

# KAKŠNI SO UČINKI PRENOSA POSLOVNIH PROCESOV NA TUJE TRGE?

dr. Jelena Čirjaković

30

## **Povzetek**

*Prenos poslovnih procesov na tuje trge (angl. International Sourcing) je med slovenskimi podjetji razmeroma skromen, v obdobju 2001-2009 se je za prenos odločilo dvajset odstotkov slovenskih velikih in srednjih podjetij. S prenosom poslovnih procesov na tuje trge podjetja izkoriščajo razlike v trgih, s čimer lahko ohranijo in povečajo konkurenčnost. Razlike v trgih pa niso le cenovne, temveč prispevajo tudi k izboljšanju inovacijske sposobnosti in tehnološke razvitosti podjetij. Podjetja, ki so se odločila za prenos na tuje trge, so v obdobju 2006-2010 dosegla večjo produktivnost dela, kot podjetja, ki se za prenos niso odločila. V letu 2008 in 2009 pa so podjetja, ki so prenesla procese na tuje trge bolj znižala zaposlenost kot v tista, ki jih niso; od tega predvsem v proizvodnih dejavnostih. Več kot polovica podjetij meni, da prenos na tuje trge znatneje ne zmanjša števila zaposlenih v podjetju na domačem trgu in meni tudi, da spremeni strukturo delovnih mest v korist visokokvalificiranih delovnih mest. Spodbude za takšno internacionalizacijo so v današnjem gospodarskem okolju šibke, čeprav lahko prenos na tuje trge zagotovi ne le prednosti na ravni podjetja, temveč tudi prednosti na ravni gospodarstva. Prispeva lahko k ustvarjanju novih visokokvalificiranih delovnih mest in prestrukturiranju podjetja v smeri dejavnosti z višjo dodano vrednostjo, kar lahko s časom spodbudi gospodarsko rast in izboljšanje gospodarskega položaja države.*

**Ključne besede:** poslovni procesi, internacionalizacija, zaposlenost

**Abstract**

*International sourcing is scarce amongst Slovenian enterprises; in the period 2001-2009, twenty percent of Slovenian large and middle sized enterprises sourced internationally. International sourcing enables enterprises to exploit differences in the markets that enable them to maintain and increase competitiveness. But differences in the markets are not only related to prices, they may contribute also to improvements in innovation capability and technological development of enterprises. Enterprises that sourced internationally had higher labor productivity in the period 2006-2010 than enterprises that didn't source internationally. In 2008 and 2009, employment fell more in enterprises that sourced internationally than those who didn't, especially in production activities. More than half of enterprises stated, that sourcing didn't significantly decrease employment, though it changed the structure of employees in favor of high-skilled jobs. Incentives for such internationalization of enterprises are weak in today's economic environment, although sourcing of business functions to foreign markets enables not only advantages on the enterprise level but also on the country level. Sourcing internationally may contribute to the creation of new high-skilled jobs and the restructuring of the enterprise towards activities with higher added value, which can in time boost economic growth and improve economic situation of the country.*

31

**Key words:** *business activity, international sourcing, employment,*

## 1. Uvod

Pred skoraj desetimi leti je bil v časniku Dnevnik objavljen članek z naslovom »Selitev proizvodnje Mure bi bila socialna bomba«. V članku so zapisali, da bi bila selitev proizvodnje v države s cenejšo delovno silo najlažja odločitev, saj bi v Sloveniji le organizirali posle in tržili blagovno znamko, a bi pet tisoč zaposlenih postalo socialni problem za državo. Danes je odpor javnosti do selitve proizvodnje morda nekoliko manjši, saj na primer Gorenje že več let povečuje obseg nabave v državah z nižjimi stroški in seli proizvodnjo izdelkov z nižjo dodano vrednostjo izven Slovenije. Tako je bil lani v časopisu Delo objavljen članek z naslovom »Delavcem predstavili selitev proizvodnje« Gorenja Tiki v Srbijo. Ob tem naj bi zaposlene premestili na novo delovno mesto oziroma jim ne bi podaljšali pogodbe o zaposlitvi, s selitvijo pa so želeli predvsem znižati stroške in povečati dobičkonosnost.

32

A navedena primera nista osamljena. Podjetja pogosto izkoriščajo prednosti različnih lokacij oziroma držav, njenih naravnih danosti, nižje cenovne ravni delovne sile, velikosti trga in druge prednosti. Podjetje, ki preseli proizvodnjo na tuje trge in nadomesti slovenske delavce s cenejšimi, lahko sicer poruši trenutno ravnovesje v podjetju, ki pa morda ni vzdržno na dolgi rok. Selitev proizvodnje na tuje trge lahko z vidika zaposlenih vodi v brezizhoden položaj, z vidika gospodarstva pa lahko s časom prinese večje zaposlovanje v dejavnostih z višjo dodano vrednostjo in posledično tudi večjo gospodarsko rast.

## 2. Kako razširjen je prenos na tuje trge med slovenskimi podjetji?

Selitev proizvodnje na tuje trge pa je le en vidik pojava, ki ga lahko imenujemo '*Prenos poslovnih procesov na tuje trge*'<sup>1</sup>, '*Mednarodni sourcing*' ali '*Zunanje izvajanje del*' ter v angleški terminologiji '*International Sourcing*' ali '*Offshoring*'. Prenos poslovnih procesov na tuje trge je danes vse bolj razširjeno orodje in orožje podjetij v konkurenčnem boju na svetovnem trgu. V zadnjem desetletju so postali mnogi trgi in dejavnosti vse bolj vpeti v globalne ekonomske aktivnosti, države pa med seboj vse bolj povezane in soodvisne druga od druge. Obsežno mednarodno trgovanje in mednarodna proizvodnja, velika razširjenost neposrednih tujih investicij in spremembe v naravi le-teh, drobljenje proizvodnih procesov na lokacije v različnih državah ter prenosi in prelivanja znanja med podjetji pomembno zaznamujejo današnje gospodarsko okolje. Z nastopom gospodarske in finančne krize so neposredne tuje investicije v letih 2009 in 2010 močno upadle in se v letu 2011 še vedno niso povzpelle na stanje pred krizo, okrevanje pa lahko pričakujemo v naslednjih dveh letih (World Investment Report, 2011), a vsekakor ostajajo pomemben del poslovnih odločitev.

<sup>1</sup> Mednarodni sourcing (angl. International Sourcing, Offshoring) je celoten ali delni prenos poslovnih aktivnosti in procesov (strateških ali podpornih), ki so se izvajala znotraj podjetja (ali so že prenesena na podjetja na domačem trgu), na odvisna podjetja v okviru skupine povezanih podjetij (vertikalne neposredne tuje investicije) ali neodvisna podjetja oziroma zunanje izvajalce (angl. International Outsourcing) na tujem trgu (Eurostat).

Pri opazovanju teh premikov v svetovnem gospodarstvu se vprašamo tudi, kako se nanje odzivajo slovenska podjetja. Statistični urad Republike Slovenije je leta 2007 v okviru partnerskega sodelovanja z Eurostatom, izvedel anketo o prenosu poslovnih procesov na tuje trge oziroma »mednarodnem sourcingu« slovenskih podjetij v obdobju 2001–2009. V anketi so podjetja odgovarjala na vprašanja o prenosu na tuje trge, ki so ga izvedla v obdobju 2001-2006 ali načrtovala v obdobju 2007-2009. Odgovarjala so na vprašanja o tem, kakšni so bili motivi za prenos, katere poslovne procese so prenesla, katere tuje trge so izbrala, o tem, ali so prenos izvedla v okviru skupine lastniško povezanih podjetij, kakšni so bili učinki ter ovire in tveganja pri prenosu na tuje trge.

Statistično raziskovanje je temeljilo na vzorcu velikih (250 zaposlenih in več) in srednjih (več kot 50 in manj kot 250 zaposlenih) podjetij iz proizvodnih in storitvenih dejavnosti, opredeljenih na podlagi Standardne klasifikacije dejavnosti SKD 2002 (Tabela 1). V anketi je bilo vključenih 962 podjetij, od tega vsa velika podjetja v opazovanih dejavnostih, izbor srednjih podjetij pa je temeljil na proporcionalni alokaciji, ki zagotavlja uravnoteženost in enostavnem slučajnem vzorcu. Stopnja odgovora je bila 89-odstotna, podatki pa uteženi.

Tabela 1:

Vzorčni okvir, vzorec in sprejeti vprašalniki ankete o prenosu na tuje trge

Dejavnost	Vzorčni okvir		Vzorec		Sprejeti vprašalniki	
	Št. podjetij	Št. zapos.	Št. podjetij	Št. zapos.	Št. podjetij	Št. zapos.
C Rudarstvo	7	3.031	5	2.891	4	2.797
D Predelovalne dejavnosti	732	169.925	488	142.600	440	136.619
E Oskrba z elektriko, plinom in vodo	53	9.878	34	7.856	32	7.315
F Gradbeništvo	178	25.070	105	18.270	86	16.625
G Trgovina in popravila motornih vozil	217	46.089	141	39.270	127	36.150
H Gostinstvo	56	8.982	37	7.198	33	6.616
I Promet, skladiščenje in zveze	87	32.396	72	30.996	67	30.439
K Nepremičnine, najem in posl. storitve	148	24.791	80	18.055	67	16.016
<b>Skupaj</b>	<b>1.478</b>	<b>320.162</b>	<b>962</b>	<b>267.136</b>	<b>856</b>	<b>252.577</b>

Vir: SURS

Po podatkih SURS-a se je za prenos na tuje trge v obdobju 2001–2009 odločilo skoraj dvajset odstotkov slovenskih velikih in srednjih podjetij. Prenos je bil pogostejši v velikih podjetjih; zanj se je odločilo 36 odstotkov velikih in 15 odstotkov srednjih podjetij. Kar 80 odstotkov podjetij, ki so se v odločila za prenos, je pripadalo skupini lastniško povezanih podjetij, od tega je 30 odstotkov podjetij predstavljalo nadrejeno družbo multinacionalnega podjetja. Prenos je izvedlo tudi 18 odstotkov odvisnih podjetij z nadrejenim podjetjem v Sloveniji in 15 odstotkov odvisnih podjetij z nadrejeno družbo v drugi državi EU.

Večina podjetij, ki se je odločila za prenos je bila iz predelovalnih dejavnosti (73 odstotkov), od tega največ iz dejavnosti proizvodnje strojev in naprav (9 odstotkov), zatem podjetij iz dejavnosti trgovine, popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe (11 odstotkov) ter poslovnih storitev (8 odstotkov), od tega največ s področja oskrbe z računalniškimi programi in svetovanja ter drugih poslovnih dejavnosti (Tabela 2).

Tabela 2:  
Prenos na tuje trge v obdobju 2001-2009 po dejavnostih

Prenos na tuje trge	Število podjetij			Struktura podjetij [%] glede na: na v % od vseh opazovanih podjetij	
	2001-2006	2007-2009	Skupaj	vsa podjetja, ki so se odločila za prenos	vsa podjetja v posamezni dejavnosti
C Rudarstvo	0	0	0	0,0	0,0
D Predelovalne dejavnosti	152	49	201	72,6	27,5
E Oskrba z elektriko, plinom in vodo	0	0	0	0,0	0,0
F Gradbeništvo	7	7	14	5,1	7,9
G Trgovina in popravila motornih vozil	27	3	30	10,8	13,8
H Gostinstvo	2	0	2	0,7	3,6
I Promet, skladiščenje in zveze	7	0	7	2,5	8,0
K Nepremičnine, najem in posl. storitve	16	7	23	8,3	15,5
<b>Skupaj</b>	<b>211</b>	<b>66</b>	<b>277</b>	<b>100,0</b>	<b>18,7</b>

Vir: SURS

Po podatkih SURS-a je v obdobju 2001-2009 več kot 60 odstotkov podjetij, ki so se odločila za prenos na tuje trge, preneslo proizvodnjo blaga ali storitev, 59 odstotkov podjetij pa tudi trženje in prodajo. Distribucijo in logistiko je preneslo 35 odstotkov podjetij, administrativne in vodstvene aktivnosti 27 odstotkov, informacijsko-komunikacijske storitve ter inženirstvo in sorodne tehnične storitve 26 odstotkov podjetij, raziskave in razvoj pa le 14 odstotkov od vseh podjetij, ki so se odločila za prenos. Najbolj pogosti trgi pri prenosu so bili geografsko in kulturno bližnji trgi Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine; kamor je procese preneslo kar 70 odstotkov podjetij. Sledil je prenos v Nemčijo (14 odstotkov), Makedonijo (11 odstotkov) in Avstrijo (11 odstotkov), medtem ko so bili bolj oddaljeni trgi pri prenosu redkejši, npr. Kitajska (12 odstotkov) in Indija (3 odstotke).

### 3. Povečati konkurenčnost s prenosom poslovnih procesov na tuje trge

Slovenija se na lestvicah svetovne konkurenčnosti uvršča nekoliko nižje, zato je pomembno najti in izbrati prave načine za krepitev konkurenčnosti slovenskih podjetij na mednarodnih trgih. Eden izmed načinov je tudi prenos poslovnih procesov slovenskih podjetij na tuje trge, saj je po podatkih SURS-a, ta korak omogočil večini slovenskih podjetij, ki so se za prenos na tuje trge odločila, da so povečala svojo konkurenčnost. V anketi je več kot 80 odstotkov podjetij menilo, da je prenos povečal njihovo konkurenčnost. Kar 84 odstotkov podjetij pa je s prenosom povečalo konkurenčne prednosti, in sicer predvsem zaradi hitrejšje odzivnosti in zadovoljevanja posebnih potreb kupcev (74 oziroma 69 odstotkov), večjega tržnega ali izvoznega deleža (71 oziroma 68 odstotkov) ter večje internacionalizacije in dobičkonosnosti (66 odstotkov). Slovenska podjetja so s prenosom na tuje trge povečala tudi dostop do tujih trgov (73 odstotkov) in dobičkonosnost (64 odstotkov), znižala stroške dela (49 odstotkov) in druge stroške (50 odstotkov), povečala produktivnost (45 odstotkov) in izboljšala izvedbo logistike (56 odstotkov). Dostop do specializiranih znanj in tehnologij je s prenosom povečalo le 20 odstotkov podjetij, tehnološko znanje 31 odstotkov, inovativnost pa 29 odstotkov slovenskih podjetij (Tabela 4).

Tabela 3:

Učinki prenosa na tuje trge v obdobju 2001-2009, v %

	Negativni	Neznatni	Pozitivni	Ni ustrezno / Ne vem
Učinek na podjetje na splošno	0,7	18,0	73,4	7,9
Znižanje stroškov dela	3,6	37,4	48,9	10,1
Znižanje drugih stroškov	6,5	33,8	49,6	10,1
Izvedba logistike	6,5	26,6	56,1	10,8
Dostop do novih trgov	0,7	16,5	73,4	9,4
Izboljšanje kakovosti in/ali uvedba novih izdelkov	4,3	43,9	34,5	17,3
Konkurenčnost	1,4	10,8	80,6	7,2
Tehnološko znanje v podjetju	2,9	47,5	30,9	18,7
Dostop do specializiranih znanj in tehnologij	5,0	54,7	20,1	20,2
Produktivnost	4,3	38,8	44,6	12,3
Inovativnost	4,3	50,4	28,8	16,5
Dobičkonosnost	5,8	20,9	64,0	9,3

Vir: SURS

#### 4. Učinki prenosa na tuje trge se razlikujejo

Učinki prenosa na tuje trge se lahko med podjetji razlikujejo in so odvisni od različnih dejavnikov, kot je način izvedbe prenosa ali pripadnost dejavnosti. To potrjujejo tudi rezultati ekonometričnih analiz, izvedenih na podlagi z anketo pridobljenih podatkov in podatkov iz letnih poročil slovenskih podjetij za obdobje 2006-2010. Učinki prenosa na tuje trge se razlikujejo glede na to ali podjetje pripada proizvodnim ali storitvenim dejavnostim, saj v določenih primerih proizvodna podjetja s prenosom na tuje trge bolj znižajo stroške dela, medtem ko storitvena podjetja poleg znižanja stroškov dela izboljšajo kakovost storitev in povečajo dostop do novega tehnološkega znanja (Jaklič in Čirjaković, 2011).

36

Učinki prenosa pa se razlikujejo tudi glede na to, ali so podjetja izvedla prenos znotraj svoje skupine podjetij ali pa so procese prenesla na zunanega izvajalca na tujem trgu. Prenos znotraj skupine lastniško povezanih podjetij (angl. *Captive offshoring*) se izvede z nakupom podjetja, ustanovitvijo novega odvisnega podjetja ali proizvodne enote (angl. *Greenfield Affiliates*) ali s prenosom procesov na obstoječe odvisno podjetje. Prenos izven skupine podjetij pa je prenos na neodvisna podjetja oziroma zunanje izvajalce na tujem trgu (angl. *Offshore/International outsourcing, Arm's length trade*) in vključuje pogodbeni prenos na tuje trge (angl. *Subcontracting*). V določenih primerih prenos na tuje trge znotraj skupine podjetij prispeva k povečanju znanja in tehnologije, prenos izven skupine podjetij pa k znižanju stroškov dela (Čirjaković, 2010). Slovenska podjetja so prenesla procese na tuje trge predvsem znotraj svoje skupine podjetij (75 odstotkov), kjer pridobljene prednosti ostanejo znotraj podjetja, zato bi lahko prenos izkoristila za pridobivanje novih znanj in tehnologij in tako spodbudila razvoj ter inovacije.

Po podatkih SURS-a, slovenska podjetja niso bila v večji meri spodbujena k prenosu z željo po pridobivanju novih znanj in tehnologij ter povečanju inovativnosti, zato so tudi učinki na tem področju najmanjši, koristi od prelivanja zunanje energije in znanja pa niso dovolj izkoriščene. S prenosom pridobljena nova znanja in tehnologij bi lahko prispevala tudi k izboljšanju raziskovalno-razvojnih oddelkov slovenskih podjetij, saj bi ta šibka točka večine slovenskih podjetij potrebovala več strateške pozornosti. Izboljšanje inovacijske sposobnosti in tehnološke razvitosti podjetij je tudi eden izmed ključnih načinov za izboljšanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva.

#### 5. Kakšna so tveganja in ovire podjetij pri prenosu na tuje trge?

Odločitev podjetja za prenos poslovnih procesov na tuje trge spremljajo mnoga tveganja in ovire. Po podatkih SURS-a se več kot 60 odstotkov slovenskih podjetij (Tabela 5) srečuje pri prenosu na tuje trge predvsem s skrbjo, da bi stroški prenosa presegli pričakovane koristi, veliko tveganostjo prenosa, zakonodajnimi in administrativnimi ovirami ter težavami z razpoložljivostjo kadrov in znanja.

Tabela 4:

Tveganja in ovire pri prenosu na tuje trge v obdobju 2001-2009, v %

	Nepomembno	Ni pomembno, niti nepomembno	Pomembno	Ni ustrezno / ne vem
Zakonodajne ali administrativne ovire	15,0	20,0	60,0	5,0
Davčni razlogi	16,1	22,2	56,1	5,6
Carinske tarife	19,4	31,1	36,1	13,4
Negotovost mednarodnih standardov	22,8	29,4	38,9	8,9
Jezikovne in kulturne ovire	32,2	25,6	36,1	6,1
Možna kršitev patentov in/ali pravic iz naslova intelektualne lastnine	29,4	26,1	33,3	11,2
Zaskrbljenost zaposlenih (vključno s sindikati)	26,7	31,1	35,0	7,2
Ni v skladu z družbenimi vrednotami podjetja	35,6	32,2	16,7	15,5
Težave s preveliko oddaljenostjo do podjetij na tujih trgih	25,6	26,7	40,6	7,1
Težave pri izbiranju primernega podjetja na tujih trgih	15,6	16,1	57,2	11,1
Bližina obstoječih kupcev je nujna	13,9	22,8	53,3	10,0
Težave z razpoložljivostjo kadrov	10,0	15,0	66,7	8,3
Težave z razpoložljivostjo znanja	11,1	22,8	56,7	9,4
Skrb, da bi celotni stroški presegli pričakovane koristi	10,0	14,4	66,1	9,5
Tveganost prenosa je velika	13,3	16,7	60,6	9,4

37

Glede na v javnosti prisoten strah pred izgubo delovnih mest zaradi prenosa procesov na tuje trge je presenetljivo, da je le tretjina podjetij mnenja, da zaskrbljenost zaposlenih, vključno s sindikati, ne predstavlja pomembne ovire za prenos na tuje trge. Pravzaprav kar 27 odstotkov podjetij to ocenjuje kot nepomembno oviro pri prenosu na tuje trge. Kot nepomembna tveganja in ovire pa skoraj tretjina podjetij ocenjuje tudi morebitna neskladja z družbenimi vrednotami podjetja, jezikovne in kulturne razlike na tujih trgih in možnost za kršitev patentov ali pravic iz naslova intelektualne lastnine.

Podjetja, ki poslovnih procesov niso prenesla na tuje trge, pa kot najpomembnejša tveganja in ovire prav tako navajajo predvsem skrb, da bi stroški presegli pričakovane koristi ter veliko tveganost prenosa. Pri tem pa navajajo tudi druge ovire, da osnovna dejavnost podjetja ni primerna za prenos, da prenos ni predmet strateških usmeritev in druge ovire.



## 6. Kako se podjetja, ki so prenesla procese na tuje trge, razlikujejo od drugih?

Podatki SURS-a o tem, da so podjetja s prenosom na tuje trge povečala konkurenčnost, dostop do tujih trgov ali znižala stroške odražajo predvsem mnenja in ocene direktorjev slovenskih podjetij. Podatki iz letnih poročil poslovnih subjektov pa omogočijo še dodaten vpogled v značilnosti podjetij, ki so prenesla procese na tuje trge in tudi tistih, ki jih niso.

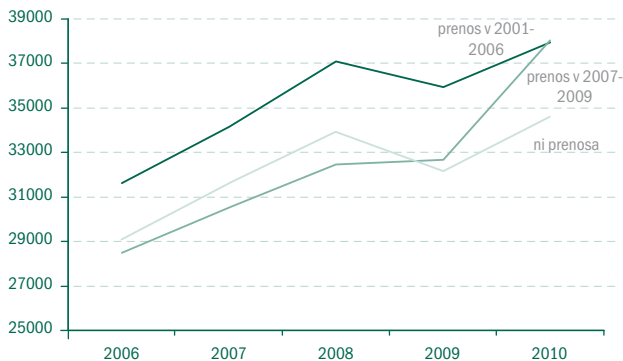
Slika 1:  
Povprečni prihodki od prodaje na zaposlenega (v EUR)



Vir: SURS; lastni izračun

Povprečni prihodki od prodaje na zaposlenega v podjetjih, ki so prenesla procese na tuje trge so bili med letoma 2006 in 2010 za, v povprečju 17 odstotkov večji kot v podjetjih, ki se za to niso odločila (Slika 1). V letu 2009 so se v primerjavi z letom poprej v vseh podjetjih znižali, a bolj v podjetjih s prenosom (13 odstotkov) kot v podjetjih brez prenosa na tuje trge (8 odstotkov). Podjetja, ki so prenesla procese na tuje trge imajo tudi večji delež prihodkov od prodaje na tujih trgih v celotnih prihodkih kot podjetja brez prenosa, in sicer za, v povprečju 26 odstotkov. V letu 2006 so imela prva 55 odstotkov, v letu 2010 pa 49 odstotkov prodaje na tujih trgih od celotne prodaje, druga pa so imela 28 odstotkov prodaje na tujih trgih v letu 2006 in 25 odstotkov v letu 2010.

Slika 2:  
Povprečna produktivnost dela



Vir: SURS; lastni izračun

39

Po podatkih iz letnih poročil dosegajo podjetja, ki se odločajo za prenos na tuje trge večjo produktivnost dela kot tista, ki se za takšne investicije ne odločijo (Slika 2). Povprečna produktivnost dela (merjena kot dodana vrednost na zaposlenega) podjetij, ki so prenesla procese na tuje trge je bila v obdobju 2006-2010 za, v povprečju 9 odstotkov večja kot v podjetjih, ki jih niso (brez upoštevanja vpliva cen). V letu 2008 se je v podjetjih s prenosom povprečna produktivnost dela povečala za 9 odstotkov glede na leto poprej, v podjetjih brez prenosa pa za 7 odstotkov. V letu 2009 so vsa podjetja zabeležila 5-odstotni padec povprečne produktivnosti dela, v letu 2010 pa so podjetja s prenosom dosegla 8-odstotno, podjetja brez prenosa pa 7-odstotno povečanje povprečne produktivnosti dela. Če opazujemo povprečno produktivnost dela v podjetjih pred prenosom in po njem pa ugotovimo, da so podjetja, ki so prenesla procese na tuje trge v obdobju 2007-2009, od leta 2006 do 2010 povečala povprečno produktivnost dela iz ravni, ki jo dosegajo podjetja brez prenosa, na raven ki jo dosegajo podjetja, ki prenašajo procese na tuje trge.

## 7. Ali je prenos na tuje trge socialna bomba?

Po anketi SURS-a več kot polovica podjetij meni, da ima prenos na tuje trge neznamen učinek na zaposlenost v podjetju. Delovna mesta je zaradi prenosa izgubilo le 12 odstotkov podjetij, 22 odstotkov podjetij pa jih je ustvarilo. Skoraj 40 odstotkov podjetij meni tudi, da prenos zagotovi nova delovna mesta na domačem trgu in sicer predvsem visokokvalificirana delovna mesta. Prenos na tuje trge je tako po mnenju podjetij, spremenil strukturo delovnih mest v korist visokokvalificiranih delovnih mest.

Po podatkih iz letnih poročil so podjetja, ki prenašajo procese na tuje trge večja od tistih, ki jih ne. V obdobju 2006-2010 je bilo povprečno število zaposlenih v podjetjih, ki so prenesla procese na tuje trge 441 zaposlenih, v podjetjih, ki procesov niso prenesla pa 261 zaposlenih. Razlikuje se je tudi letna rast povprečnega števila zaposlenih (Slika 3). V obdobju 2008-2009 se je povprečno število zaposlenih znižalo bolj v podjetjih, ki so prenesla procese na tuje trge kot tistih, ki niso. V podjetjih s prenosom se je znižalo za, v povprečju, 1 odstotek v letu 2008 (4 delovna mesta) in 9 odstotkov v letu 2009 (42 delovnih mest) glede na preteklo leto. V podjetjih brez prenosa pa se je povečalo za, v povprečju, 1 odstotek v letu 2008 (2 delovna mesta) in znižalo za 5 odstotkov v letu 2009 (13 delovnih mest) glede na leto poprej. Podjetja, ki so prenesla procese na tuje trge pa so imela leta 2007 večjo rast povprečnega števila zaposlenih (za 2 odstotni točki), leta 2010 pa manjše zmanjšanje povprečnega števila zaposlenih (za 1 odstotno točko) kot podjetja brez prenosa na tuje trge.

Slika 3:  
Povprečno število zaposlenih (letna rast v %)



Vir: SURS; lastni izračun

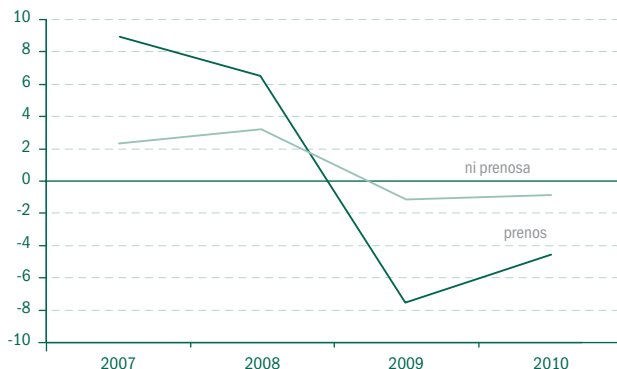
Ob nastopu gospodarske in finančne krize so podjetja, ki so prenesla procese na tuje trge izgubila več delovnih mest, kot tista, ki se za prenos niso odločila. Opazovanje sprememb v zaposlenosti ločeno glede na podjetja v proizvodnih in storitveni dejavnostih pa odpira še drugo sliko.

Slika 4:  
Povprečno število zaposlenih v proizvodnih dejavnostih (letna rast v %)



41

Slika 5:  
Povprečno število zaposlenih v storitvenih dejavnostih (letna rast v %)



Vir: SURS; lastni izračun Vir: SURS; lastni izračun

Letna rast povprečnega števila zaposlenih v opazovanih podjetjih v obdobju 2006-2010 se je razlikovala med proizvodnimi in storitvenimi dejavnostmi. V proizvodnih dejavnostih (Slika 4) je bil v podjetjih, ki so procese prenesla na tuje trge padec zaposlenosti v letu 2008 in 2009 nekoliko večji (v povprečju za 1 odstotno točko) kot v tistih, ki jih niso. Po drugi strani pa se je v podjetjih s prenosom povprečno število zaposlenih v letu 2007 povečalo (za 2 odstotka), v podjetjih brez prenosa pa znižalo (za 2 odstotka), hkrati pa so podjetja s prenosom v letu 2010 zabeležila manjši padec povprečnega števila zaposlenih (za 2 odstotka) kot podjetja brez prenosa (za 6 odstotkov). V storitvenih dejavnostih (Slika 5) so imela podjetja s prenosom v obdobju 2007-2008, torej tudi ob nastopu krize, veliko večjo

rast zaposlenosti kot podjetja brez prenosa (za 7 oziroma 3 odstotne točke). Po drugi strani pa je bil leta 2009 padec zaposlenosti večji v teh podjetjih, kot v podjetjih brez prenosa (za 6 odstotnih točk), vendar se je ta razlika v letu 2010 nekoliko zmanjšala (4 odstotne točke).

42

Sklenemo lahko, da so v času negotovih razmer na trgu dela, ki so nastali z nastopom gospodarske in finančne krize, podjetja v predvsem proizvodnih dejavnostih izgubila nekoliko več delovnih mest, če so v preteklosti prenesla procese na tuje trge. Razloge lahko najdemo tudi v tem, kot kažejo rezultati analiz (Jaklič in Čirjaković, 2011), da proizvodna podjetja s prenosom na tuje trge predvsem znižujejo stroške dela. Odgovor na vprašanje, če je prenos na tuje trge res socialna bomba je tako nekoliko bolj kompleksen, vsekakor pa njegovi učinki na delovna mesta ne dosegajo razsežnosti, ki se mu morda pripisujejo. Prav tako so pogoji, v katerih poslujejo podjetja v času gospodarske in finančne krize zelo nepredvidljivi. Vseeno lahko na podlagi rezultatov ocenimo, da na ravni države, prenos na tuje trge ne predstavlja pomembne nevarnosti za izgubo delovnih mest na domačem trgu. Ob tem pa ne smemo pozabiti, da je večina opazovanih podjetij menila, da so s prenosom spremenila strukturo delovnih mest, saj so ustvarila večji delež visokokvalificiranih delovnih mest.

## 8. Kje smo v primerjavi z drugimi podjetji v Evropi?

Pri merjenju razširjenosti in učinkov prenosa poslovnih procesov v svetovnem gospodarstvu se pogosto soočamo s težavo, da metodologija raziskovanj ni dovolj transparentna in primerljiva, zaradi česar je interpretacija rezultatov otežena. Raziskovanja so pogosto tudi nacionalno osredotočena, razširjenost in učinki prenosa pa se med državami razlikujejo, tako kot se države razlikujejo v odprtosti gospodarstva, geografski lokaciji, stroških delovne sile, znanju in tehnologijah, kulturni ali institucionalni raznolikosti itn.

V prispevku predstavljena anketa SURS-a, v kateri je sodelovalo dvanajst držav Evropske unije<sup>2</sup>, pa je metodološko usklajena med državami in zagotavlja mednarodno primerljivost. Po podatkih Eurostata se razširjenost prenosa med slovenskimi in drugimi podjetji v EU vidneje ne razlikuje (Slika 6). V obdobju 2001-2009 je v povprečju 22 odstotkov velikih in srednjih podjetij (s 100 in več zaposlenimi) v državah EU preneslo procese na tuje trge, in sicer največ podjetij na Irskem (41 odstotkov) in Danskem (33 odstotkov) ter najmanj na Češkem (6 odstotkov) in Portugalskem (16 odstotkov).

<sup>2</sup> Češka Republika (CZ), Danska (DK), Nemčija (DE), Italija (IT), Nizozemska (NL), Portugalska (PT), Finska (FI), Švedska (SE), Irska (IE) in Slovenija (SI)

Slika 6:  
Prenos na tuje trge v državah EU, v % podjetij



Vir: Eurostat

43

V državah EU se je za prenos na tuje trge odločilo največ podjetij iz predelovalnih dejavnosti (67 odstotkov v povprečju), ki so pripadala skupini podjetij (87 odstotkov v povprečju), prenesla pa so predvsem proizvodnjo blaga in storitev (63 odstotkov v povprečju). Slovenska podjetja in podjetja iz drugih držav EU so se razlikovala predvsem v trgih, na katere so prenesla procese. Medtem ko so slovenska izbrala predvsem bližnje evropske trge izven EU (85 odstotkov v povprečju), so podjetja iz drugih držav EU izbrala trge znotraj EU (76 odstotkov v povprečju). Podjetja iz drugih držav EU so se tudi pogosteje odločala za prenos na bolj oddaljene trge, kot sta Kitajska (20 odstotkov v povprečju) in Indija (14 odstotkov v povprečju) v primerjavi s slovenskimi (na Kitajsko je preneslo procese 12 odstotkov, v Indijo pa 3 odstotke slovenskih podjetij).

Prenos na tuje trge je imel največji učinek na povečanje konkurenčnosti kar v šestih od deset držav (tudi v Sloveniji), pri ostalih pa je na drugem mestu, takoj za znižanjem stroškov dela. V državah EU je prenos povečal tudi dostop do novih trgov ter specializiranih znanj in tehnologij. V drugih državah EU je zaradi prenosa izgubilo delovna mesta v povprečju 61 odstotkov podjetij, ki so prenesla procese na tuje trge, v povprečju 37 odstotkov podjetij pa jih je ustvarilo. Tako so podjetja iz drugih držav EU izgubila več delovnih mest kot slovenska podjetja. Kljub temu je večina podjetij iz drugih držav EU ocenila, da večjih sprememb v številu zaposlenih ne pričakujejo, tako z vidika nižje kot višje kvalificiranih delovnih mest.

Podjetja v drugih državah EU so se pri prenosu na tuje trge najpogosteje srečevala s težavami, povezanimi z nujnostjo bližine porabnikom, zakonodajnimi in administrativnimi ter jezikovnimi in kulturnimi ovirami, saj so procese prenesla tudi na bolj oddaljene trge. Slovenska podjetja so bolj naklonjena izkoriščanju prednosti geografske bližine in manjšim

jezikovnim ter kulturnim razlikam. Pri odločanju za prenos pa se morajo podjetja zavedati tudi velikega pomena kadrov, ki posedujejo znanje in izkušnje s poslovanjem na tujih trgih in prenosom poslovnih procesov.

44

Podjetja iz drugih držav EU in Slovenije so med najmanj pomembne ovire uvrstila možnost, da prenos ni v skladu z družbenimi vrednotami podjetja. Podjetja tako niso odklonilna do prenosa na tuje trge, temveč bi za to odločitev potrebovala določene spodbude. Glede na ugodne učinke prenosa na podjetje in dejstvo, da podjetja, ki so se odločila za prenos, ustvarjajo višjo dodano vrednost in so bolj produktivna kot podjetja, ki procesov niso prenesla, bi bilo smiselno spodbujati ustvarjanje gospodarskega okolja, bolj naklonjenega tovrstni internacionalizaciji.

Spodbude za takšno internacionalizacijo podjetij so v današnjem gospodarskem okolju šibke, čeprav prenos na tuje trge zagotavlja ne le prednosti na ravni podjetja, temveč tudi prednosti na ravni gospodarstva. Spodbude bi lahko usmerili v spoznavanje in razumevanje učinkov prenosa na tuje trge, predvidenih stroškov in slabostih prenosa ter administrativnih in zakonodajnih zahtevah na, predvsem bližnjih trgih, katerim so slovenska podjetja bolj naklonjena. Z vidika gospodarstva pa je pomembno spremljati tudi, katere vrste poslovnih procesov podjetja prenašajo na tuje trge, kar je pomembno tako za razvoj podjetja kot razvoj gospodarstva. Gospodarstva so lahko manj naklonjena prenosu raziskav in razvoja na tuje trge, saj so le-ta osnova za ustvarjanje inovacij, intelektualne lastnine, znanja in tehnologij, ter pomembno vplivajo na razvitost gospodarstva.

## 9. Zaključek

S prenosom poslovnih procesov na tuje trge podjetja izkoriščajo razlike v trgih, s čimer lahko ohranijo in povečajo konkurenčnost. Razlike v trgih pa niso le cenovne, temveč prispevajo tudi k izboljšanju inovacijske sposobnosti in tehnološke razvitosti podjetij, še posebej kadar je prenos izveden znotraj skupine podjetij, saj v tem primeru podjetja obdržijo pridobljene prednosti znotraj podjetja. Spodbude za takšno internacionalizacijo podjetij so v današnjem gospodarskem okolju šibke, čeprav prenos na tuje trge omogoči ne le prednosti na ravni podjetja, temveč tudi prednosti na ravni gospodarstva. Prenos lahko prispeva k ustvarjanju novih visokokvalificiranih delovnih mest in prestrukturiranju podjetja v smeri dejavnosti z višjo dodano vrednostjo, kar lahko s časom spodbudi gospodarsko rast in izboljšanje gospodarskega položaja države.

## 10. Viri in literatura

AJPES: letna poročila poslovnih subjektov, 2009

Ćirjaković, Jelena: **Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge kot vir konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij**. Doktorska disertacija. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2010.

»Delavcem predstavili selitev proizvodnje«. **Delo**, <http://www.delo.si/clanek/102047>, 2010

Eurostat: Cronos Statistics Database, **International Sourcing**, 2010

Jaklič Andreja, Ćirjaković Jelena: Exploring effects of international sourcing: differences between manufacturing and services firms. **Proceedings of the 37th EIBA, Annual Conference**, ASE, Bucharest, December, 2011

Meh, Borut: »Bo Mura selila proizvodnjo v države s cenejšo delovno silo?«. [http://www.dnevnik.si/tiskane\\_izdaje/dnevnik/42051](http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/42051), 2003

SURS: **Baza podatkov o sourcingu na tuje trge**, 2009

UNCTAD: **World Investment Report**, 2011