile, slabše kakovosti proizvodov, ponaredkov in pranja denarja. Zato je potrebno intenzivno dodatno izobraževanje zaposlenih ter strogo upoštevanje predpisov in standardov.

Ključne besede: selitev proizvodnje, cenejša delovna sila, globalizacija, kvaliteta, izobraževanje

ABSTRACT

The company Prevent, like many other Slovenian, European and American companies, is moving its own production to markets with cheaper and more expensive manpower. Companies are moving out of their countries because of the process of globalisation, which enables undisturbed business on the other side of the world. This is the reason why more and more European and American workers lose their jobs. In Prevent, there are supposedly approximately 3000 positions that are endangered, in the meantime, the cheaper manpower is being used, the quality of products is not so good and there is a lot of forgery and money laundering. This is why it is necessary to educate the employees additionally and also to strictly consider/follow regulations and standards.

Key words: cheaper manpower, more expensive manpower, globalization, quality, education

UDK: 658.5(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	6
2 Globalizacija in njeni vplivi	8
2.1 Vpliv na življenje ljudi.....	10
2.2 Vpliv na okolje.....	13
3 Prednosti in nevarnosti selitve proizvodnje	17
3.1 Opredelitev selitve proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo.....	20
3.2 Opredelitev držav, v katere se proizvodnja seli.....	25
4 Selitev proizvodnje v poslovnem sistemu Prevent	27
4.1 Predstavitev poslovnega sistema Prevent.....	27
4.2 Razlogi za selitev.....	30
4.3 Selitve v države s cenejšo delovno silo	33
4.4 Selitve v države z višjo ceno delovne sile	35
5 Posledice selitve proizvodnje	37
5.1 Posledice selitve na splošno	37
5.2 Vpliv na kvaliteto	41
5.2.1 Kvaliteta sestavin, polizdelkov in izdelkov	43
5.2.2 Kvaliteta sestavin, polizdelkov in izdelkov v podjetju Prevent d.d.	43
5.3 Vpliv nižje izobrazbe delavcev.....	45
5.4 Standardi.....	47
6 Sklep	48
Literatura in viri	53

PONAZORILA

SLIKE

Slika 3.1 Načrtovanje nove proizvodnje.....	22
---	----

GRAFI

Graf 5.1 Razlika v stari in novi opremi v proizvodnem obratu.....	42
---	----

TABELE

Tabela 2.1 Stabilnost in spremenljivost okolja.....	14
Tabela 4.1 Število zaposlenih v podjetju Prevent.....	28
Tabela 5.1 Posledice, ki nastanejo pri prejemniku proizvodnje	37
Tabela 5.2 Posledice, ki nastanejo pri oddajniku proizvodnje	37

KRAJŠAVE

FM	Fakulteta za Management Koper
JIT	Just in time - Pravočasnost proizvodnje in dobave
TQC	Total quality control - celovito obvladanje kakovosti
d.d.	Delniška družba

1 UVOD

V svojem diplomskem delu o selitvi proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo se bom osredotočila na vpliv selitve proizvodnje na trge, kjer je delovna sila cenejša ter na trge, ki so za podjetja ugodnejši zaradi bližine odjemalcev. Eden od avtorjev, ki se zanimajo predvsem za kitajski trg, predvideva, da naj bi namreč v razvitem svetu brez dela ostalo kar 40 odstotkov delavcev (Fishman 2005). Poleg tega bom poskušala ugotoviti, kako bodo te selitve vplivale na razvoj Slovenije, predvsem Koroške, ter kako se bo življenje spremenilo v državah, kamor se proizvodnja seli.

Kot praktičen primer bom prikazala podjetje Prevent d.d., ki se v zadnjih letih intenzivno seli na tuje trge. Prevent ima na Koroškem dolgotrajno tradicijo, saj deluje že od leta 1952. To podjetje tudi vedno sodeluje s sponzorstvi pri raznih športnih in kulturnih prireditvah, sponzorira mnogo športnikov ter sodeluje z različnimi šolami. V Skupini Prevent je zaposlenih preko 8000 ljudi. Zaradi selitve proizvodnje naj bi bilo ogroženih kar 3000 delovnih mest. Od 962 zaposlenih v Preventu v Slovenj Gradcu naj bi brez dela ostalo 189 delavcev (<http://forum.nsi.si/read.php?1,338987>). Po mojem mnenju se proizvodnja seli predvsem na trge, kjer je delovna sila mnogo cenejša kot v Sloveniji, to pa negativno vpliva na status življenja pri nas (predvsem predstavlja ta selitev velik problem za Koroško, saj je od delovanja Preventa odvisnih mnogo družin). Prišlo bo do velikih težav, saj delovna mesta izgublja predvsem nižje izobražena ter starejša delovna sila, katero je težje prekvalificirati, drugih delovnih mest pa predvsem na Koroškem zanje ni. Poskušala bom ugotoviti, kakšne rešitve bodo ponudili tem delavcem.

V diplomskem delu se bom dotaknila tudi vpliva globalizacije na selitev proizvodnje. Le-ta povzroča veliko mobilnost, stike, krajše razdalje..., zato se lahko danes proizvodnja seli na tisoče kilometrov stran od matičnega podjetja in je še vedno pod njegovim natančnim, vsakodnevnim nadzorom.

Uvod

Posvetila se bom tudi spremembam, ki nastanejo na področjih oziroma v državah, kamor se proizvodnja seli. Po mojem mnenju prihaja do velikega izkoriščanja delovne sile ter do manjše kvalitete izdelkov, kar podjetja, ki selijo proizvodnjo, sicer ne priznavajo.

Omejitve vidim pri raziskavah trgov, na katere se proizvodnja seli, saj nisem nikjer zasledila realnih podatkov o tem, kako se spreminja oziroma kako te selitve vplivajo na njihov življenjski status. Težavo predstavlja tudi pridobivanje nekaterih realnih podatkov podjetja, ki so zaupne narave.

2 GLOBALIZACIJA IN NJENI VPLIVI

Glavni razlog za selitev proizvodnje podjetja ni njegov slab položaj, ravno nasprotno, večinoma se selijo podjetja, ki jim gre zelo dobro. S tem se prilagajajo globalizaciji, ceni konkurence, razvoju: »Globalizacija je sklop sprememb v družbi, politiki in ekonomskem sistemu, ki so posledica razširjenega trgovanja in kulturnih izmenjav na globalni ravni. V specifično ekonomskem kontekstu se nanaša na posledice trgovanja, še zlasti liberalizacije in proste trgovine. Prihaja namreč do vse večjega pretoka informacij, kapitala, delovne sile.« (<http://sl.wikipedia.org/wiki/Globalizacija>).

Ravno zaradi vpliva globalizacije je lažje zgraditi tovarno v državi, kjer so pravila manj stroga, cena delovne sile nižja ali pa je odjemalec bliže: »Z globalizacijo mednarodnega poslovanja oz. globalno internacionalizacijo, ko se izgublajo ali zamegljujejo meje med državami ali regionalnimi področji in s tem klasična definicija geografskega izvora izdelka (storitve), se spreminjajo tudi dimenzije procesa konkuriranja.« (Dubrovski 2006, 48).

Zaradi nove tehnologije imajo managerji in lastniki popoln nadzor in vpliv nad temi proizvodnimi obrati, ki so locirani v drugih državah, mnogokrat na drugem koncu sveta. V današnjem času je mnogo manj ovir za proste tokove blaga, storitev, informacij, know-howa, kapitala, meje se odpirajo, prevoz je cenejši, razvoj olajšuje komuniciranje, industrializacija se širi, državne meje se brišejo in konkurenca postaja mednarodna. Vse to pa je posledica vedno bolj intenzivne globalizacije. Vse na svetu postaja bolj razvito, hitreje se vsi prilagajamo spremembam, svet se vedno bolj povezuje, saj so razdalje postale manjše, komunikacija intenzivnejša, lažja. Nova tehnologija namreč povzroča, da se lahko neposredno pogovarjamo z nekom, ki je na drugem koncu sveta, ga slišimo in lahko tudi vidimo, kot da bi stal poleg nas. Tudi potovanja so hitrejša, lažja in udobnejša kakor pa pred nekaj leti. Zaradi teh dejavnikov podjetja lažje ustanavljajo proizvodne obrate tam, kjer je ugodnejša večina dejavnikov (nizke cene nepremičnin, delovne sile, bližina dobaviteljev in odjemalcev), kot pa upoštevati bližino matičnega podjetja. Poleg tega tudi ni več težava poslati v tujino domače delavce, saj se le-ti zavedajo, da jim to koristi, saj so bolj plačani, ker

ponavadi usposablja nove delavce v manj razvitih državah in je od njih veliko odvisno. Poleg tega pa si pridobijo mnogo delovnih izkušenj, moderna tehnologija pa jim omogoča, da se pogosto vračajo domov, s svojimi družinami in prijatelji pa lahko vsak dan komunicirajo. V slovenskih podjetjih pošiljajo v tujino predvsem mlajše sodelavce, saj so ti nad takšnim delom bolj navdušeni kot starejši, tam pridobivajo nove delovne izkušnje, zaposlijo jih na delovnih mestih, ki jih doma še nekaj časa ne bi dosegli. Ko se iz tujine vrnejo v Slovenijo, imajo v podjetju zagotovljeno dobro delovno mesto.

Zadnja leta prihaja do velikega povečanja števila proizvodnih obratov na Kitajskem: »Dandanes je Kitajska navzoča povsod. Njeno obsežno gospodarstvo, ki se spreminja hitreje kot katerokoli drugo, je gonilna sila, ki vpliva tudi na naša življenja in na naše vloge potrošnikov, delodajalcev in državljanov. Nalepke z napisom IZDELANO NA KITAJSKEM so tako splošno razširjene kot denar.« (Fishman 2005, 5).

Ti izdelki s Kitajske pa lahko škodijo drugim narodnim gospodarstvom. Proizvodi dosegajo namreč tako nizke cene, da druga podjetja ne morejo konkurirati pri prodaji, saj so njihovi stroški veliko višji kot pa tisti na Kitajskem. Zaradi prevelikega uvoza proizvodov s Kitajske lahko propade veliko domačih podjetij. To pa je tudi eden od razlogov, ki domača podjetja vedno bolj silijo, da preselijo svoje proizvodne obrate v manj razvite države, kjer sta cena delovne sile in nepremičnin mnogo nižje. Le-to namreč omogoča podjetjem, da ostajajo konkurenčna in se borijo za večji tržni delež.

2.1 Vpliv na življenje ljudi

Kako vpliva selitev proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo, moramo opazovati iz dveh zornih kotov. Prvi je ta, kako vpliva na življenje ljudi, ki bodo izgubili delovna mesta, drugi pa kaže vpliv na življenje ljudi v državah, kamor se proizvodnja seli in bodo dobili nova delovna mesta.

V Gospodarski zbornici Slovenije in sindikatu tekstilne ter usnjarsko predelovalne industrije menijo, da bo v nekaj letih po vstopu Slovenije v Evropsko unijo zaradi tega ter globalizacije izgubilo delo najmanj 12.000 slovenskih delavcev, ki so že sedaj najslabše plačani. Te zaposlene bodo s prekvalifikacijo morala absorbirati druga podjetja ali pa se bodo morali zaposliti sami ter prisiljeni bodo pokazati več ambicioznosti, kot je kažejo sedaj, če bodo hoteli preživeti. Življenjski standard ljudi na področjih, kjer se zmanjšuje proizvodnja, se bo znižal. Službe bodo izgubili predvsem starejši, nižje izobraženi delavci, ki bodo zelo težko našli nove zaposlitve. Te ljudi je težje prekvalificirati pa tudi težko prepričati, da bi si poiskali službo v kakšnem drugem kraju. Ljudje, ki so navajeni, da so trideset let ali več delali na enem delovnem mestu in poznali vse svoje sodelavce, se bi zelo težko vključili v okolje na novem delovnem mestu ter se ne želijo daleč voziti v službo. Za slovenske delavce, ki so manj izobraženi, je značilno, da ne želijo menjati delovnega mesta. Takšna miselnost pa že izginja med večino bolj izobraženih ljudi, ki delovna mesta menjajo zaradi izobraževanja, napredovanja, predvsem pa lastnega zadovoljstva. Problem bo nastal, ker bodo brez dohodkov ostale cele družine, saj bo po selitvi proizvodnje Preventa iz Slovenj Gradca na tuje trge ostalo brez dela zelo veliko nižje izobraženih starejših delavcev. Prevent d.d. je podjetje, ki na Koroškem zaposluje zelo veliko ljudi. Mnogo je družin, kjer sta v njem zaposlena oba starša. Če se bodo uresničile najbolj črne napovedi o selitvah večine proizvodnje s tega območja, bo brez rednih dohodkov ostalo mnogo družin, ki že sedaj živijo skromno. Podjetja ter Zavod za zaposlovanje Slovenije bodo delavcem, ki bodo ostali brez delovnih mest, ponudili možnost prekvalifikacije, vendar na Koroškem ni na razpolago veliko delovnih mest, kjer jih bi lahko zaposlili. Starejše delavce bodo predčasno upokojili.

V državah, kamor se proizvodnja seli, pričakujejo izboljšanje življenjskega statusa. Nekoliko se lahko zaposlenim izboljšajo delovni pogoji oziroma dobijo nova delovna mesta. Plačila za njihovo delo se ne vedno višajo, kakor mnogi pričakujejo, saj je nizka cena delovne ravno pogoj za selitev proizvodnje na druge trge. Pri tem se tudi pojavlja vprašanje morale. Selitev proizvodnje na trg, kjer je cena delovne sile nižja, lahko pomeni za domačine boljše življenje, višji BDP, boljšo izobrazbo ter delovne pogoje, če ne prihaja do izkoriščanja delovne sile. Naša podjetja ponujajo kitajskim delavcem v proizvodnji povprečno plačilo 125 dolarjev, medtem ko jih njihova podjetja za podobno delo plačajo 55 dolarjev (<http://www.podjetnik.com>). Če so podjetja, ki so preselila proizvodne obrate na območja, kjer je cena delovne sile nižja, poštena, imajo od te selitve veliko pozitivnih posledic oboji – podjetje, ki se je tja preselilo, in delavci, ki jih na novo zaposlijo. Podjetje bo, kljub temu, da bodo delavce plačevali po njihovih standardih dovolj visoko, imelo še vedno nižje stroške, kot pa bi jih imeli, če bi še vedno proizvajali doma. Tudi delavcem se bodo življenjski status in razmere zelo spremenili, saj bodo lahko spodobno zaživel. Delavci že na splošno od tujega podjetja pričakujejo več ugodnosti, kot pa od domačega. Vendar pa je potreben veliko večji nadzor delavcev, saj veliko delajo na črno (delavci ponoči v tovarni delajo za druga podjetja). Zaradi nekoliko boljših delovnih pogojev in malo višjih plačil se vedno več prebivalcev v državah s cenejšo delovno silo seli s podeželja na urbana področja, kjer si poiščejo zaposlitev in nato s tem, kar zaslužijo, preživljajo svoje družine (starše, žene, otroke), ki ostanejo na podeželju. Mnogokrat gredo delat v mesta predvsem ženske in otroci, saj jih mnoga podjetja raje zaposlujejo, ker jih slabše plačajo kot pa moške. Poleg tega je velikokrat potrebno na podeželju poskrbeti za kmetije, zato moški ostajajo tam.

Prihaja do izkoriščanja delovne sile. Delodajalci izkoristijo nizki življenjski standard in ponudijo veliko nižje plačilo delovni sili, ki je za enako delo veliko slabše plačana, kot pa delavci v bolj razvitih državah. Ker se vedno več ljudi seli s podeželja v mesta, je delovne sile vedno več, kar je v prid delodajalcem, ki ponudijo mnogo nižja plačila, saj vedo, da bodo delavci sprejeli slabše pogoje, saj morajo preživeti. Čeprav ljudje prihajajo na delo v mesta, da bi lahko preživljali svoje družine, ki ostanejo na podeželju, ponavadi nimajo dovolj denarja niti za lastne potrebe. Poleg tega pa so lahko

tudi mnogo slabši delovni pogoji (manj čisti, slabše opremljeni, neklimatizirani delovni prostori) zaradi slabše urejene zakonodaje. Delavce, ki prihajajo s podeželja, pogosto naselijo v skupne domove, kjer so bivanjske razmere skoraj nevzdržne. Temperature v teh stanovanjih so neverjetno visoke, v skupnih sobah pa živi tudi od osem do dvanajst delavcev. Mnoga dekleta v zaposlitvi v tovarnah ne vidijo možnosti napredovanja, zato svoje delovna mesta zapustijo in prično delati kot prostitutke (predvsem na Kitajskem jih zaposlijo v raznih karaokah barih, kjer delajo družbo bogatim poslovnežem), saj so za to delo plačane vsaj trikrat bolje kot navadne delavke v proizvodnji.

2.2 Vpliv na okolje

Po Tavčarjevem mnenju sta organizacija in okolje soodvisna: »Z vidika delovanja jemlje organizacija iz svojega okolja resurse za delovanje, jih predeluje, jim dodaja vrednost in jih spreminja v proizvode in storitve. Na eni strani torej prejema vplive, na drugi pa jih oddaja. Pri tem mora biti organizacija selektivna: sprejema le tiste vložke, ki jih potrebuje za učinkovito delovanje, okolju daje le izločke, za katere prejema protivrednost, ki je merilo za uspešnost pri doseganju ciljev. To ne velja le za materialne vložke in izločke-temveč tudi za nematerialne, za informacije: organizacija je selektivna pri nabiranju in sprejemanju informacij in še posebej pri dajanju informacij o lastnem delovanju.« (Tavčar v Možina idr. 1994, 85).

Tudi glede vpliva na okolje si lahko problem ogledamo iz več zornih kotov. Kako se okolje prilagodi spremembam, je odvisno tudi od tega, ali je stabilno ali pa spremenljivo. »Stabilno okolje je okolje organizacije, ki ga označujejo majhne spremembe v izdelkih, tehnologiji, konkurenci, tržišču ali političnih vplivih. V stabilnem okolju je malo sprememb. Spremenljivo okolje je nepredvidljivo zaradi pogostih sprememb v izdelkih, tehnologiji, konkurenci, tržiščih ali političnih vplivih. Spremenljivo okolje se nenehno spreminja.« (Ivanko v Možina idr. 1994, 409).

Spremenljivo okolje se lažje prilagodi spremembam, ki nastanejo zaradi selitve proizvodnje na druge trge. V krajih, kjer zaradi tega nastane vrzel, jo hitro nadomestijo s čim drugim. Prav tako se v spremenljivem okolju hitro prilagodi nov trg. Ker je naše okolje (Slovenija) bolj stabilno, nastanejo zaradi selitev velike težave (brezposelnost). Stabilno okolje ima svoje prednosti. Povpraševanja se ne spreminja tako hitro, kot v spremenljivem, kar pomeni, da ponudba lažje sledi povpraševanju. Moderno podjetje mora imeti primerno globalno podobo, biti mora fleksibilno, spoštovati mora etiko delovanja in razvijati odgovornost do okolja. Globalizacija je razlog, zaradi katerega okolje postaja vse bolj spremenljivo. Nove tehnologije, hiter razvoj, veliko hitrejši način življenja namreč povzročajo, da se potrebe in povpraševanje odjemalcev hitro spreminjajo ter imajo vsak dan nove zahteve. Spremenljivo okolje jim jih je sposobno

hitro uresničiti, stabilno pa ne, kar zopet povzroča slabše pogoje podjetjem, ki delujejo v takšnem okolju, saj se niso sposobna hitro prilagajati.

Tabela 2.1: Stabilnost in spremenljivost okolja (povzeto po Tavčar 1997, 218):

ENOSTAVNO	
STABILNO OKOLJE	DEJAVNIKI V OKOLJU: - maloštevilni - precej podobni - malo se spreminjajo
	DEJAVNIKI V OKOLJU: - maloštevilni - nekoliko podobni - nenehno se spreminjajo
ZAPLETENO	
SPREMENLJIVO OKOLJE	
	DEJAVNIKI V OKOLJU: - mnogoštevilni - niso si podobni - malo se spreminjajo
	DEJAVNIKI V OKOLJU: - mnogoštevilni - niso si podobni - nenehno se spreminjajo

Vir: Management 1994, 218

Dejavniki v tipičnem stabilnem in enostavnem okolju so maloštevilni, med sabo so si podobni in se ne spreminjajo, kar pomeni, da ni veliko možnosti, da se bo podjetje oziroma njegov način poslovanja spreminjal. Poleg tega v stabilnem in enostavnem okolju ni veliko sprememb glede povpraševanja in ne veliko sprememb želja odjemalcev. Takšen način je značilen predvsem za bolj tradicionalno okolje. Zapleteno okolje ima mnogo dejavnikov, ki si med seboj niso podobni, vendar pa se tako malo spreminjajo (ves čas ostajajo enaki), da ne povzročajo in zahtevajo sprememb pri načinu poslovanja podjetja. Takšno okolje ima večino značilnosti stabilnega okolja z nekaj značilnostmi spremenljivega. Ko so si dejavniki nekoliko podobni, se nenehno spreminjajo, vendar pa so maloštevilni. Govorimo o enostavnem spremenljivem okolju s primesmi stabilnega okolja. Takšno okolje se prilagaja, določeni elementi v njem pa še vedno ostajajo tradicionalni. Zapleteno spremenljivo okolje pa ima veliko raznovrstnih in hitro se spreminjajočih dejavnikov. To okolje je moderno, hitro se prilagaja spremembam povpraševanja in željam odjemalcev.

Selitev proizvodnje lahko povzroči v kraju, v katerem je podjetje delovalo do sedaj, velike socialne probleme. Velikokrat ostanejo tovarne prazne, neizkoriščene ter kvarijo izgled mesta, zlasti če niso odmaknjene v industrijsko cono (primer tega je Slovenj Gradec, kjer so tovarne skoraj sredi mesta in sedaj, ko so zapuščene, kvarijo izgled okolice, zaradi razpadanja pa so tudi nevarne za mimoidoče). Na okolje pa te selitve vplivajo tudi pozitivno, saj lahko stare tovarne podrejo in na njihovo mesto postavijo hotele, stanovanjske bloke, parke... Okolica postane lepša, kar je pomembno predvsem v turističnih krajih (npr. v Izoli bodo staro tovarno podrli in na njenem mestu zgradili hotel).

Tudi v državah, kamor se proizvodnja preseli, se okolje zelo spremeni. Če novo tovarno postavijo na področju, kjer prej ni bilo nič, bo okolje mnogo bolj onesnaženo, kot je bilo pred tem.

Marsikdaj se zaradi tega zniža kvaliteta življenja: »Zbudite se v kalifornijskem mestu Santa Barbara in opazite, da je nebo nad vami bleščeče svetlo, kot bi bilo prepleskano s sijočo belo barvo. V jutranjiku preberete, da so razlog za to sončni žarki, ki se poigravajo z oblakom prahu, katerega je veter preko Pacifika prinesel s Kitajske. Oblak vsebuje delce zemlje in prahu z ogoličenih območij; ti delci pa so pomešani z arzenom in drugimi ekološko nevarnimi industrijskimi odpadki kitajskih tovarn.« (Fishman 2005, 9).

Lahko pa se s takšno selitvijo poselijo področja, ki so bila pred tem nenaseljena. Na primer, Nokia je odprla na Švedskem tovarno, v sklopu katere je celoten razvoj, podporne funkcije..., na področju, ki pred tem ni bilo naseljeno. V bližini tovarne so zgradili stanovanja, kjer so se naselili delavci s svojimi družinami. Tako je nastalo pravo malo novo mesto. Zaradi razvoja so nastala nova delovna mesta, ne le tista v tovarni, ampak so odprli tudi trgovine, restavracije, šole.

Na Kitajskem prihaja v zadnjih letih zaradi prevelike porabe do pomanjkanja električne energije, čeprav je povprečen kitajski uporabnik porabi precej manj kot uporabnik v razvitejši državi. Na svojem ozemlju tako zgradijo največ elektrarn na svetu. Poleg tega

jim v zrak uhajajo nenormalno velike količine ogljikovega dioksida, ki močno vplivajo na učinke tople grede, kar pospešuje ogrevanje planeta. Ta plin jim prodira celo v vodovja, kar ogroža zdravje ljudi, ki živijo ob obalah in pristaniščih. Zaradi onesnaževanja, ki ga povzroča zastarela, ekološko povsem neprimerna infrastruktura, je umrljivost ljudi večja. Zaradi manj strogih predpisov in nepoznavanja razmer lahko podjetniki tudi to izkoristijo in namerno, zaradi nižjih stroškov, uporabljajo slabše, za delavce nevarnejše materiale pri izgradnji in opremljanju tovarn.

Vedno več je tudi izrabljanja naravnih virov (nafta, premog in druge rude) in bo čez nekaj let prišlo tudi do pomanjkanja le-teh. Večina delodajalcev se tudi premalo zavzema za čistočo okolja ter pravice zaposlenih, saj jim je najpomembnejši čim večji dobiček.

V Preventu posvečajo veliko pozornost tudi skrbi za okolje in temu, da se okolju prilagodijo: »V Preventu skrbimo za harmonijo okolja in razvoja poslovnega sistema. Kjerkoli poslujemo, smo usmerjeni k temu, da postanemo del skupnosti. Z našim načinom dela in tehnologijami ne ogrožamo okolja. Še več, nenehno iščemo poti za minimaliziranje vpliva naših tehnologij na okolje.« (<http://www.prevent.si>).

3 PREDNOSTI IN NEVARNOSTI SELITVE PROIZVODNJE

Pred sprejetjem odločitve o tem, ali se bo podjetje selilo v državo s cenejšo delovno silo, je potrebno pretehtati prednosti, slabosti, nevarnost in priložnosti te selitve. Management podjetja mora upoštevati svoje strateške plane pri tem odločanju: »Strateško planiranje je vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije.« (Pučko v Možina idr. 1994, 299).

Zelo pomembno je tudi strateško planiranje kadrov, ki ima zelo velik vpliv na uspešnost podjetja: »Organizacije na različne načine in na različnih temeljih oblikujejo svoje strateške usmeritve. Pogosto se dogaja, da je ta proces izrazito usmerjen v (zunanje) poslovno okolje, zanemarja pa se notranje okolje in človeška plat organizacije. Neupoštevanje kadrovskih (človeških) potencialov v procesu oblikovanja strateških usmeritev pa lahko privede do resnih težav pri njihovem uresničevanju. Kadrovske strokovnjaki morajo sodelovati v procesu strateškega planiranja predvsem iz dveh razlogov: kot eno od osnov za proces strateškega planiranja morajo posredovati svoje poznavanje in razumevanje stanja v organizaciji in na trgu delovne sile ter morajo za kakovostno izvajanje procesov upravljanja s kadri poznati in dobro razumeti strateške usmeritve organizacije.« (http://www.atadria.com/index.php?sv_path=9136,9385).

Zelo pomembno je, da podjetje že pred množičnim zaposlovanjem na tujih trgih načrtuje in se odloči, kakšne delavce potrebuje ter česa jih mora naučiti.

Ena glavnih prednosti pri selitvi proizvodnje na tuje trge je cenejša delovna sila. Podjetja so zaradi konkurenčnosti prisiljena preseliti proizvodnjo na območja, kjer sta delovna sila in prostor (lokacija, nepremičnine...) cenejša. V zadnjih letih je prišlo tudi do selitve informacijske industrije iz Evrope in Amerike na Daljni vzhod. Tja se je torej preselilo že veliko kupcev in ostala podjetja jim morajo slediti, če želijo znižati stroške dela in transporta. Druga pomembna prednost selitev proizvodnje v tujino je bližina odjemalcev in dobaviteljev surovin, polizdelkov... Pomembni razlogi za selitev na vzhodne trge so tudi sestavni deli ter hitro se razvijajoči trg Daljnega vzhoda. Podjetja,

ki so prej nabavljala sestavne dele, polproizvode kitajskega porekla ameriških podjetij, lahko te sedaj kupijo neposredno na Kitajskem. Tretja prednost teh selitev je tudi odpiranje novih trgov na območjih, kamor se proizvodnja seli. Povečajo se lahko tudi tržni deleži.

Pri selitvi podjetij na tuje trge prihaja do veliko zapletov. Največji problem predstavlja birokracija, saj pogosto prihaja do zapletov in so čakalne dobe zelo dolge. Tudi bivanje in sporazumevanje v teh državah je zapleteno. Ko podjetje preseli svojo proizvodnjo, se mora v to državo zaradi izobraževanja, vodenja,... preseliti tudi nekaj delavcev, ki se morajo naučiti ter navaditi miselnosti, načina življenja, jezika, navad domačinov. Prilagoditi se morajo načinu življenja v tej državi, ki se zelo razlikuje od našega. Spet je ena od rešitev, zakaj so se ti delavci pripravljani preseliti, napredek tehnologije, saj se zaradi tega ne počutijo, tako daleč od doma in svojih družin, saj so lahko z njimi ves čas v kontaktu. Neko slovensko podjetje zaposli ljudi, ki imajo velik potencial, ponavadi že dovolj izkušenj, jim ponudi, da si izberejo svoj delovni tim in odidejo delati, izobraževati zaposlene v te novonastale proizvodne obrate v manj razvitih državah za dve leti. Poleg tega jim seveda tudi ponudijo zelo visoko finančno stimulacijo in jim zagotovijo, da jih bo tudi doma čakalo zanimivo delovno mesto, ko se vrnejo iz tujine.

Ena od nevarnosti, ki jo povzroča selitev proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo, je, da prihaja do vedno pogostejšega izdelovanja in prodaje ponarejenih izdelkov. Na teh trgih ponarejajo vse: od znanih znamk oblačil (Ralph Lauren, Polo, Tommy Bahama, Tommy Hilfinger, Lacoste, Hugo Boss, Armani, Herms...) do piva (Heineken, Budweiser), brezalkoholnih pijač (Coca-Cola, Starbucks...), kozmetike (npr. šamponi Head & Shoulders), različnih znamk cigaret, nakita, elektronskih igrice (Nintendo), očal z napisi modnih znamk (Gucci, Versace, Louis Vuitton, ki sploh ne izdeluje očal), kontaktnih leč, avtomobilskih delov, ilegalno posnetih filmov, kopij knjig, zdravil, motornih koles, bele tehnike, elektronskih naprav, računalniških programov,... Teh ponarejevalcev je izredno veliko. Multinacionalke se sploh ne trudijo več s tožbami proti njim, saj jih je preveč, kvarijo pa jim ugled, saj so v večini primerov njihovi proizvodi slabše kvalitete, mnogokrat pa celo škodljivi in zelo nevarni za zdravje tistih,

ki jih uporabljajo. Zaradi manjše preglednosti lahko pride tudi do pranja denarja, tihotapljenja, sive ekonomije.

3.1 Opredelitev selitve proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo

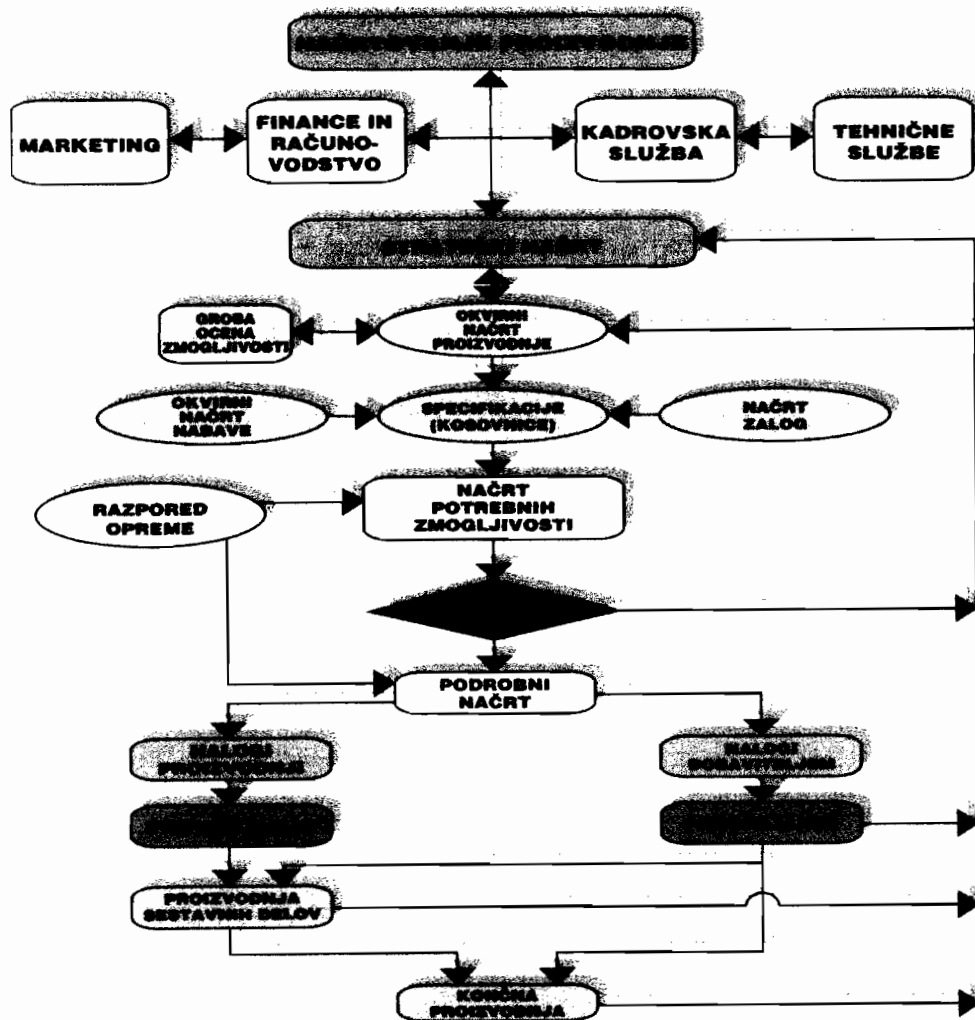
Proizvodnja se seli na manj razvita področja. Podjetje mora zelo natančno načrtovati izgradnjo in opremljanje tovarn, saj morajo upoštevati predpise države, kamor se selijo. Pri tem jim pomaga strateški management, ki je vedno bolj pomemben dejavnik v podjetju: »Strateški management je dejavnost managerjev (poslovodnikov), ki jo opravljajo po smernicah ter pod nadzorom upravljavcev, ki zastopajo lastnike organizacije. Sestavini te dejavnosti sta: strateško načrtovanje, snovanje in določanje ciljev organizacije ter strategij za določanje teh ciljev; izvajanje strateških načrtov: načrtovanje, spodbujanje, usmerjanje in nadzorovanje dejavnosti sodelavcev.« (Tavčar 2000, 6).

Pred selitvijo je poleg planiranja o gradnji proizvodnega obrata potrebno tudi misliti na delovno silo. Management planira človeške vire, kar pomeni, da poskuša napovedati organizacijske potrebe po delovni sili in načrtovati, kako bodo to delovno silo pridobili.

Stroški dela v desetih novih državah članicah Evropske unije so v povprečju za več kot štirikrat nižji kot v petnajstih starih članicah, je pokazala raziskava, ki jo je opravil britanski inštitut Mercer, ena največjih svetovalnih agencij na področju zaposlovanja. Najvišje stroške dela so zabeležili v Belgiji, na Švedskem in v Nemčiji, najnižje pa v Latviji in Litvi. Med novimi članicami je na vrhu Slovenija. Po podatkih raziskave so stroški zaposlovanja v EU25 za 15 odstotkov nižji kot v ZDA; če v izračune niso vključene nove članice EU, pa so stroški EU15 za 23 odstotkov višji kot v ZDA in tako med najvišjimi na svetu. Najvišje stroške dela imajo po podatkih raziskave delodajalci v Belgiji (53.577 evrov na zaposlenega letno), na Švedskem (52.800 evrov) in v Nemčiji (50.445 evrov), sledita pa Luksemburg (49.752 evrov) in Velika Britanija (46.541 evrov). Ti stroški so primerljivi z Japonsko (45.839 evrov letno), a bistveno višji od ZDA (33.195 evrov), najnižji pa so stroški dela na Slovaškem (6.541 evrov letno na zaposlenega), v Litvi (5.649 evrov letno) in Latviji (4.752 evrov). V Sloveniji, ki se med

EU25 uvršča na 16. mesto, stroški zaposlitve delavca na letni ravni v povprečju znašajo 18.765 evrov. Povprečni strošek zaposlitve v EU25 sicer znaša 28.269 evrov letno. Omenjena raziskava je upoštevala povprečno plačo zaposlenega za polni delovni čas, pa tudi prispevke za socialno varnost, obvezne dodatke, ki jih v posamezni državi določajo nacionalna zakonodaja in kolektivne pogodbe, ter prostovoljne prispevke za pokojnine, invalidnost in zdravstveno zavarovanje. Prav prispevki za socialno varnost in drugi dodatki k plačam pomembno vplivajo na celotni strošek dela. Belgija se na prvo mesto uvršča prav zaradi slednjih, sicer bi bila glede stroškov dela šele na petem mestu. »Raziskava je pokazala, da imajo vzhodnoevropske države veliko konkurenčno prednost pred zahodnoevropskimi,« je dejal predstavnik inštituta Mercer Mark Sullivan. Zato po njegovem ni presenetljivo, da vedno več podjetij preusmerja svojo dejavnost v države z nižjimi stroški dela. Kot je dejal, obstaja tudi bojazen, da ameriška podjetja ne bodo več vlagala v EU - tista, ki bodo, pa bodo najverjetneje pri tem dajala prednost novinkam. Vse pogostejša selitev proizvodnje v nove države članice ter uvoz cenejše delovne sile sta v nekaterih državah EU že sprožila obtožbe o socialnem dumpingu. Delavci v najbolj razvitih državah EU, še posebej v Nemčiji, so pod vedno večjim pritiskom, saj izgubljajo delovna mesta, medtem ko selitve proizvodnje iz države Evropska unija še vedno podpira, zaradi česar se nemški delavci zelo pritožujejo (http://www.deloindom.si/index.php?sv_path=41,36,55278).

Slika 3.1: Načrtovanje nove proizvodnje (Tavčar 1994 v Možina idr., 753):



Vir: Management 1994, 754

Tavčarjeva slika nam kaže, kaj vse je pomembno pri načrtovanju proizvodnega obrata, da bo podjetje uspešno poslovalo. Ker gre pri tem procesu načrtovanja za mnogo kompliciranih korakov, ki lahko zelo negativno vplivajo na uspešnost proizvodnje, morajo biti načrtovalci zelo natančni in pozorni pri svojem delu, da ne pride do napak.

V vseh državah, kamor se proizvodnja preseli, se zviša BDP (na Kitajskem se je BDP v zadnjih osmih letih zvišal za 10,1 odstotek, v Romuniji za skoraj 23 odstotkov v enem letu, prav toliko v Braziliji, v Bosni in Hercegovini se je zvišal BDP za 8 odstotkov, na

Hrvaškem pa za 14 odstotkov v enem letu) saj so plačila tujih podjetij višja kakor plačila domačih podjetij (<http://www.izvoznookno.si>).

Trgi s cenejšo delovno silo so ponavadi države, ki so manj razvite. Prebivalci so ponavadi manj izobraženi, prihaja do pomanjkanja delovnih mest, plače so slabe, delovni pogoji pa še slabši. Ti ljudje zelo radi sprejmejo delo, ki jim ga ponudi podjetje iz druge države, saj upajo na boljše pogoje dela, ki pa jim jih mnogokrat ne nudijo. Ravno nasprotno. Pogosto so za svoje delo slabo plačani, nimajo zagotovljenega zdravstvenega zavarovanja, osnovnih zdravstvenih pogojev in varnosti pri delu...

V Preventu skrbijo za harmonijo okolja in razvoja poslovnega sistema. Kjerkoli poslujejo, so usmerjeni k temu, da postanejo del skupnosti. Z njihovim načinom dela in tehnologijami ne ogrožajo okolja. Še več, nenehno iščejo poti za minimaliziranje vpliva njihovih tehnologij nanj. Delavcem, ki jih zaposlijo, nudijo tudi izobraževanje, od česar imajo oboji korist. Prevent tako še naprej proizvaja enako kvalitetne proizvode, delavci pa se izučijo za določen poklic in si tako lahko izboljšajo kvaliteto življenja.

Podjetja, ki preselijo proizvodnjo, morajo kljub selitvi upoštevati, katere prioritete v proizvodnji so potrebne za uspešno poslovanje. Te so: nizki skupni stroški, prilagodljivost, uvajanje novosti, pravočasnost in kvaliteta. Nizke skupne stroške bodo ob selitvi na trge s cenejšo delovno silo dosegli hitreje, kot pa če bi ostali na domačem trgu, saj med te stroške spadajo plače delavcev. V novih tovarnah bodo verjetno hitreje uvedli tudi novosti. Delavce bodo naučili delati na nov način, kar jim vzame enako časa ter truda, kot v primeru, da bi morali prekvalificirati delavce v domači proizvodnji in jih navaditi na novosti. Ravno pravočasnost je večkrat tudi razlog za selitev proizvodnje, saj podjetja predstavljajo proizvodne obrate bližje dobaviteljem in odjemalcem. Do težav prihaja le pri kakovosti. Ljudje že takoj označijo izdelek, kot slabše kvaliteten, ker je izdelan v nerazvitih državah. V večini primerov sploh ni razlike med kakovostjo izdelka, ki so ga nekoč proizvodili v Sloveniji, danes pa ga recimo v Moldaviji. Še vedno imajo podjetja enake, če ne celo strožje predpise, pravila in standarde, ki se jih pri proizvodnji držijo.

Podjetja vedno bolj zaupajo delovni sili države, v katero so se preselili. Intenzivno so namreč začeli z zaposlovanjem domačih strokovnjakov, kar hkrati znižuje stroške ter zvišuje kakovost. Hkrati s tem omogočajo ljudem, da se izobrazijo in si izboljšajo življenjske pogoje. Mnogim nadarjenim dijakom ter študentom ponudijo štipendije ter jim tako pomagajo.

V Sloveniji je več podjetij, ki so se odločila za selitev proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo. Med prvimi, ki sta se odločili za to potezo sta bili farmacevtski podjetji Krka in Lek, član skupine Sandoz. Krka je leta 2001 odprla tovarno na Poljskem, začeli pa so tudi s proizvodnjo v Rusiji, danes pa poslujejo še na Češkem, Hrvaškem, Irskem, Madžarskem, v Makedoniji, Nemčiji, Srbiji, Švedski in Ukrajini (<http://www.krka.si/si/>). Prav tako je Lek ustanovil prvi tuji farmacevtski obrat na Poljskem, ki mu je ta država postala tudi glavni trg v letu 2002. Položaj so si še posebej utrdili z nakupom poljske farmacevtske družbe Argon. Kasneje so se razširili tudi v Romunijo, kjer so kupili romunsko družbo Lek PharmaTech, ki je med vodilnimi v prodaji antibiotikov ter zgradili še dva nova obrata na Poljskem in v Romuniji. Poleg teh imajo danes družbe in predstavništva tudi že v Avstriji, na Hrvaškem, na Češkem, v Makedoniji, Rusiji, na Slovaškem, v Albaniji, Bolgariji, Bosni in Hercegovini, Srbiji, na Kosovem, Gruziji, Kazahstanu, Litvi, Ukrajini in Uzbekistanu (<http://www.lek.si/slo/>).

Tudi Skupina Gorenje se vedno bolj seli čez nacionalne meje naše države. Obrate za proizvodnjo pohištva so že odprla na Češkem, v Bosni in Hercegovini, v Avstriji ter v Srbiji. Alpina je v Sloveniji ohranila proizvodnjo le v Žireh, zaprla pa obrata v Gorenji vasi in Colu. Izpad proizvodnje so nadomestili z novimi tovarnami na Kitajskem in v Romuniji.

Nekatera podjetja, med njimi je Tobačna Ljubljana, pa popolnoma ukinjajo proizvodnjo v Sloveniji in jo selijo v druge države. Tobačna je namreč del družbe Imperial Tobacco Group, ki želi proizvodnjo preseliti na Poljsko, saj bi tako prihranila preko 20 milijonov evrov (http://www.mladina.si/tehdnik/200403/clanek/slo--globalizacija-ursa_matos/index.print.html-12).

3.2 Opredelitev držav, v katere se proizvodnja seli

Proizvodnja se predvsem seli v države, kjer je cena delovne sile nižja kakor v Sloveniji. To so predvsem vzhodnoevropske in vzhodne države z nizko stopnjo zaposlenosti, nizkim bruto domačim proizvodom, nizko stopnjo izobrazbe, s slabimi zdravstvenimi pogoji... Nove tovarne pomenijo velikokrat ljudem v teh državah izboljšanje kakovosti življenja, saj dobijo službe.

Vendar pa je pogoj za izboljšanje življenjskega statusa delavcev, da podjetja dosledno upoštevajo predpise in pravila, ki veljajo v tej državi, ter ne izkoriščajo delavcev. Zahodne družbe, ki ustanavljajo tovarne na Vzhodu, si pogosto prizadevajo, da bi nudile delavcem človeka vredne delovne pogoje. V tovarne zaradi tega pošiljajo inšpektorje, ki preverjajo, ali vse poteka po predpisih. Vendar pa le-ti pogosto dobijo napačno sliko o tem, kaj se v resnici dogaja, saj jim to mnogokrat prikrijejo tisti, ki imajo od tega korist (predvsem upravniki). Zgodi se namreč lahko, da inšpektorjem pokažejo le tiste dele, kjer so razmere vzorne in ne celotne tovarne. Tako nimajo včasih jasne slike o tem, kaj se dogaja v njihovih proizvodnih obratih v drugih državah, niti lastniki podjetij.

Podjetja, ki se preselijo, lahko imajo težave s prilagajanjem. Na selitev proizvodnje namreč zelo vpliva politika države, kamor se želijo preseliti. Podjetje mora biti predvsem pozorno na davčno politiko, zdravstveno ter pokojninsko zavarovanje, delovno zakonodajo, na različne varnostne, tehnične, kakovostne, bančne in celo na različne merske standarde.

Poleg težav pri predpisanih pravilih prihaja do težav pri neformalnih predpisih. Težave nastajajo zaradi stika različnih kultur in navad, zato je potrebno zaposlene, ki se selijo v kraj, kjer se odpira nov proizvodni obrat, z namenom, da bodo bodisi tam izobraževali delavce ali delali v tem obratu, dobro pripraviti na stik z drugo, ponavadi

Prednosti in nevarnosti selitve proizvodnje

zelo drugačno kulturo, kakor je naša. Prilagoditi se morajo ljudje, ki se tja preselijo in domačini, ki jim novi proizvodni obrati narekujejo nov način življenja.

4 SELITEV PRIZVODNJE V POSLOVNEM SISTEMU PREVENT

4.1 Predstavitev poslovnega sistema Prevent

Podjetje Prevent d.d. je nastalo že leta 1952 v Slovenj Gradcu. Je eno najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji in največji evropski proizvajalec avtomobilskih sedežnih prevlek. Preventov bilančni dobiček znaša 1.575.102.619,33 tolarjev, sestavljata ga nerazporejen dobiček iz leta 2005 v višini 395.555.743,31 SIT in nerazporejen dobiček iz preteklih let v višini 1.179.546.876,02 tolarjev.

Danes sodi Skupina Prevent med vodilne evropske proizvajalce avtomobilskih sedežnih prevlek. Letno jih izdelajo preko 2 milijona in na evropskem trgu avtoprevlek dosegajo 15 odstotni delež. So eden najpomembnejših poslovnih partnerjev koncerna Volkswagen, sodelujejo pa tudi z drugimi proizvajalci avtomobilov: Renault, Ford, Peugeot, Citroen, Porsche, Mercedes in BMW.

Glavna konkurenčna prednost Preventa je dosledno razvijanje strateških partnerstev s kupci in dobavitelji. Vsako leto se poveča število njihovih poslovnih partnerjev. Poslovanje Preventa je usmerjeno k zadovoljevanju partnerjevih zahtev in potreb ter k izpolnjevanju zelo zahtevnih značilnosti avtomobilske industrije. Ekstremne in naraščajoče zahteve glede varnosti avtomobilov narekujejo dnevno uvajanje izboljšav in sprememb v njihove izdelke, hkrati pa tudi uvajanje strožjih kriterijev za kakovost izdelka.

Danes ima podjetje zaposlenih preko 8.000 ljudi, od tega naj bi bilo zaradi selitve proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo ogroženih kar 3.000 delovnih mest (od 926 zaposlenih v Slovenj Gradcu bo delo izgubilo 189 delavcev, ki jim bo zaradi prenehanja delovnega razmerja izplačana zakonsko predvidena odpravnina). Prvo podjetje, ki so ga ustanovili izven Slovenije, je bilo podjetje Tehnička zaštita v Beogradu. Od leta 1998 pa do danes so ustanovili podružnice v osmih državah po vsem svetu. Najprej so ustanovili podjetje Prevent DEV, GmbH v Nemčiji, sledili pa so: Prevent Zlatar, d.o.o. na

Hrvaškem, Prevent Moldova, d.o.o. v Moldaviji, Prevent Sarajevo, poduzeće za proizvodnjo i trgovino, d.o.o. v Bosni in Hercegovini, Ad Plastik dioničko društvo za proizvodnjo dijelova i pribora za motorna vozila i proizvoda iz plastičnih masa na Hrvaškem, METIND, d.o.o. na Hrvaškem, EURO PLASTIK SYSTEMS, s.r.l. v Romuniji, PHR v Rusiji, RIS na Hrvaškem, AD BOATS na Hrvaškem, Prevent Vigo S.A. v Španiji, Prevent Thierry Brasil Ltda v Braziliji ter v BiH-u še Unis Unico Filteri, d.d., Unis FAD, d.d., Kimo, d.o.o., Volkswagen Sarajevo, d.o.o., Društvo za upravljanje fondovima Blago, d.o.o. in Privatizacijski investicioni fond Prevent Invest, d.d., Prevent Maroc Sarl v Maroku in Thierry Prevent Development Pariz S.A. v Franciji.

Tabela 4.1: Število zaposlenih v podjetju Prevent

DRŽAVA	ŠTEVILO ZAPOSLENIH
SLOVENIJA	8000
NEMČIJA	38
HRVAŠKA	1797
MOLDAVIJA	190
BOSNA IN HERCEGOVINA	1499
RUSIJA	75
ŠPANIJA	120
BRAZILIJA	115

Pri nakupu podjetja FAD za eno konvertibilno marko se je Prevent obvezal, da bo v naslednjih treh letih v tovarno investiral okoli 7 milijonov konvertibilnih mark, načrtuje pa povečanje števila zaposlenih s 85 na 128 ter povečanje proizvodnje z letno okoli 100.000 elementov avtomobilskih zavornih sistemov na približno 1 milijon delov letno. Ob odkupu Kimo d.o.o. za eno konvertibilno marko je Prevent prevzel 1,3 milijona konvertibilnih mark obveznosti do bank in drugih upnikov. Obvezal se je tudi, da bo v treh letih obnovil tovarno, proizvodne linije, stroje ter v usposabljanje in izobraževanje delavcev vložil 3,985 milijona konvertibilnih mark. Poleg 180 že zaposlenih delavcev

bo Prevent zaposlil še 160 delavcev Kima, ki so bili do sedaj brez dela. Prevent torej poskrbi za delavce in okolico, kamor seli svojo proizvodnjo.

Preventove dejavnosti so razdeljene na avtomobilsko industrijo, zaščito, les, gradnje, kovine, logistiko in kapitalske naložbe (Potočnik 2002).

4.2 Razlogi za selitev

Prevent je podjetje, kjer razumejo potrebe po prilagajanju, da so konkurenčni. Zavedajo se, da je eden od pogojev, da ostanejo uspešni, tudi selitev proizvodnje iz Slovenije: »Slovenija je postala predraga glede delovnih stroškov.« (Jaklič, Svetličič 2003, 207).

Prav sodelovanje s tujimi podjetji je razlog za selitev proizvodnih obratov na trge s cenejšo delovno silo oziroma to sodelovanje je »prisililo« Prevent, da poišče priložnost za znižanje stroškov. Tuja podjetja namreč zahtevajo poslovanje po tako imenovanih kitajskih cenah, ki so mnogo nižje zaradi nizkih proizvodnih stroškov ter stroškov delovne sile v manj razvitih državah. Slovenska podjetja nimajo možnosti izbire glede selitve proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo. V to jih prisilijo razmere in želja po tem, da ostanejo konkurenčni.

Poleg tega je slovenski trg premajhen za velika, razvijajoča se podjetja. Pred vstopom na tuji trg, je potrebno le-tega podrobno raziskati. Za vsako proizvodno področje izvajajo ustrezno raziskavo glede na zahteve in pričakovanja kupcev, tržna gibanja in dejavnosti konkurence. Proizvodnjo avtoprevlek usmerjajo na podlagi temeljite analize razvoja avtomobilske industrije. Tako pridobljene informacije so osnova za strateške odločitve in investicije, s katerimi se prilagajajo zahtevam kupcev. Poleg tega pa je zelo pomembno, da se prilagajajo vsakemu kupcu posebej. Za nekatere kupce je namreč bolj važno, da je cena proizvodov nižja (torej je lahko njihova proizvodnja oddaljena), drugim pa je pomembnejša hitrost in so za hitrejšo dobavo pripravljeni plačati več (v tem primeru pogosto prihaja do selitev proizvodnih obratov v bližino odjemalcev, tudi če so to države z dražjo delovno silo).

Upoštevati je potrebno, da cenejša delovna sila ni vedno razlog za selitev proizvodnje. Včasih podjetje preseli svoje tovarne na območja, ki so bližja odjemalcem. Tako poslovni sistem Prevent seli del svoje proizvodnje v Nemčijo, kjer delovna sila ni cenejša, kot v Sloveniji. Vendar pa so tam locirani njihovi največji odjemalci (Volkswagen, Mercedes, Ford, Renault, Peugeot, Citroen, BMW, Porsche...). S tem se

namreč znižajo stroški transporta ter drugi vstopni stroški na trg (carine). Poleg Nemčije so se preselili tudi v Španijo in Francijo.

Vendar pa je še vedno bolj pogost razlog selitev cena delovne sile. Izračuni namreč kažejo, da je cena tako imenovane obračunske ure v slovenskem podjetju petnajst evrov, v Romuniji štiri do šest evrov, na Kitajskem pa le en do dva evra. Torej je selitev proizvodnje eden od razlogov za znižanje pretežno fiksnih stroškov (osebni dohodek). Dubrovski navaja: »Stroške dela je mogoče zmanjšati s preselitvijo delovnointenzivnih opravil na geografska področja z nižjo ceno delovne sile, kar je še bolj drastičen ukrep, včasih neizogiben.« (Dubrovski 2004, 112).

Poleg nizke cene delovne sile (ki se v nasprotju s slovensko v prihodnjih nekaj letih naj ne bi ekstremno višala), so mnogo nižje tudi cene nepremičnin, ki pa naj bi se po napovedih drastično dvignile, še vedno pa bo ostala nizka cena delovne sile. Vendar pa bo Prevent v države s cenejšo delovno silo preselilo manj zahtevno proizvodnjo, zahtevnejša pa bo ostala v Sloveniji, kjer želijo obdržati dve tretjini proizvodnje. Zaradi selitve dela proizvodnje in s tem posledično nižjih stroškov bodo lahko več kapitala vlagali v raziskave in razvoj.

Tudi odjemalci zahtevajo od podjetij, da jim prodajajo po t. i. »kitajski ceni.« Ta cena pomeni nižjo ceno: »Bančni analitiki so opazili tudi, da so ameriški dobavitelji od največjih strank zahtevali, naj svoje tovarne selijo na Kitajsko ali pa naj tam vsaj poiščejo partnerje za stranske pogodbe. Izraz kitajske cene je v poslovnem svetu odtlej sinonim za najnižje možne cene. Kitajske cene so že postale del običajne poslovne modrosti, ki temelji na tem, da lahko podjetja domala vsako dejavnost preselijo v države s cenejšo delovno silo in s tem ogromno prihranijo.« (Fishman 2005, 215).

Torej so podjetja prisiljena preseliti proizvodnjo, če sploh še želijo poslovati in sodelovati s svojimi odjemalci.

Zaradi nižjih stroškov, ki nastanejo zaradi cenejše delovne sile, nižjih stroškov nabave ter nižjih transportnih stroškov se lahko okrepijo tehnične baze v matičnih

podjetjih, več se vlaga v raziskave in razvoj, izobraževanje... To pomeni, da bodo zaradi tega lahko zaposlili več strokovnjakov, ki jih potrebujejo na teh področjih. Poleg tega pa so pričela podjetja vlagati tudi v izobraževanje strokovnjakov, ki prihajajo s področij, kjer podjetje odpira svoje proizvodne obrate. Na Kitajskem je vedno več ljudi višje izobraženih, pri tem pa so jim pomagala tuja podjetja, ki lahko danes zaposlujejo domače strokovnjake in jim ni več potrebno seliti svojih delavcev, kar je seveda predstavljalo večji strošek.

4.3 Selitve v države s cenejšo delovno silo

Ena glavnih Preventovih konkurenčnih prednosti je, po besedah njihovih managerjev, visoko usposobljen človeški kapital. Zato dobro poskrbijo tudi za izobraževanje delavcev v državah, kamor se proizvodnja preseli. Slabo izobraženi delavci bi namreč imeli negativen vpliv na kvaliteto izdelkov. Prevent je preselil svojo proizvodnjo v kar nekaj držav, ki imajo nižji bruto domači proizvod in nižjo ceno delovne sile kakor Slovenija. Te države so Bosna in Hercegovina, Romunija, Rusija, Kitajska, Moldavija, Hrvaška, Brazilija in Maroko: »BDP v Sloveniji je v letu 2005 znašal 17.170 \$ na prebivalca, v Bosni in Hercegovini 2.640 \$, v Romuniji 4.495 \$, v Rusiji 5.325 \$, na Kitajskem 1.731 \$, na Hrvaškem 8.360 \$ ter v Braziliji 4.386 \$.« (<http://wwwstat.si/>).

V vseh teh državah je v zadnjih letih narasel delež industrijske proizvodnje.

Razlika v kvaliteti med proizvodnjo v Sloveniji in drugih državah naj ne bi bila vidna. Prevent namreč pošilja svoje zaposlene v nove tovarne, da kar dve leti izobražujejo na novo zaposlene delavce. Ne glede na to, kje je locirana proizvodnja, morajo upoštevati različne standarde proizvodnje (TS standardi), ki so pogoj za zagotavljanje kvalitete. Da bi nenehno višali raven kakovosti njihovega poslovanja in izdelkov, v Preventu redno izvajajo notranje in zunanje presoje izdelka, presoje procesa ter presoje sistema kakovosti. Presoja izdelka pomeni, da preverjajo izdelek skozi oči njihovega partnerja in tako ugotavljajo kakovost izdelanih sedežnih prevlek. Sešite prevleke ocenjujejo oblečene na originalne pene in metalna ogrodja enkrat dnevno, izberejo pa pet različnih delov sedežnih garnitur. Preverjanje in ocenjevanje izvaja služba kakovosti. S presojjo procesa preverjajo, če le-ta poteka v skladu z zahtevami. Presojjo izvajajo v krojilnicah enkrat mesečno, v šivalnicah pa enkrat tedensko za eno skupino. Tudi to preverjanje in ocenjevanje izvaja služba kakovosti, ukrepe pa izvajajo praviloma že v času presoje. S presojjo sistema kakovosti preverjajo, ali njihovo poslovanje poteka tako, kot to predpisujejo standardi. Presoje sistema kakovosti so notranje ali zunanje. Notranje presoje opravljajo za to usposobljeni presojevalci v skladu z letnim planom presoj in s predpisanim vprašalnikom. Zunanje presoje sistema kakovosti pa opravijo pooblašteni

presojevalci posebnih institucij ali poslovni partnerji. Skladno s sistemom kakovosti se v poslovnem sistemu Prevent od leta 1996 sistematično uvajajo v poslovanje in proizvodnjo zahteve različnih standardov. Doslej so vse zunanje presoje opravili v prvem poskusu in z najvišjimi ocenami. Skladno z zahtevami standardov enkrat letno izvajajo tudi interne presoje, ki služijo analizi stanja in pripravi načrta za izboljšavo sistema kakovosti. So lastniki certifikata ISO/TS 16949, ki je nov standard, usklajen z ameriškim QS 9000, nemškim VDA 6.1, francoskim EAQF in italijanskim AVSQ. Pripravljajo se tudi na pridobitev okoljevarstvenega certifikata ISO 14001 (<http://www.prevent.si>). Prevent d.d. daje zelo velik poudarek na kakovost, saj so njihovi odjemalci proizvajalci najprestižnejših avtomobilskih znamk na svetu.

4.4 Selitve v države z višjo ceno delovne sile

Prevent seli svojo proizvodnjo tudi v države, kjer je cena delovne sile višja. Na ta področja se selijo zaradi bližine odjemalcev in dobaviteljev, saj se tako drastično znižajo transportni stroški in čas dobave. Tako se lažje držijo načela just in time (JIT), ki pomeni pravočasnost proizvodnje in dobave. Države, v katere se selijo, so: Francija (BDP te države je v letu 2006 znašal 35.066 \$ na prebivalca), Nemčija (BDP v letu 2006 je bil 33.915 \$) ter Španija (v letu 2006 je BDP na prebivalca znašal 25.526 \$) (<http://www.stat.si>).

Podjetja se selijo tudi v države z višjo ceno delovne sile zaradi bližine materialnih virov oziroma dobaviteljev materiala, izdelkov ter polizdelkov. To je pomembno predvsem v zadnjih letih, ko se vse več proizvodnje seli na vzhodnoevropske trge ter Daljni vzhod. Prihaja do začaranega kroga. Eno podjetje se na primer zaradi pritiska kupcev preseli na trg s cenejšo delovno silo, za njim se tja zaradi njegove bližine preseli še nekaj podjetij, ki so odvisna od prvega, ker so njegovi sodelavci, odjemalci ali pa dobavitelji. Sledijo jim še druga in tako prihaja do vedno več selitev proizvodnih obratov.

Proizvodnja se seli tudi v tako imenovane proste ekonomske cone: »Proste ekonomske cone so deli območij ali cela zemljepisno zaokrožena območja (države, pokrajine, otoki), kjer za razliko od drugih območij ali držav veljajo bolj ugodni carinski, davčni, bančni, upravni in drugi predpisi ali postopki, ki zaradi tega pritegnejo trgovinska, industrijska, bančna in druga podjetja, da tam ustanovijo svoja podjetja ali pa tja preselijo svoj sedež. Proste cone (free zone) so geografska področja, na katerih so lahko izdelki izvoženi ali uvoženi brez plačila carine in v katerih je moč izvajati različne s trgovanjem povezane aktivnosti.« (Dubrovski 2006, 202).

To so območja, ki se nahajajo predvsem ob pomembnih železniških poteh, ob glavnih cestnih povezavah, letališčih, mejnih prehodih in pristaniščih. Skozi te cone poteka okoli 25 odstotkov svetovne menjave, za katero se ne plačuje carin, saj formalno material in proizvodi ne prestopijo carinske meje. V njih je zaposlenih okoli dvajset

milijonov ljudi. V osemdesetih državah se nahaja skoraj tisoč prostih ekonomskih con. »Velika mednarodna podjetja pogosto ustanavljajo svoje proizvodne podružnice v prostih conah zaradi koristi, ki izvirajo iz poceni delovne sile, nizkih proizvodnih stroškov, carinskih in davčnih olajšav, možnosti transferja dobička in repatriaciji (vrnitvi) kapitala ipd.« (Dubrovski 2006, 204).

Država, v kateri so te cone, se pospešeno razvija, več se zaposlenost in povečujejo se tuja vlaganja. Pri nas je ena takih con od leta 1998 v Luki Koper in manjša v Mariboru.

5 POSLEDICE SELITVE PROIZVODNJE

5.1 Posledice selitve na splošno

Na osnovi do sedaj ugotovljenega v nadaljevanju podajam tabelaričen pogled pozitivnih in negativnih posledic, ki nastanejo ob selitvi proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo pri podjetju, ki se seli (oddajniku proizvodnje) ter pri podjetju, ki nastane na novo oziroma začne s proizvodnjo na tujem trgu (prejemniku proizvodnje).

Tabela 5.1: Posledice, ki nastanejo pri PREJEMNIKU PROIZVODNJE:

POZITIVNE POSLEDICE	NEGATIVNE POSLEDICE
Zviša se število delovnih mest.	Prihaja lahko do velikega izkoriščanja delovne sile.
Pridobitev novih znanj o načinih dela, tehnologiji, večja se razvoj.	Prejemnik tvega, da bo postal odvisen le od oddajnika proizvodnje.
Omogoči se dostop do novih trgov.	

Tabela 5.2: Posledice, ki nastanejo pri ODDAJNIKU PROIZVODNJE:

POZITIVNE POSLEDICE	NEGATIVNE POSLEDICE
Stroški proizvodnje se znižajo.	Lahko se zniža kakovost.
Lahko se preselijo v bližino dobaviteljev in odjemalcev.	Podjetje lahko ima slabši nadzor nad proizvajalci.
Ostane jim več kapitala za osredotočanje na druge dejavnosti (npr. razvoj).	Veča se brezposelnost, ko podjetje preneha s proizvodnjo v eni državi.
	V prvih letih so stroški selitve visoki.

Ena glavnih negativnih posledic selitve proizvodnje na tuje trge se nanaša predvsem na ljudi. Prihaja namreč do velike brezposelnosti doma. Delo izgubljajo predvsem nižje izobraženi delavci iz proizvodnih obratov. Velika težava nastane tudi v tem, da so to pretežno starejši delavci, ki jih je težko prekvalificirati in jim najti nova delovna mesta. Po drugi strani pa se višata zaposlenost in življenjski standard ljudi v državah, kamor se proizvodnja preseli. Ta področja se ponavadi razvijejo, saj dobi delo mnogo do takrat brezposelnih. Tem ljudem se naj bi izboljšal življenjski status, vendar včasih zaradi izkoriščanja delovne sile ni tako. Podjetja bi morala delavcem nuditi vsaj minimalno plačilo za opravljeno delo, zdravstveno zavarovanje in dobre delovne pogoje.

Prihaja tudi do velikih kulturnih sprememb. Novi proizvodni obrati prinašajo na področja, kamor se preselijo, svojo kulturo in navade, ki jih morajo sprejeti novi delavci. Delavci, ki pridejo iz matičnega podjetja v nove tovarne, prav tako prevzamejo kulturo in navade domačinov. Poleg kulture pa se na ta področja prenašajo tudi nova znanja, tehnologije ter prihaja do pospešenega razvoja. Pri stiku več kultur se dogaja, da iz dveh ali več kultur nastanejo nove. Prihaja do sprememb v miselnosti, modernizacije strogih tradicionalnih okolij (to se opaža predvsem na Bližnjem in Daljnem vzhod, kjer dobivajo zaradi stika z Zahodom ženske vedno večje pravice).

Do ene hujših negativnih posledic ob selitvi proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo prihaja zaradi izkoriščanja le-te. Za nekatere multinacionalke (med njimi je kar nekaj priznanih proizvajalcev športne opreme, oblačil, najbolj znane brezalkoholne pijače, hitre prehrane) namreč pogodbeno proizvajajo izdelke v različnih tovarnah. Takšen način poslovanja se imenuje outsourcing, kar pomeni iskanje zunanjih virov: »Sodobna dogajanja v mednarodni menjavi in proučevanju konkurenčnosti vedno bolj poudarjata pomen prenosa funkcij ali aktivnosti izven podjetja. Posamezno funkcijo lahko prevzame drugo podjetje (podizvajalec, pogodbeni izvajalec, kooperant, subkontraktor), ki jo opravi kakovostnejše, hitrejše in cenejše. Podizvajalec je torej podjetje, ki sprejme proizvodnjo polizdelka ali storitve, ki jo potrebuje druga stran (glavni pogodbenik), da bo ta izpolnila naročilo oz. pogodbo, v kateri podizvajalec ni pogodbeni stranka. Podizvajalčevi izdelki so običajno le del končnega izdelka, podizvajalci pa nimajo direktnega stika s končnim odjemalcem. Proizvodna kooperacija

in na tej osnovi kooperacijski izvoz je eden izmed najbolj pogostih načinov vstopa v mednarodno poslovanje za mala podjetja, ki se največkrat pojavljajo v vlogi podizvajalca. Višja je oblika pogodbenega odnosa (subkontraktinga), globlja je partnerska povezava, ki nadomesti začetni kupoprodajni odnos. Proizvajalec tako nastane strateški razvojni partner pogodbenika.« (Dubrovski 2004, 103).

Ti realni proizvajalci so plačani mnogo manj, kot pa multinacionalke, ki te izdelke le tržijo. Te tovarne so t. i. »švicfabrike« (sweatshops), kjer so zaposleni večinoma otroci in ženske med 15. in 22. letom. Pogoji dela v teh tovarna so zelo slabi (delajo v izmenah, ki trajajo od 12–16 ur, nadure so pogoste in neplačane, delo je enolično in utrudljivo, med izmeno lahko gredo enkrat na stranišče in spijejo dva kozarca vode. Prostori, kjer delajo, so brez oken in prezračevanja. Zaposleni so brez zdravstvenega in socialnega zavarovanja, podvrženi so ustrahovanju in izsiljevanju. Če se hočejo pridružiti delavskim sindikatom, so podvrženi telesnim kaznim, verbalni zlorabi, seksualnemu nadlegovanju, nosečnicam se nalagajo fizično težka dela in so prisiljene delati v nočnih izmenah. Za svoje delo so slabo plačani (od 12 do 24 SIT na uro). »Pogodbena proizvodnja je pri nas dokaj znan način poslovnega sodelovanja, za katerega so najbolj značilni posli oplemenitenja v okviru tekstilne, čevljarke ali kovinskopredelovalne panoge. Pri pogodbeni proizvodnji tuji naročnik dislocira proizvodno funkcijo tako, da jo v svoje izvajanje prevzame druga pogodbeni stranka, ki jo lahko izvede hitreje, ceneje in večkrat tudi bolj kakovostno. Interesi dajalca takšnega posla so v tem, da poveča svojo konkurenčnost, interesi prevzemnika pogodbene proizvodnje pa so v zapolnitvi njegovih proizvodnih zmogljivosti in zagotovitvi primernih dohodkov. Čeprav v pogodbeni proizvodnji načeloma pridobivata obe sodelujoči podjetji, ima lahko takšna oblika veliko nevarnosti tako za izvajalca kakor tudi za naročnika, kar povečuje poslovna tveganja. Za naročnika pogodbene proizvodnje pa so najbolj pomembna tehnična tveganja, saj se lahko izkaže, da pogodbeni partner nima zadovoljivega tehnološkega znanja ali pa tehnološke opreme.« (Dubrovski 2004, 109).

Posledice selitve proizvodnje

Če bi eden od znanih proizvajalcev športne opreme svoj oglaševalski proračun, ki znaša 280 milijonov ameriških dolarjev, znižal za en odstotek, bi dvignil plačo svojih delavcev v indonezijskih »švicfabrikah« na znosno raven.

Za podjetje je dolgoročno gledano posledica selitve proizvodnje večji dobiček ter boljše poslovanje. V prvih letih mora namreč podjetje pokriti stroške, ki jih je imelo z načrtovanjem, izgradnjo, opremo novih tovarn ter proizvodnih obratov in izobraževanjem novih delavcev.

Glavne pozitivne posledice za oddajnika proizvodnje so, da se mu dolgoročno gledano drastično znižajo stroški proizvodnje in delovne sile ter lahko več vlaga v druge dejavnosti v podjetju (npr. v razvoj). Poleg tega podjetja mnogokrat preselijo proizvodnjo v bližino dobaviteljev in odjemalcev, s čimer predvsem znižajo transportne stroške.

Glavna problema za oddajnika proizvodnje pa sta nižja kakovost izdelkov, do katere pogosto prihaja, in manjši nadzor nad proizvajalci. Delavci namreč delajo na črno. V proizvodnih obratih, kjer so zaposleni, zaradi slabega nadzora delajo ponoči za druga podjetja. Pri proizvodnji uporabljajo slabše materiale, kar vpliva na kakovost izdelkov. Zaradi tega je potreben strog nadzor s strani matičnega podjetja.

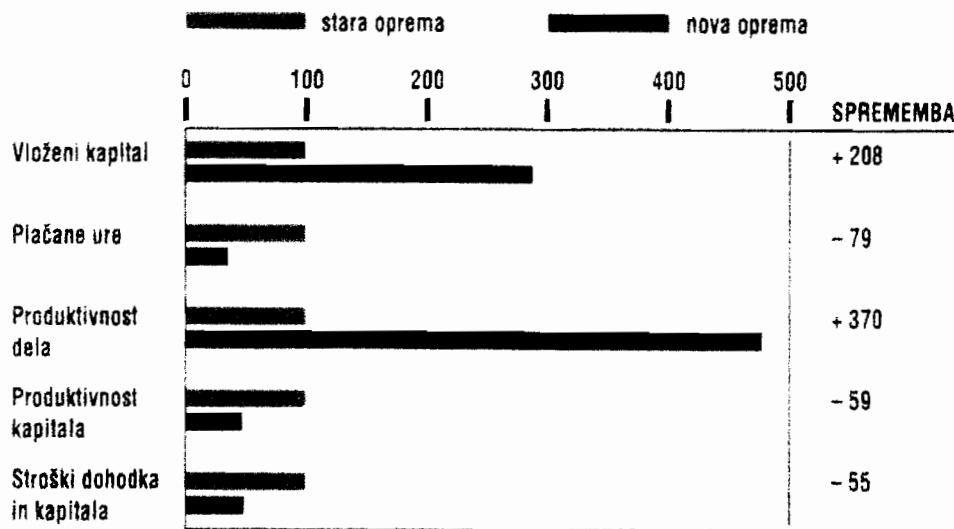
5.2 Vpliv na kvaliteto

Podjetja se morajo zavedati, da je kvaliteta njihovih izdelkov zelo pomembna. Slaba kakovost namreč vpliva na dobiček, dobro ime podjetja... Če želijo postati in ostati konkurenčni, morajo upoštevati TQC (celovito obvladanje kakovosti). Ker podjetja ustanavljajo nove proizvodne obrate, imajo možnost, da jih izpopolnijo in so boljši od obratov v prejšnji tovarni. Poleg tega lahko spremenijo delovne procese, ki so učinkovitejši. »Proces je smotrno zaporedje izvajanja nalog oz. operacij. Organiziranje številnih dejavnosti je neprekinjen proces, ki ga je treba opravljati v vsaki organizaciji. Z organiziranjem členimo dejavnosti na potrebne delne naloge oz. operacije in jih postavljamo v logično zaporedje njihovega izvajanja. Vsako logično izvajanje operacij oblikuje proces.« (Ivanko v Možina idr. 1994, 373).

Tudi novi proizvodni obrati potrebujejo nenehne izboljšave, t. i. kaizen: »Kaizen je japonski naziv za postopne, nenehne izboljšave procesov.« (Dubrovski 2004, 269).

Kaizen potrebujejo še zlasti tovarne, ki so locirane v manj razvitih državah s cenejšo delovno silo, saj njihove izdelke odjemalci že od začetka slabše vrednotijo in jih sprejemajo bolj zadržano, kot pa proizvode, ki so bili narejeni doma. Zato morajo biti še natančnejši, produktivnejši. Pri tem jim lahko zelo pomaga nova oprema v novih proizvodnih obratih.

Graf 5.1: Razlika v stari in novi opremi v proizvodnem obratu (Tavčar 1994 v Možina idr., 756):



Vir: Management 1994, 758

Ta graf prikazuje razliko, ki nastane glede na starost opreme, ki jo ima podjetje. Podjetje, ki vложи več kapitala v nabavo nove opreme, bo imelo, dolgoročno gledano, večji dobiček. Vložek bo v začetku mnogo višji, kot bi bil v primeru, če bi obdržali staro opremo, vendar bo kasneje potrebnih manj delovnih ur in delavcev (torej bodo posledično nižji stroški delovne sile), mnogo višja bo produktivnost dela, manjši pa bo strošek dohodka in kapitala, saj kapital ne bo ostal v podjetju kot dobiček (za kar bi podjetje moralo plačati davek na dobiček), ampak bo porabljen za nakup nove opreme.

Ena glavnih konkurenčnih prednosti podjetja Prevent d.d. je visoka standardizirana kvaliteta, zato tudi ne dopuščajo odstopanj od predpisanih pravil ter standardov. Zato se kvaliteta med izdelki, proizvedenimi v Sloveniji in izdelki proizvedenimi v tujini, ne razlikuje. Kot eno izmed pomembnejših konkurenčnih prednosti šteje visoko usposobljen človeški kapital. Trudijo se, da nove delavce usposobijo za delo po svojih standardih in normativih, kar zelo vpliva na kakovost. Usposabljanje se velikokrat prične v Preventu v Sloveniji, nadaljuje pa v državi, kamor se proizvodnja preseli. Kadar gre za večje število delavcev, ki jih je treba izobraziti, gredo zaposleni iz Preventa v novo tovarno za obdobje dveh let in izučijo nove delavce. Včasih je težko najti strokovnjake zunaj Slovenije, kar predstavlja eno največjih slabosti in groženj. Biti

inovativen in prilagodljiv, ponuditi partnerju več, kot pričakuje, dobavljati izdelke brez napak in natančno v skladu z zahtevanimi časovnimi intervali, ponuditi servis ter globalizirati poslovanje niso le zahteve moderne avtomobilske industrije, ampak tudi osnova Preventovega sistema kakovosti. V Preventu zagotavljajo vsem svojim partnerjem enak sistem kakovosti v vseh svojih družbah. Prizadevajo si za kakovost v najširšem pomenu besede. Zgradili so prepričanje, ki je tudi del njihove politike kakovosti, da sta sistem kakovosti in sistem poslovanja pravzaprav eno. Sistem kakovosti ne predstavlja samo nekega tehničnega segmenta njihovega življenja, ampak pripomoček za vodenje in poslovanje. Za to skrbijo vsi vodje in vsi zaposleni. Kakovosten mora biti celoten sistem storitev pred in med proizvodnjo ter v fazah, ki ji sledijo. Prepričani so, da sta ključni kakovost izdelkov in storitev ter šele nato cena.

5.2.1 Kvaliteta sestavin, polizdelkov in izdelkov na splošno

Prevent d.d. ima v proizvodnjah nadzor nad količino proizvodov, pravočasnostjo, ekonomičnostjo ter kakovostjo. Važno je, da se rezultati ujemajo z načrti. S tem lahko preprečujejo napake, zamude in delo na črno. Problem glede kvalitete sestavin, polizdelkov in izdelkov lahko nastane, če v novih proizvodnih obratih ne dosledno upoštevajo navodil matičnega podjetja ter predpisanih standardov.

Kadar se podjetje preseli v tujino, da bi bilo bližje svojemu dobavitelju, so sestavine, ki mu jih dobavlja le-ta, manj pod nadzorom, kakor bi bile v primeru, če bi te sestavine dobavili v Slovenijo, saj morajo v tem primeru prestat več kontrol.

Včasih pride do slabše izdelanega proizvoda zaradi slabše infrastrukture, manj čistoče, cenejših strojev in sestavin. Problem glede čistoče pogosto nastane pri proizvodnji zelo občutljivih polizdelkov in izdelkov (npr. računalniški deli, čipi...).

5.2.2 Kvaliteta sestavin, polizdelkov in izdelkov v podjetju Prevent d.d.

V Preventu podrobno presojujejo kakovost izdelkov: »Kakovostno planiranje izdelka (Advanced Product Quality Planning): V letu 1996 smo pričeli razvijati projektno

vodenje razvoja novega izdelka, Advanced Product Quality Planning (kakovostno planiranje izdelka in procesa vnaprej). Sistem je nastal po predlogah evropskih zahtev in standardov (QS 9000) in se ujema z enakimi sistemi pri naših partnerjih. Presoje kakovosti: Da bi nenehno višali raven kakovosti našega poslovanja in izdelkov, v Preventu redno izvajamo notranje in zunanje presoje izdelka, presoje procesa ter presoje sistema kakovosti. Presoja izdelka (Product Audit): Presoja izdelka pomeni, da preverjamo izdelek skozi oči našega partnerja in tako ugotovljamo kakovost izdelanih sedežnih prevlek. Sešite prevleke ocenjujemo oblečene na originalne pene in metalna ogrodja enkrat dnevno, izberemo pa pet različnih delov sedežnih garnitur. Preverjanje in ocenjevanje izvaja služba kakovosti. Presoja procesa (Process Audit:) S presojjo procesa preverjamo, če le-ta poteka v skladu z zahtevami. Presojjo izvajamo v krojilnici enkrat mesečno, v šivalnici pa enkrat tedensko za eno skupino. Preverjanje in ocenjevanje izvaja služba kakovosti. Ukrepamo praviloma že v času presoje. Presoja sistema kakovosti: S presojjo sistema kakovosti preverjamo, ali se naše poslovanje izvaja tako, kot to predpisujejo standardi. Presoje sistema kakovosti so notranje ali zunanje. Notranje presoje opravljajo za to usposobljeni presojevalci v skladu z letnim planom presoj in s predpisanim vprašalnikom. Zunanje presoje sistema kakovosti pa opravijo pooblaščeni presojevalci posebnih institucij ali partner.« (<http://www.prevent.si>).

5.3 Vpliv nižje izobrazbe delavcev in njihovo dodatno izobraževanje

»Zaposlovanje je proces, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih z napovedmi za prihodnost, s pridobivanjem in izbiranjem kandidatov ter z orientacijo novih delavcev.« (Lipičnik v Možina idr. 1994, 449)

Delavci, ki jih zaposlujejo v novonastalih proizvodnih tovarnah, imajo ponavadi nižjo izobrazbo. Podjetja načeloma pošljejo na te nove lokacije svoje zaposlene, ki nato izobražujejo zaposlene. Prevent pošlje svoje zaposlene v nove proizvodne obrate za dve leti. Njihova naloga je prenesti svoja znanja in izkušnje na nove delavce, da bodo ti dosegali zadovoljivo kvaliteto pri proizvodnji. Ti zaposleni si izberejo tim, s katerim dobro sodelujejo, zato da uspešno izobrazijo zaposlene in prične proizvodni obrat intenzivno delovati.

Nenehno izobraževanje zaposlenih v Preventu je eno osnovnih vodil politike ravnanja s človeškimi viri že od samega začetka delovanja podjetja. Človeške zmožnosti so namreč prednost vsakega podjetja. V Preventu je izobraževalni proces posebej intenziven od leta 1993, ko so se zaposleni začeli sistematično seznanjati s specifičnimi sistemi in procesi v podjetju, se s pomočjo zunanjih sodelavcev izpopolnjevati na področju vodenja in komuniciranja ter pridobivati druga koristna znanja. Leta 1997 so oblikovali Katalog znanj, v katerem so zbrana znanja in izkušnje njihovih sodelavcev. Katalog je predstavljal začetek vzpostavljanja sistema internega izobraževanja, ki je vodjem in vodilnih delavcem narekoval, da so postali glavni posrednik znanja sodelavcem. Za vse novo zaposlene imajo v Preventu pripravljen poseben program usposabljanja. V njem so določena znanja, obseg usposabljanja in odgovorne osebe za izvedbo le-tega (inštruktorji, mentorji ali vodje skupin). Novi sodelavci, ki prvič nastopijo delo po končanem šolanju, pričnejo z delom kot pripravniki. Vsak pripravnik ima svojega mentorja, ki pripravi program pripravništva in skrbi za njegovo izvajanje. Ob koncu pripravniške dobe pripravnik odda pripravniški dnevnik oziroma pripravniško nalogo ter opravi izpit pred tričlansko komisijo.

Posledice selitve proizvodnje

Z učinkovitim uvajanjem novih delavcev se poveča njihova varnost pri delu, kvaliteta proizvedenega in doseže večji učinek. Usposabljanje je za organizacijo drag proces, a še dražje bi bilo, če zaposlenih ne bi dovolj usposobili za delo, ki ga opravljajo.

Kljub vsemu izobraževanju, imajo delavci, ki izgubijo delovna mesta zaradi selitve proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo, velike težave pri iskanju novih delovnih mest. Do težav prihaja, ker imajo ponavadi nizko izobrazbo, so starejši, težje prilagodljivi... Ker je v njihovi okolici vedno manj proizvodnih obratov, ni več mest, kjer bi iskali zaposlitev. Tudi če te delavce prekvalificirajo, težko najdejo novo delovno mesto. Ponavadi je rešitev predčasna upokožitev, če je delavec dovolj star.

5.4 Standardi

Obstajajo različni ISO mednarodni standardi, ki jih morajo v podjetju upoštevati. Ti standardi zagotavljajo kvaliteto izdelkov. Predpisuje jih Mednarodna organizacija za standardizacijo. Mednarodna organizacija za standardizacijo (International Organization for Standardization; oziroma ISO) je mednarodno združenje organizacij za standardizacijo iz preko 140 držav. Ustanovljena je bila 23. februarja 1947. ISO izdeluje mednarodne standarde za vsa področja, razen za elektrotehniko in elektroniko. Obstajajo na primer tehnični standardi (npr. za vijake), klasifikatorski standardi (oznake držav kot de, nl, jp, si ...), standardi o postopkih (na primer znani ISO 9000 o upravljanju z nadzorom kvalitete)... Podjetja lahko te standarde pridobijo le s kvalitetnimi izdelki (http://sl.wikipedia.org/wiki/Mednarodna_organizacija_za_standardizacijo).

Prevent se ravna po svojih TS standardih. Ti standardi so določila o primerni kvaliteti proizvodov. Ker jih upoštevajo, nimajo težav z odjemalci (relativno malo reklamacij, zadovoljni odjemalci, dolgoročno sodelovanje). Le-te pa morajo upoštevati tudi proizvodni obrati v državah, kjer je cena delovne sile cenejša, da ne prihaja razlik glede kakovosti proizvodov.

6 SKLEP

V svojem diplomskem delu sem proučevala vpliv selitve proizvodnje v druge države, katere države so to, kako selitev vpliva na življenje pri nas, predvsem na Koroško, kako vpliva nanje globalizacija in kaj se zgodi na področjih, kamor se proizvodnja preseli. Osredotočila sem se predvsem na selitev proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo, dotaknila pa sem se tudi primerov, kjer podjetja selijo proizvodnjo v države, kjer je cena delovne sile višja, kakor v Sloveniji, vendar imajo v teh primerih druge prednosti. Kot praktičen primer sem v nalogo vključila podjetje Prevent d.d. iz Slovenj Gradca, ki je v zadnjih nekaj letih proizvodnjo sedežnih prevlek za odjemalce, kot so Volkswagen, Renault, Ford, Peugeot, Citroen, BMW, Mercedes in Porsche, preselil v druge države. Večinoma so to države, ki imajo nižji BDP od slovenskega (Bosna in Hercegovina, Hrvaška, Moldavija, Romunija, Rusija, Brazilija, Maroko), vendar pa so proizvodne obrate preselili tudi v Nemčijo in Španijo, ki imata višji BDP od našega. To podjetja storijo takrat, ko želijo biti bližje dobaviteljem ali odjemalcem, saj tako prihranijo pri visokih transportnih stroških in času. Ugotavljala sem, do kakšnih posledic pride ob selitvi podjetja na tuje trge, kaj vse morajo v podjetju upoštevati, kakšne nevarnosti jim pretijo ob teh selitvah ter kaj so njihove prednosti in slabosti v primeru selitve na trge s cenejšo delovno silo.

Zaradi selitve proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo naj bi v razvitih državah v naslednjih letih brez dela ostalo kar štirideset odstotkov delavcev, v Sloveniji pa naj bi po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije brez dela ostalo 12.000 zaposlenih. Vendar to pomeni, da bodo to nadomestili z zaposlovanjem delavcev v manj razvitih državah. Pri nas se bosta torej življenjski standard in BDP nekoliko znižala, potrebnih bo mnogo prekvalifikacij in predčasnih upokojitev zaposlenih. Prihajalo bo do velikih socialnih problemov. Selitev proizvodnih obratov podjetja Prevent d.d. predstavlja veliko grožnjo za razvoj Koroške, ki že zdaj zaostaja za slovenskim povprečjem. V tem, enem od največjih podjetij na tem področju, je v proizvodnih obratih zaposlenih veliko delavcev, ki imajo nižjo izobrazbo in so starejši. Ta selitev bi lahko povzročila, da bi brez dohodkov ostalo veliko družin. Okolje, ki je spremenljivo, se bo tem spremembam lažje prilagodilo kakor stabilno, tradicionalno slovensko okolje. V nasprotju s posledicami, ki

Sklep

bodo nastale v razvitih državah, naj bi se na področjih, kamor se proizvodnja preseli, dvignil življenjski standard. Vendar ni vedno tako. Pogosto namreč prihaja do izkoriščanja delovne sile. Nastajajo tako imenovane »švicfabrike« (sweatshops), kjer delajo predvsem otroci in ženske za zelo nizko plačilo. Pogoji dela so zelo slabi, ni poskrbljeno za zdravstveno in pokojninsko zavarovanje. Zaradi slabega plačila in nizke stopnje nadzora prihaja v tovarnah mnogokrat do dela na črno. Čeprav so v teh proizvodnih obratih pogoste inšpekcije, poznajo vodilni v teh tovarnah različne načine, kako jih pretentati. Velikokrat se je zgodilo, da so inšpektorju pokazali le »vzorčno« vzorno urejen del tovarne, ne pa celotne, kjer so bili zelo slabi delovni pogoji. Prihajalo je celo do tega, da matična podjetja niso vedela, kaj se v resnici dogaja v njihovih proizvodnih obratih v drugih, manj razvitih državah. Selitev proizvodnih obratov ne prinaša na manj razvita področja le negativne posledice. Prihaja namreč do prenosa kulture, znanj, novih tehnologij in načinov dela. To lahko domačinom zelo olajša način življenja.

Slovenska podjetja se morajo seliti na trge s cenejšo delovno silo, če želijo še naprej konkurirati ostalim zahodnoevropskim in ameriškim podjetjem, ki svoje proizvodne obrate množično selijo na manj razvita področja. Naš trg je namreč premajhen in podjetja so se »prisiljena« seliti. Stroški se ob takšni selitvi za podjetje zelo znižajo. V začetku so sicer višji, saj je potrebno opremiti tovarne, nato pa so nižji, saj so stroški delovne sile mnogo nižji, kot pa v razvitih državah, prav tako cene zemljišč in nepremičnin. Zaradi nižjih stroškov proizvodnje lahko podjetje več vlaga v raziskave in razvoj. Delavci od na novo priseljenih podjetij pričakujejo boljše pogoje, kot pa od domačih podjetij. Tudi če se jim ta pričakovanja izpolnijo, so stroški še vedno nižji, kakor bi bili v primeru, če bi podjetje ostalo na domačem trgu. Vendar pa edini razlog za selitev proizvodnih obratov na tuje trge ni vedno cena delovne sile. Včasih se podjetja odločijo za selitev proizvodnje, da bodo proizvajala bližje dobaviteljem in odjemalcem. S tem se znižajo transportni stroški, ni več carinskih ovir, skrajša se dobavni čas in podjetja so v nenehnem medsebojnem sodelovanju. Do problemov pa prihaja zaradi slabše ali drugačne zakonodaje, davčne politike, drugačne birokracije in kulture. Podjetja se morajo posvečati izobraževanju novih delavcev. To ponavadi storijo tako, da v te novonastale obrate za nekaj časa (Prevent d.d. ponavadi za dve leti) pošljejo

izkušene zaposlene, ki nato usposobijo nove delavce. Nekatera podjetja, med njimi tudi Prevent, težijo tudi k temu, da postanejo del okolja, kamor se preselijo. Sprejmejo njihovo kulturo ter z zaposlenimi ravnajo humano. Naslednja težava, ki pa nastane pri teh selitvah, je kvaliteta. Prevent jo rešuje s predpisanimi ISO standardi, ki jih predpisuje Mednarodna organizacija za standardizacijo, in jih morajo upoštevati vse njihove proizvodnje. Vedno bolj se uveljavlja nov vidik managementa, in sicer celovito obvladanje kakovosti (TQC). Potrebne so tudi nenehne izboljšave, izobraževanje zaposlenih, ki vpliva na varnost pri delu, ter kakovost. To je najboljši način za zagotovitev konstantne kakovosti. Izdelki, ki so proizvedeni v manj razvitih državah, so včasih že zaradi tega zaznamovani kot slabše kvalitetni, kar pa sploh ni res. V podjetju morajo pred selitvijo dobro raziskati in preučiti trg, kamor se selijo. Ugotoviti morajo, kakšna so pričakovanja odjemalcev, dobaviteljev, kakšno je tržno gibanje in kdo je konkurenca.

Globalizacija povzroča, da se brišejo meje med državami, vedno bolj se sprošča pretok blaga, kapitala, informacij, cenejši in hitrejši je transport, nova tehnologija pa omogoča lažje komuniciranje. Zaradi teh razlogov se proizvodni obrati brez večjih težav selijo na področja, ki so manj razvita in je cena delovne sile mnogo nižja, kot pa na razvitih področjih. V zadnjih letih se proizvodnja seli predvsem v vzhodnoevropske države (Romunija, Bolgarija, Ukrajina...) Balkan (predvsem Bosna in Hercegovina ter Hrvaška) in na Vzhod (Kitajska, Tajska, Indonezija...). Na Kitajskem je v zadnjih letih zaradi teh novih proizvodnih obratov zrasel BDP za 10,1 odstotka, v Romuniji za 23, na Hrvaškem za 14 ter v Bosni in Hercegovini za 8 odstotkov. Cena delovne sile, ki je pri nas petnajst evrov, je v Romuniji od štiri do šest evrov, na Kitajskem pa samo en do dva evra. Vendar imajo te selitve tudi negativne posledice. Poleg izkoriščanja delovne sile, slabih delovnih pogojev je mnogo večje onesnaževanje narave. Področja, ki so bila prej nerazvita, se morajo soočiti z velikimi tovarnami, ki onesnažujejo zrak. Prihaja tudi do pomanjkanja električne energije in izrabljanja naravnih virov. Vedno bolj se razvijajo proste ekonomske cone, kjer poteka 25 odstotkov svetovne trgovinske menjave. To so območja, kjer poteka poslovanje oz. s trgovanjem povezane aktivnosti brez carin. Proste ekonomske cone nastajajo predvsem ob velikih železniških in cestnih povezavah, ob pristaniščih ter mejnih prehodih.

Vlade držav, kamor se proizvodnja seli, bi morale zaostri nadzor nad podjetji: »Država lahko s svojimi orodji – s politiko davkov in državnih izdatkov, z monetarno politiko, z dohodkovno politiko in s politiko zunanje trgovinske menjave, skratka z ekonomsko politiko pomembno vpliva, usmerja (tudi prepoveduje) delovanje ali obnašanje podjetij oziroma gospodinjstev.« (Lah 2000, 2).

Tako bi omejile izkoriščanje delovne sile, ki je za preživetje pripravljena delati ne glede na izredno nizko plačilo in zelo slabe delovne pogoje. Izboljšali bi se delovni pogoji, manj bi bilo ponaredkov in pranja denarja. Selitev proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo bi bila v primeru, da bi vsi upoštevali pravila, ne bi bilo izkoriščanja ljudi in bi kvaliteta ostala enaka, koristna za podjetje, ki se seli, in za državo, v kateri odpirajo nov proizvodni obrat. Podjetje bi imelo večji dobiček, več bi lahko vlagalo v razvoj in modernizacijo. V državah, v katere se proizvodnja seli, se zviša BDP (kar je vidno že sedaj) in življenjske razmere se zelo izboljšajo. Za vse to je potreben le strožji nadzor s strani vlad. Selitev proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo negativno vpliva na število zaposlenih v slovenskih proizvodnih podjetjih. Vlada bo morala zvišati kakovost izobraževanja ter sredstva, ki se vanj vlagajo, saj je potreben večji razvojni potencial ter povečanje deleža državnih sredstev v znanstvenoraziskovalni in inovatorski dejavnosti. Veliko je potrebno tudi vlaganja v prekvalificiranje brezposelnih. Poleg tega pa je tudi potreben prehod v tehnološko zahtevnejše proizvodne panoge (na primer avtomobilska industrija, ki se je v zadnjih letih posebej razvila na Madžarskem, Češkem in Slovaškem), ki prinašajo večje dobičke kot pa poceni tekstilna industrija, ter tehnološko povezovanje med domačimi in tujimi podjetji. To bi bila namreč rešitev za slovenske delavce, ki ostajajo brez zaposlitev in rednih dohodkov zaradi vedno več selitev proizvodnih obratov v države, kjer je cena delovne sile nižja.

Skleпам, da je danes selitev proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo »nujno zlo«, saj je to eden od razlogov, da podjetja lahko ostanejo konkurenčna. Pri tem načinu poslovanja je pač potrebno sprejeti pozitivne in negativne posledice, do katerih prihaja. Selitve proizvodnih obratov na cenejše lokacije bodo potekale do tedaj, ko bo postala zakonodaja glede proizvajanja oz. predvsem odnosa do zaposlenih na teh manj razvitih

področjih, strožja. Vlade držav, kjer je cena delovne sile nizka, bodo morale poiskati načine, kako zaščititi svoje delavce pred izkoriščanjem nekaterih podjetij. Po drugi strani pa bodo podjetja, ki se selijo na trge s cenejšo delovno silo ter poslujejo pošteno, zelo pripomogla k razvoju manj razvitih, zaostalih področij.

LITERATURA

- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Fishman, Ted C. 2005. *Kitajski izziv: Vpliv nove velesile na Evropo in svet*. Ljubljana: Orbis.
- Ishikawa; Kaoru. 1987. *Kako celovito obvladati kakovost: japonska pot*. Ljubljana: Tehnična založba Slovenije.
- Ivanko, Štefan. 1994. Osnove organiziranja. V *Management*, ur. Stane Možina, 372-404. Radovljica: Didakta.
- Ivanko, Štefan. 1994. Projektiranje organizacije. V *Management*, ur. Stane Možina, 406 - 442. Radovljica: Didakta.
- Jaklič, Andreja in Mateja Svetličič. 2003. *Enhanced Transition Through Outward Internationalization: Outward FDI by Slovenian firms*. Burlington: Ashgate Publishing Company.
- Lah, Marko. 2000. *Makroekonomsko okolje*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. Človeški viri in ravnanje z njimi. V *Management*, ur. Stane Možina, 444 - 486. Radovljica: Didakta.
- Potočnik, Jože. 2002. *Pol stoletja razvoja*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Pučko, Danijel. 1994. Strateško planiranje. V *Management*, ur. Stane Možina, 298 - 341. Radovljica: Didakta.
- Tavčar, Mitja I. 1994. Management in okolja. V *Management*, ur. Stane Možina, 84 - 128, Radovljica: Didakta.

- Tavčar, Mitja I. 1994. Management proizvodjanja. V *Management*, ur. Stane Možina, 742 - 771, Radovljica: Didakta.
- Tavčar, Mitja I. 1997. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strateške razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.

VIRI

- <http://forum.nsi.si/read.php?1,338987> (28.10.2006).
- <http://sl.wikipedia.org/wiki/Globalizacija> (28.10.2006).
- <http://www.podjetnik.com> (28.10.2006).
- <http://www.prevent.si> (28.10.2006).
- http://www.deloindom.si/index.php?sv_path=41,36,55278 (25.10.2006).
- <http://www.izvoznookno.si> (25.10.2006).
- <http://www.lek.si/slo/> (28.10.2006).
- <http://www.krka.si/si/> (28.10.2006).
- http://www.mladina.si/tehdnik/200403/clanek/slo--globalizacija-ursa_matos/index.print.html-12 (28.10.2006).
- http://www.atadria.com/index.php?sv_path=9136,9385 (25.10.2006).
- <http://wwwstat.si/> (25.10.2006).
- http://sl.wikipedia.org/wiki/Mednarodna_organizacija_za_standardizacijo (28.10.2006).
- <http://www.ees-gov.si> (28.10.2006).

- poročila, raziskave in članki iz podjetja
- zaposleni v podjetju