



# Proizvodnja se vrača v Evropo. Kako resno?

**Novi trendi** Večja pričakovanja kupcev glede kakovosti in prilagodljivosti zahtevajo tudi proizvodnjo, ki je bližja prodajnim trgom

Po desetletjih napredovanja globalizacije, ki je povzročila tudi »osip« industrijske proizvodnje v razvitih državah, se trendi spreminjajo. V ospredje prihaja jo kakovost izdelkov, zanesljivost dobav, možnost prilagajanja zahtevam kupcev. Je to priložnost, da bo Evropa privabila nazaj izgubljeno proizvodnjo, se reindustrializirala?

**DAMJAN VIRŠEK**

Med letoma 2013 in 2016 se je pokazalo, da se je trend preseljevanja proizvodnje iz matičnih držav med evropskimi podjetji umiril. V raziskavo European Manufacturing Survey, ki poteka že 15 let, je v zadnji iteraciji vključenih 3000 podjetij. V obravnavanem obdobju se jih je 12 odstotkov odločilo, da (vsaj) del proizvodnje preselijo, največkrat na vzhod Evrope, v države EU15, pa tudi na Kitajsko in druge dele Azije. Slovenska podjetja ravnajo nekako v skladu z evropskim povprečjem, je minuli teden na srečanju nabavnikov povedal Iztok Palčič z mariborske fakultete za strojništvo, ki sodeluje v projektu.

V evropskem merilu seli proizvodnjo vse manj podjetij, saj se je velik del tega prestrukturiranja že zgodil pred desetletjem in več. Raziskovalci pa opažajo tudi nov, opogumljajoč trend. Postopoma se povečuje število podjetij, ki »izvoženo« proizvodnjo vračajo v matične države. V letih 2013 do 2016 je bilo takšnih podjetij v povprečju štiri odstotke. Na vsaka tri proizvodna podjetja, ki selijo del svoje proizvodnje, ena družba vrača proizvodnjo nazaj.

Večina podjetij je preselitev proizvodnje utemeljevala z iskanjem okolja z manjšimi stroški delovne sile. Pri podjetjih, ki proizvodnjo vračajo, pa je glavni argument zagotavljanje ustrezne kakovosti. Je to dvoje povezano? Marsikdaj je odločitev za vrnitev

posledica napačne strateške pre-soje takrat, ko je podjetje preselilo svojo proizvodnjo v tujino. Recimo, izkaže se, da stroški delovne sile sploh niso tako majhni, kot so si mislili, niso dobro preučili politike novega okolja na področju davkov, slabo so ocenili sposobnost tujih delavcev oziroma zmožnost matičnega podjetja, da z nadzorom zagotavlja ustrezno kakovost. Pogosto evropska podjetja niso bila dovolj kompatibilna s poslovno kulturo, ki vlada v državi. Niti pošiljanje svojega menedžmenta tja ni vedno prineslo rezultatov, kot so si želeli. Danes živimo v svetu, kjer tako rekoč za vse izdelke pričakujemo, da jih je mogoče prilagoditi željam naročnika, takšno fleksibilnost pa je z oddaljeno proizvodnjo skoraj nemogoče zagotavljati. Zraven izdelka so pogosto potrebne tudi storitve. Uspešno se je selila predvsem manj zahtevna serijska proizvodnja, z novimi zahtevami trga se je trend obrnil.

**Je torej lekcija to, da je selitev proizvodnje samo zaradi stroškov dela razmeroma tvegana operacija?**

Da, to je zelo legitimna ugotovitev. Strošek dela je v skoraj 80 odstotkih med vzroki, da podjetje preseli proizvodnjo. Večji uspeh so imela podjetja, ki so selila proizvodnjo predvsem zaradi odpiranja novih trgov.

**Kako je proizvodnja povezana z globalizacijo? Desetletja smo odpravljali ovire za trgovanje, svet se je povezoval. Po zadnji finančni krizi pa se je ta optika deloma obrnila.**

Res je. Globalizacija se spreminja. Vedno več poudarka je na tem, da je lokalno lahko boljše, manj kompleksno, manj tvegano. Globalne preskrbne mreže je gotovo težje koordinirati. Vse to se kaže v motivih, da se proizvodnja vrača. Ne mislim, da se bo globalizacija zelo zmanjšala, se bo pa spremenila.

**Na kakšen način?**

Tako da bo z uveljavitvijo industrije 4.0 mogoče spet marsikaj proizvajati doma, na Zahodu. Stroškovno učinkovito, produktivno in prilagodljivo za želje kupca.

**Kako bo to industrija 4.0 omogočila?**

Avtomatizacija in robotizacija sta glavna razloga. Seveda so potrebne velike začetne investicije, ampak če imaš podjetje na drugem koncu sveta, ga tam vzpostaviš, vzdržuješ, ravno tako stane veliko denarja. Začetna investicija doma pa se bo v nekem doglednem času gotovo pokrila.

**Bodo to priložnost izkoristila podjetja, ki še proizvajajo v Evropi, ali pa bo v pomoč tudi tistim, ki so se preselili, pa bi se vsaj delno vrnili? Industrijo 4.0 bodo morali izkoristiti vsi. Oziroma se ji prilagoditi. Večina podjetij proizvodnje ni selila, kar ne pomeni, da robotizacija in avtomatizacija zanje nista izziv. Industrija 4.0 je večja zgodba kot proces vračanja proizvodnje.**

**Nekatere industrijske panoge so v Evropi skoraj izumrle, iz uporabe je izginilo marsikatero obrtniško znanje. Moramo ta znanja ponovno obvladati, kako jih bomo nadomestili?**

Znanje ni problem. Težava je število ljudi, ki jih imaš in ta znanja obvladujejo. Znanje je edini produkcijski vir, ki se ne porablja, ampak ga je vedno več. Gre pa za to, kdo je tisti, ki ga zna uporabljati. Načela avtomatizacije in robotizacije morajo nadomestiti primanjkljaj delovne sile. Včasih robotov in avtomatizacije ne uvajajo zato, ker želijo biti stroškovno učinkoviti, ampak preprosto zato, ker ni kadrov. Seveda avtomatizacija in robotizacija omogočata lažje zagotavljanje kakovosti in boljši nadzor. In če bo industrija 4.0 postala cenovno bolj učinkovita, hkrati pa bolj fleksibilna in prijazna do kupcev, bo lahko

delno nadomestila pomanjkanje delavcev. V Sloveniji so zmogljivosti podjetij zasedene od 85- do 90-odstotno, zlasti v predelovalni industriji pa primanjkuje delavcev. Prostor za rast je na ta način omejen.

#### **Primanjkljaj kadrov smo tradicionalno reševali s priseljevanjem. Je robotizacija alternativa?**

Alternativa je, vendar bo malo reklo: »Raje bom imel robota kakor dobrega delavca iz tujine.« Neposredne korelacije ni in ne glede na avtomatizacijo bo priseljevanje nujno tam, kjer je potrebna delovna sila, če ne bo slovenske. Povsod robotov ne bomo mogli uporabiti. Mene bolj skrbi, kaj za priseljevanje pomeni sedanji politični diskurz glede migraciji. Tudi v Sloveniji imamo močne skupine, ki imajo zelo negativen odnos do vseh migrantovskih vprašanj. Ker se pogovarjamo o vračanju proizvodnje in o zahtevah industrije 4.0, bi poudaril še potrebo po vračanju v Sloveniji izsolanih inženirjev, ki so odšli na delo v tujino, predvsem v Avstrijo. Dobrih inženirjev kronično primanjkuje, zato morajo podjetja in država vzpostaviti razmere, da se bodo tudi oni vračali.

#### **Debata o izvajanju azilnih politik se torej lahko premakne tudi na tiste profile, ki jih gospodarstvo v resnici potrebuje?**

Seveda. Na koncu bo težko dobiti delavce iz tujine, ker bo videti, kakor da so v Sloveniji nezaželeni. Na našo fakulteto hodi kar veliko študentov iz Hrvaške in drugih držav nekdanje Jugoslavije, na vseh ravneh študija, tudi na doktorskem. To pomeni, da smo privlačni tudi za tiste z ambicijami na višji zahtevnostni ravni.

#### **Ali to, da se pridejo šolat v Slovenijo, pomeni, da se tu tudi zaposlijo?**

Da, marsikdo se v Sloveniji zaposli. Večinoma prihajajo iz obmejnih delov Hrvaške, kjer razvite industrije ni.

#### **Visokotehnološke dejavnosti so tiste, ki svojo proizvodnjo vračajo v Evropo v višjem odstotku. Kako bomo dosegli, da ostanejo tudi dolgoročno?**

Mislím, da bo tudi v Sloveniji napočil trenutek, ko bo država zaznala trend vračanja proizvodnje in ga podprla z ustreznimi spodbudami. Veliko se pogovarjamo o tem, da moramo spodbujati tuje neposredne naložbe. Vendar

pa bi bile potrebne tudi spodbude slovenskim podjetjem za okrepitev (ali vračanje) proizvodnje v Sloveniji. Pa ne na način, kot to počne Donald Trump ...

#### **... torej ne s carinami?**

Ne, z bolj zdravimi spodbudami, kot jih nekatere evropske države že poznajo.

#### **Kaj pa je bolj zdrava spodbuda?**

Morebiti tudi davčna olajšava za to, da podjetje del proizvodnje pripelje v Slovenijo. Mislim pa tudi na finančne spodbude. Če sofinanciramo tuje vlagatelje, da se je zgradil Revoz ali Magna, potem bi lahko sofinancirali tudi slovenska podjetja, ki so se odselila, pa bi kljub temu želela pripeljati del proizvodnje nazaj.

#### **Kako pa naj se država odzove na grožnje proizvodnih podjetij, da bodo zaradi morebitnih davčnih reform zapustila državo? Je to predvsem blef?**

Velika možnost je, da gre za blef. Odločitve, ali boš selil proizvodnjo, so težke. Če je Ivo Boscarol preselil del proizvodnje v Italijo, ker Slovenija z ZDA nima sporazuma o prodaji letal, je to objektivna zadeva. Da pa bi podjetnik vsakič, ko ne bo zadovoljen s predlogom o spremembi obdavčitve dobička, ki si ga lastniki lahko izplačajo, že grozil s selitvijo proizvodnje, pa je malo pretirano. Kakšno je to sporočilo zaposlenim, ki so pomagali graditi podjetje? Ti se ne bodo selili zraven, torej bodo ostali brez dela v Sloveniji. Gotovo je treba najti način, da podjetniki oziroma lastniki podjetij ne bi bili obdavčeni tako, da bi na koncu rekli, kako se jim ne izplača delati. Hkrati pa morajo upoštevati, da obstajamo tudi ljudje, ki nimamo podjetij in si ne izplačujemo dobičkov ter smo po nekaterih postavkah bolj obdavčeni kot podjetja. Treba je najti neko vmesno rešitev.

#### **Poleg tega mora država zgraditi okolje, ki bo spodbujalo reindustrializacijo?**

Da. Pravzaprav je to ključna naloga politike. Slovenija je po deležu BDP in zaposlenih še vedno med močnejšimi v EU na področju industrije. Smo nekeje na ravni Nemčije, ta pa je najmočnejša država v EU tudi zaradi svoje industrije. Ne delam si iluzij, da bi se to razmerje lahko še povečalo, ampak da ga vsaj ohranjamo. Nekatere države so že na desetodstotnem deležu

industrije v BDP, mi smo še pri 20 do 25 odstotkih.

#### **Katerim sektorjem se bo uspelo ohraniti in zrasti?**

Dejavnosti, ki so izrazito izgubile potencial, so že zdaj močno zmanjšane, recimo tekstil. A tudi tu nekatera podjetja ostajajo v Evropi in Sloveniji, niso pa več klasična tekstilna podjetja, ampak so tehnološko na vse višji ravni. Pri nas imamo tako rekoč na vseh področjih industrije dobra podjetja in imajo priložnost za rast. Tudi državna strategija pametne specializacije dobro izpostavlja panoge, na katere merimo.

#### **Je podpora projektom, kot je Magna, skladna s pametno specializacijo in reindustrializacijo?**

Jaz kot Štajerec ne bi izpodbijal Magne, upam, da bo zaposlovala tudi visoko izobražene kadre. Glede okolja verjamem, da so morali sprejeti zaveze, ki bodo omogočile, da njihova proizvodnja ne bo ekološko sporna. Če bomo vlagali v prave tuje investicije, je to dobro.

#### **Kaj pa je prava tuja investicija?**

Takšna, ki bo temeljila tudi na večji dodani vrednosti izdelkov, ki jih bo proizvajalec delal v Sloveniji, zraven pa bo tudi del razvoja. Ne želimo pa si, da bi investitorji prišli samo zaradi cenejše delovne sile, ki pri nas sploh ni tako zelo poceni, je pa cenejša kot na primer v Avstriji.

#### **Pred kratkim je kitajski Hisense kupil Gorenje ...**

To je genialno!

#### **Za koga?**

Za Hisense. Dobili so zelo uveljavljeno znamko na trgu gospodinjstskih aparatov v tem delu Evrope. Dobili so dobro organizirano in razvojno usmerjeno podjetje, čeprav potrebuje nekaj tehnološke prenove.

#### **Kaj pa to pomeni s stališča Slovenije, če govorimo, da želimo ohraniti proizvodna podjetja?**

V Gorenjevem primeru bo pokazal čas. Napovedali so, da bodo razširili in spremenili proizvodni program, določen del proizvodnega programa bodo opustili, proizvodnjo hladilnikov bo menda v celoti selili v Srbijo in delali televizorje, kjer so marže višje. Nisem pesimist, ker so Kitajci kupili podjetje. Prepričan sem, da ga niso prišli uničiti.



»Upam, da bo industrija 4.0 prispevala k temu, da ne bo manj proizvodnih podjetij v Sloveniji in da bomo še vedno velik del BDP ustvarili v industriji,« pravi Iztok Palčič. FOTO ROMAN ŠIPIČ

### Zakaj evropska podjetja selijo proizvodnjo v tujino



Vir: European Manufacturing Survey, 2013-2016 DELO

### Zakaj evropska podjetja vračajo proizvodnjo domov



Vir: European Manufacturing Survey, 2013-2016 DELO