

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
PREDILNICA LITIJA V GLOBALNI KONKURENCI

Ljubljana, oktober 2008

NATAŠA ČOŽ MAVER

IZJAVA O AVTORSTVU

Študentka Nataša Čož Maver izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Miroslava Glasa in asist. dr. Anje Cotič Svetina in dovolim objavo diplomskega dela na spletnih straneh fakultete.

V Ljubljani, dne

Podpis:

KAZALO VSEBINE

UVOD.....	1
1 ZNAČILNOSTI SODOBNE TEKSTILNE TEHNOLOGIJE	2
1.1 RAZVOJ TEHNOLOGIJE.....	2
1.2 RAZMERJE MED PROIZVODNJO OSNOVNIH TEKSTILIJ TER VIŠJO STOPNJO DODELAVE	3
1.2.1 Značilnosti oblačilne industrije	4
1.2.2 Značilnosti tekstilne industrije	5
2 GLOBALNA KONKURENCA V TEKSTILNI INDUSTRIJI	6
2.1 GLOBALIZACIJA	6
2.2 GLOBALNA KONKURENCA V TEKSTILNI INDUSTRIJI	9
2.3 POLOŽAJ KITAJSKE V GLOBALNI KONKURENCI	10
2.4 TEKSTILNA INDUSTRIJA V SLOVENIJI IN EVROPI V GLOBALNI KONKURENCI.....	11
2.5 POSLOVANJE TEKSTILNE, OBLAČILNE IN USNJARSKO- PREDELOVALNE INDUSTRIJE LETA 2007 V SLOVENIJI.....	13
3 PREDILNICA LITIJA	14
3.1 PREDILNICA LITIJA »V BORBI« 122 LET – HISTORIAT.....	15
3.2 LASTNIŠKA STRUKTURA PREDILNICE LITIJA.....	21
3.3 POSLOVNA VIZIJA TER POSLANSTVO PODJETJA.....	22
3.4 OCENA POLOŽAJA PREDILNICE LITIJA V GLOBALNI SITUACIJI.....	23
3.4.1 Kvalitetni management.....	23
3.4.2 Vlaganja v novo tehnologijo ter razvoj in raziskave	23
3.4.3 Proizvodnja majhnih in fleksibilnih serij.....	24
3.4.4 Zmanjševanje tveganja	24
3.4.5 Zaposleni – ključ do uspeha	25
3.4.5.1 Sindikat Predilnice Litija	25
3.4.5.2 Izleti in druženja	26
3.4.5.3 Počitniške kapacitete	26
3.4.5.4 Zmanjševanje bolniških staležev	26
3.4.5.5 Naravna fluktuacija.....	26
3.4.5.6 Štipendiranje ter financiranje šolnin.....	27
3.4.5.7 Ugodni delovni pogoji	27
3.4.5.8 Organizacijska kultura.....	27
3.4.6 Predilnica kot učeča se organizacija.....	28
3.4.7 Prisotnost na sejnih.....	29
3.4.8 Pridobivanje dodatnega znanja s povezovanjem	30
3.4.8.1 IRSPIN	31
3.4.8.2 Slovenska tekstilna tehnološka platforma	31
3.4.9 Razvojni projekti	32
3.4.9.1 Čarobna hiša	33
3.4.9.2 Čista soba ali Clean Room	33
3.4.9.3 Tridimenzionalne tekstilije.....	34
3.4.9.4 Gasilec Samo	34
3.4.9.5 INGEO – novo kemično vlakno iz naravnih materialov	34
3.4.10 Vlaganje v učinkovito rabo energije.....	35
3.5 RAZVOJNA STRATEGIJA PREDILNICE LITIJA	36
SKLEP	37

LITERATURA IN VIRI	40
PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Koncepti in vrednote Predilnice Litija	22
Tabela 2: Priznanja in nagrade, ki so Predilnici lahko v ponos	23
Tabela 1: Število podjetij v Sloveniji po dejavnosti od leta 1999 do leta 2006.....	2
Tabela 2: Število zaposlenih v Sloveniji po dejavnosti od leta 1999 do leta 2006.....	3

KAZALO SLIK

Slika 1: Pregled kompleksnosti in različnosti akterjev v tekstilni in oblačilni industriji.....	4
Slika 2: Razčlenitev tekstilne proizvodnje na tri področja glede uporabe vlaken v Evropi..	6
Slika 3: Organiziranost povezanih družb	22
Slika 4: Struktura tekstilne tehnološke platforme	32

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Pod panoge standardnih klasifikacij dejavnosti DB 17 in DB 18	1
Priloga 2: Število podjetij v Sloveniji po dejavnosti od leta 1999 do leta 2006	2
Priloga 3: Število zaposlenih v tekstilni industriji od leta 1999 do leta 2006.....	3
Priloga 4: IRSPIN.....	4
Priloga 5: Slovenska tekstilna tehnološka platforma	5

UVOD

V današnjem svetu, svetu konkurence, odprtih mejah, dobi neomejenih možnosti ter izbiri je življenje dejansko lepo – kar želim, lahko dobim, skoraj vsepovsod in v vsakem trenutku. Vedno se lahko povežem z vsemi deli sveta. V vsakem trenutku so na voljo vse informacije, ki jih v tem trenutku potrebujemo. Zdi se, da trenutno stanje sveta omogoča več, kot je kadarkoli v zgodovini.

Po drugi strani pa je današnji čas čas povečevanja vrzeli med revnim in bogatim delom prebivalstva. Antiglobalizacijska gibanja poudarjajo in opozarjajo na nepravičnost delovanja globalizacije, izkoriščanje revnejših, predvsem tretjerazrednih držav, izkoriščanje delovne sile ter na splošno izkoriščanje dežel brez urejenih delovnih, socialnih, okoljevarstvenih ter davčnih politik.

Svet je resnično povezan in globalizacija je pustila pečat na vsakem področju. Za podjetja v razvitem oziroma tranzicijskem svetu predstavlja velik izziv in jih sili v boj za obstanek zaradi prostega pretoka kapitala, proizvodov, informacij oziroma vsesplošne proste trgovine.

Za današnji svet je značilna selitev proizvodnje (predvsem predelovalnih industrij: tekstilne, usnjarske ter čevljarke, v zadnjem času pa tudi zahtevnejših novodobnih komunikacijsko-informacijskih tehnologij) v za podjetja finančno ugodne tretjerazredne države. Ta logistični preobrat podjetjem omogoča večjo rast in dobičke, predvsem zaradi nižjih stroškov delovne sile. Druge dežele privabljajo tuj kapital tudi z ostalimi ugodnostmi, kot so ugodni davčni, okoljevarstveni, socialni ter zavarovalni zakoni in splošni pogoji trgovanja. Podjetja na ta način uspejo rešiti svoj kapital, blagovne znamke pa pridobijo možnost nadaljnjega večanja zaslužkov in konkurenčnosti. V razvitih državah pa zapustijo povečano brezposelnost ter posledično slabše socialno stanje celotnega gospodarstva.

Slovenija je v današnjem času ena bolj razvitih držav. Država, ki skoraj nima več tranzicijskih zaščit. Slovenska podjetja se dejansko dnevno srečujejo s slabostmi in z nevarnostmi odprtega konkurenčnega trga. Po drugi strani pa predstavljata globalno gospodarstvo ter možnost proste trgovine nov izziv podjetjem, ki imajo strategijo in vizijo, usmerjeno preko državnih meja.

V času od osamosvojitve se je v Sloveniji dogajalo veliko. Nekatera podjetja so zacvetela, se uspešno prestrukturirala, našla svojo priložnost ter si ustvarila svoj košček trga, kar nekaj podjetij pa je potonilo. Najbolj na udaru so bila zagotovo podjetja predelovalne industrije oziroma podjetja tekstilne, oblačilne ter usnjarske panoge. Kapitalistični sistem, tržno gospodarstvo, liberalizacija in globalizacija so na delovno intenzivna podjetja v

Evropi najbolj vplivala ter jih močno zaznamovala. Ena od panog, ki je bila med najbolj prizadetimi v Sloveniji, je zagotovo tekstilna industrija. Od leta 1990 do danes je v tej panogi veliko podjetij zaprlo svoja vrata, posledično je delo izgubilo približno 50.000 ljudi (Weissbacher & Smole, 2008, str. 2; Ključevšek, 2006, str. 14). A vendar še vedno obstajajo v tekstilni in oblačilni panogi v Sloveniji podjetja, ki so uspešna, imajo jasne cilje, vizijo in strategijo ter na ta način vsako leto dosegajo pozitivne rezultate.

Predilnica Litija, d.o.o., tekstilno podjetje z več kot 120-letno tradicijo, konec leta 2007 posluje z dobičkom in se leto za letom uvršča med 50 veličastnih (50 najodličnejših podjetij po oceni mednarodne bonitetne hiše Dun&Bradstreet) slovenskih podjetij (Žlabravec, 2005b, str. 16). Kako ji v globalni konkurenci uspeva, ko vendar dan za dnem že nekaj let poslušamo o ukinitvi tekstilnih, oblačilnih ter usnjarskih proizvodnih enot tako v Sloveniji kot tudi v drugih državah EU? Kako uspe tekstilnemu podjetju ob vsej poplavi cenovno ugodne tekstilne »robe« iz azijskih držav še vedno obdržati položaj na trgu? Je razlog samo eden ali jih je več? Namen te naloge je pokazati, na kakšen način se podjetje Predilnica Litija, d.o.o. bori v globalni konkurenci ter uspeva s pozitivnimi rezultati.

V diplomski nalogi sem v prvem poglavju opisala značilnosti sodobne tekstilne tehnologije ter razdelila tekstilno proizvodnjo na proizvodnjo osnovnih tekstilij (kot je podjetje Predilnica Litija) ter nadaljnjo stopnjo dodelave (oblačilna industrija, kot je npr. podjetje Mura). V drugem poglavju sem razložila pojem globalizacije ter povzela glavne značilnosti in posledice globalizacije v tekstilni industriji v Evropi in Sloveniji ter razložila lastnosti in vzroke selitve industrije na območja Ljudske republike Kitajske. V tretjem poglavju sem povzela poslovanje tekstilne, oblačilne in usnjarsko predelovalne industrije v letu 2007 v Sloveniji. V četrtem poglavju pa sem v prvem delu opisala osnovno dejavnost Predilnice Litija, na kratko razložila njihovo 122-letno zgodovino ter zgodovino lastniškega preoblikovanja strukture podjetja, v drugem delu pa sem se osredotočila na ključne dejavnike uspešnosti tekstilnega podjetja v današnji globalni situaciji. Povzela sem tudi akcije oziroma dejavnosti, ki jih Predilnica Litija izvaja danes in jih namerava izvajati tudi v prihodnosti za doseganje učinkovitega in uspešnega poslovanja. Zaključila sem s sklepom ter z dognanji analize obravnavane problematike.

1 ZNAČILNOSTI SODOBNE TEKSTILNE TEHNOLOGIJE

1.1 RAZVOJ TEHNOLOGIJE

Tehnologija v tekstilni panogi se zelo razlikuje glede na to, ali govorimo o tekstilni ali oblačilni industriji (razlike opišem v naslednjem poglavju). Osnovna proizvodnja tehnologija se v zadnjem stoletju v oblačilni panogi ni dosti spremenila. Delo je organizirano tako, da je vsak delavec specializiran za delo ene oziroma nekaj operacij ter je del celotne proizvodnje. Čas opravljanja posameznih delovnih operacij se je skrajšal, procesi so se sistematizirali, vendar je osnova še vedno ista: blago se razreže, razdeli po

posameznih skupinah oblačil ter se na koncu sešije. Za izdelavo enih hlač je potrebno preko 40 operacij. Čeprav se osnovna tehnologija ter zaporedje operacij ni dosti spremenilo, so izboljšave povečale učinkovitost na vseh stopnjah proizvodnje. Ena večjih inovacij je avtomatični stroj za rezanje, ki so ga vpeljali leta 1969 in je del proizvodnje avtomatiziral. Velik del proizvodnje pa ostaja šivanje oblačil, ki ostaja delovno intenzivno ter za podjetja predstavlja velik strošek. To vodi do selitve faze šivanja v države, kjer je cena dela nižja. Nižje stroške je možno doseči tudi z večjo produktivnostjo oziroma s prenosom stroškov na proizvajalce vložkov – tekstila (Nordas, 2004, str. 5).

Ravno nasprotno pa se v tekstilni industriji, ki ne spada v delovno intenzivno panogo, čedalje več prej, sukancev ter tekstilij proizvede z avtomatiziranim proizvodnim procesom. Tukaj je razvoj tehnologije ter uvajanje novih in tehnološko dovršenih postopkov bistvenega pomena za konkurenčnost in obstoj podjetja. Tekstilna podjetja se v današnjem času borijo za obstoj na odprtem konkurenčnem trgu in ravno večletno vlaganje v razvoj in tehnologijo je eden od ključev do uspeha.

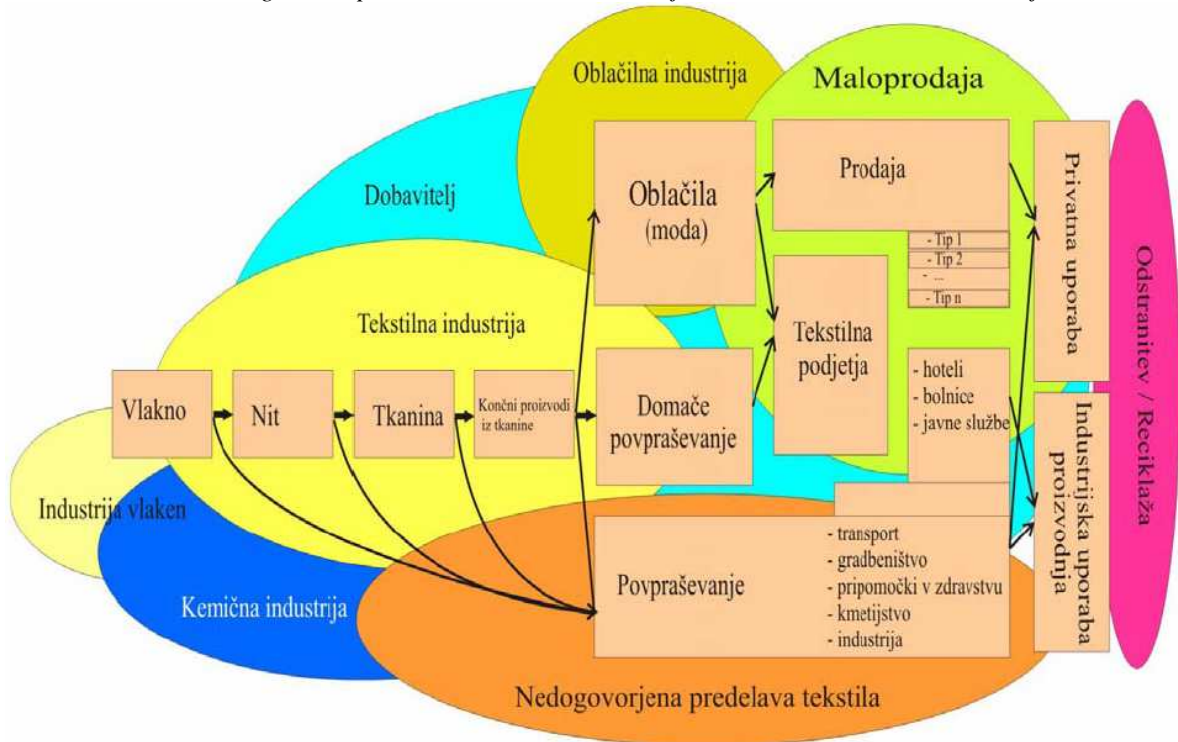
Za primer navajam podjetje Predilnica Litija, ki bo v nadaljevanju natančneje predstavljeno. Leta 1986 je imela Predilnica Litija zaposlenih 1028 ljudi (Kresal, 1986, str. 135). Podjetje je v takratnem času delalo v treh izmenah. Torej je v eni delovni izmeni sukance in preje izdelovalo 318 ljudi (ob predpostavki, da je bilo v administraciji zaposlenih 75 ljudi). Danes pa ima podjetje na isti kvadraturi zaposlenih 375 ljudi, od tega je 35 ljudi zaposlenih v neproizvodnih funkcijah (uprava, računovodstvo, komerciala, marketing in pravna služba) (Tesla, 2007a, str. 9). Podjetje ima organizirano proizvodnjo v štirih izmenah, kar pomeni, da v eni izmeni dela približno 85 delavcev. Ravno razvoj in tehnološko dovršeni stroji so izrinili ogromno delovne sile. Razvoj, novi stroji ter dovršena tehnologija so glavni razlog za zamenjavo 653 zaposlenih v 22 letih. Torej je uvajanje novih tehnologij v tekstilni industriji še kako pomemben faktor uspeha.

1.2 RAZMERJE MED PROIZVODNJO OSNOVNIH TEKSTILIJ TER VIŠJO STOPNJO DODELAVE

Kljub temu da se nam na prvi pogled zdi, da so storitvene dejavnosti na pohodu, je predelovalna panoga še vedno zelo pomembna tako za evropska kot tudi za slovensko gospodarstvo. Storitvene dejavnosti so pomembna nadgradnja osnovnih in predelovalnih dejavnosti, vendar brez proizvodnje tudi storitve ne bodo imele svojega trga. V tekstilni dejavnosti pogosto zamenjujemo dve, sicer komplementarni in zelo različni panogi: tekstilno in oblačilno industrijo.

Dober pregled kompleksnosti ter različnosti akterjev v tekstilni in oblačilni industriji je prikazan na naslednji sliki.

Slika 1: Pregled kompleksnosti in različnosti akterjev v tekstilni in oblačilni industriji



Vir: Strategic Research Agenda, 2006, str. 8.

Tekstilna in oblačilna industrija obsegata (Development of the Textiles and Clothing Industry 2005, 2005):

- obdelavo surovih materialov (pripravo in proizvodnjo vlaken in preje),
- obdelavo/pridelavo naravnih vlaken (bombaža, svile, volne ...),
- obdelavo/pridelavo umetnih vlaken – celuloznih vlaken (viskoze), vlaken iz anorganskih materialov (iz železa, stekla), sintetičnih vlaken (poliestra, najlona ...),
- pletenje in tkanje,
- dodelavo (oblikovanje vizualne, fizične in estetske podobe blaga – beljenje, barvanje, potisk , impregnacija),
- preoblikovanje blaga v proizvode, kot so:
 - o oblačila (oblačilna industrija),
 - o proizvodi za domačo rabo (posteljina, brisače, zavese),
 - o preproge in ostale tekstilne talne obloge,
 - o tehnične in industrijske tekstilije.

Skladno s standardno klasifikacijo – SKD ima tekstilna dejavnost oznako DB 17 ter oblačilna dejavnost DB 18. Natančnejše dejavnosti posamezne podpanoge so razvidne iz Priloge 1.

1.2.1 Značilnosti oblačilne industrije

Oblačilna industrija je delovno intenzivna panoga in predstavlja zaposlitev za delavce z nizko izobrazbo tako v razvitih državah kot tudi v tretjerazrednih deželah. Največkrat je to delo za nekvalificirane delavke iz revnih držav, ki pred tem niso imele druge prihodkovne

priložnosti kot v gospodinjstvu oziroma niso bile usposobljene za druga dela. Tudi v revnejše države se relativno sodobna tehnologija vpelje v proizvodnjo tega sektorja brez večjih investicijskih stroškov. V mnoge tretjerazredne države (Bangladeš, Šrilanka, Vietnam, Mauritius) je ravno ta značilnost in obilje razpoložljive poceni delovne sile prinesla prvi korak razvoja industrije ter višje stopnje rasti proizvodnje v tekstilni dejavnosti (Nordas, 2004, str. 1).

Oblačilna industrija ima več segmentov: en segment predstavlja množična proizvodnja nizkokvalitetnih in standardnih proizvodov (npr. majice, belo spodnje perilo, itd.), drug segment pa so proizvodi z visoko dodano vrednostjo. Za prvi segment je značilno, da poteka predvsem v manj razvitih državah, medtem ko v drugem segmentu predstavljajo oblikovanje, raziskave in razvoj izdelka temeljne konkurenčne prednosti. Še posebej intenzivno se uporablja človeški kapital v oblikovanju in trženju na področju visoke mode, pa tudi na področju športnih oblačil, kjer sta enako pomembna tako oblika obleke kot material, iz katerega je ta narejena (Nordas, 2004, str. 1).

V oblačilnem sektorju je bistvenega pomena segment proizvodov, s katerim se podjetje ukvarja. Na področju visoke mode je značilna sodobna tehnologija, relativno dobro plačani delavci in oblikovalci ter visoka stopnja fleksibilnosti. Oblačilna industrija je z vidika prilagajanja okusa porabniku bolj fleksibilna kot tekstilna industrija. Konkurenčna prednost podjetij je na tem področju povezana z ustrezno visokimi stroški, ki omogočajo učinkovitost z zmožnostjo prilagajanja izdelka, ki ustreza okusu in preferencam kupcev. Ta podjetja se večinoma nahajajo v razvitih državah, vendar je tudi v tem segmentu mogoče opaziti trend selitve proizvodnje v države z nižjimi stroški dela in sodelovanja z zunanjimi podjetji (*outsourcing*). Le-ti jim izdelajo proizvode po nižji ceni (Nordas, 2004, str. 3).

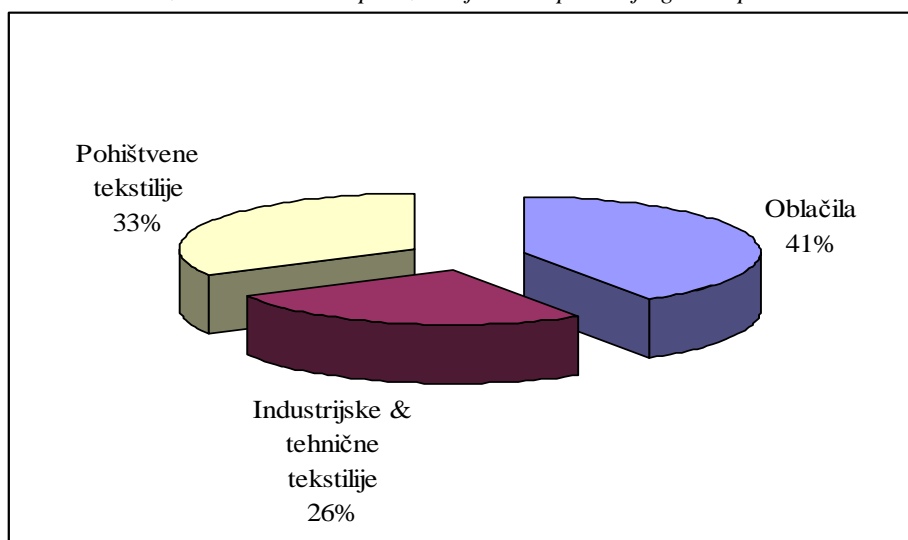
1.2.2 Značilnosti tekstilne industrije

Tekstilna industrija je ponavadi bolj kapitalsko intenzivna kot oblačilna industrija ter visoko avtomatizirana. Največkrat so tovrstna podjetja locirana v razvitih državah. Proizvodnja je sestavljena iz treh osnovnih operacij: predenja, tkanja in končne dodelave, ter je pogosto izvedena v isti tovarni. Tekstilna industrija je manj fleksibilna in se težje prilagaja kupčevim potrebam med sezono kot oblačilna industrija. Tekstilni sektor je zato dostikrat ozko grlo v ponudbeni verigi (Nordas, 2004, str. 7).

V industrijskih državah (npr. ZDA) se povečuje delež izdelkov za gospodinjstvo in za druge industrijske tkanine, npr. za pohištvo in avtomobilsko industrijo. To je bolj R&D (raziskave in razvoj) intenziven segment za katerega so značilne manj pogoste spremembe v vzorcih materiala in barv. Tekstilni sektor navadno zaposluje manj nekvalificirane delovne sile kot oblačilna industrija. Navadno preje in sukance azijske države večinoma uvažajo, vendar se večje in bolj bogate države, kot so Hong Kong, Kitajska in Indija, večinoma zanašajo na lokalno proizvedene vložke za tekstil in oblačila (Nordas, 2004, str. 7).

Glavna končna uporaba tekstilij še vedno ostajajo oblačila, čeprav so v preteklosti predstavljala oblačila in tekstilije za notranjo opremo največji delež tekstilnih proizvodov. Danes predstavljajo tehnične tekstilije veliko in rastočo priložnost za izdelke z visoko dodano vrednostjo. Ti zahtevajo poglobljeno znanje na področju materialov, velike kapacitete inženiringa, visoke proizvodne standarde in standarde na področju nadzora kakovosti znotraj tekstilnih podjetij. Tehnične tekstilije so namenjene predvsem končni uporabi pri transportu, pri gradnji cest, pri notranji opremi in športni opremi, pri zaščitnih in varovalnih oblačilih, pri kirurških in medicinskih pripomočkih in podobnem (Evropska tehnološka platforma za prihodnost tekstilne in oblačilne industrije, 2004, str. 3, 11). Tehnične oziroma industrijske tekstilije se opredeljujejo kot tekstilni materiali in proizvodi, ki so proizvedeni zaradi njihovih tehničnih in izvedbenih lastnosti in ne zaradi njihove estetske ali dekorativne vrednosti. To pa zahteva dražjo opremo ter visokokvalificirane delavce. Prav zato se danes proizvodnja tehničnih tekstilij pretežno še odvija v razvitih državah (A New World Map in Textiles and Clothing, 2004).

Slika 2: Razčlenitev tekstilne proizvodnje na tri področja glede uporabe vlaken v Evropi.



Vir: Strategic Research Agenda, 2006, str. 9.

2 GLOBALNA KONKURENCA V TEKSTILNI INDUSTRIJI

2.1 GLOBALIZACIJA

Definicija globalizacije ni enostavna, saj sem v raziskovanju tega pojma našla nemalo definicij, dostikrat različnih pomenov. Ferfila (2007, str. 289) navaja, da se je pojem pojavil v 60. letih in opisuje proces, v katerem se obseg in intenzivnost preko mejnih transportnih, trgovinskih in z njimi povezanih komunikacijskih tokov hitro povečuje in zmanjšuje pomen nacionalnih meja.

Osebnost mi je najljubša definicija globalizacije kot sklopa sprememb v družbi, politiki in ekonomskem sistemu, ki so posledica razširjenega trgovanja in kulturnih izmenjav na globalni ravni. V specifično ekonomskem kontekstu pa se nanaša na posledice trgovanja, še zlasti liberalizacije in proste trgovine (Wikipedija, 2008a).

Liberalizem je osnova globalnega gospodarstva. Poslovni osebki vsega sveta sodelujejo brez večjih meja oziroma ovir. Kapital, blago, storitve in delovna sila se prelivajo vsak dan preko meja držav in celin ter iščejo možnost za večji zaslužek oziroma dobiček. Globalizacija pa kot mogočen pojem sodobnega mednarodnega dogajanja bedi nad dogajanjem ter razdira enotnost razmišljanja o tem mogočnem pojavu z več obrazi. Za vsakega od udeležencev pomeni globalizacija svoje, dostikrat nasprotujoče si mnenje.

Povezovanje različnih ali celo konkurenčnih podjetij je v globalizaciji še kako zaželeno in marsikdaj nujno potrebno za obstoj. Izmenjava različnih mnenj in znanj ter lov na najbolj unikatni ter inovativni proizvod na trgovinskih policah je vsakodnevna stalnica. Marsikdaj je podjetje z določenim številom zaposlenih premajhno in ne poseduje dovolj znanja, tehnologije oziroma raziskovalnih kapacitet za doseganje konkurenčnosti. Ena od rešitev je povezava z ostalimi podjetji tako znotraj države kot tudi izven nacionalnih meja. Skupaj delujejo bolj raziskovalno, razvojno, tehnološko in stroškovno učinkovito.

Poznamo različne vrste povezovanj, in sicer kapitalska povezovanja (združitve in prevzemi) ter nekapitalska povezovanja (mreženje, grozdenje). O združitvi podjetij govorimo takrat, ko iz dveh ali več podjetij nastane eno samo. Znotraj kategorije združitve ločimo pripojitve in spojitve, in sicer pri spojitvi iz dveh podjetij, ki sta samostojni pravni enoti, nastane novo podjetje, prvotni podjetji pa prenehata obstajati, pri pripojitvi pa eno podjetje pripoji drugo (pripoji obveznosti in sredstva pripojenega podjetja), pri čemer pripojeno podjetje preneha obstajati ali deluje naprej kot podrejeno hčerinsko podjetje podjetja, ki ga je pripojilo. Prevzem podjetja z odkupom delnic pa pomeni nakup zadostnega števila ali celo vseh delnic z glasovalno pravico neke odprte delniške družbe neposredno od njenih delničarjev z namenom pridobiti potrebno število delnic – glasov, ki kupcu zadoščajo za prevzem nadzora nad podjetjem (Bešter, 1996, str. 31). O prevzemu podjetja z odkupom premoženja govorimo takrat, ko prevzemnik dobi nadzor nad drugim podjetjem z odkupom dela ali celote njegovega premoženja, za kar je potrebna večina glasov delničarjev ciljnega podjetja, ki po končanem prenosu lastništva običajno preneha obstajati kot pravna oseba (Bešter, 1996, str. 32).

Povezovanje podjetij v grozd pomeni neformalno sodelovanje med podjetji praviloma sorodne panoge, njihovih dobaviteljev, odjemalcev in ostalih sodelujočih. Temeljni motiv za povezovanje podjetij je seveda izboljšanje poslovanja in s tem povečanje dobička (Lamperger, 2004). Pri tem niso bistvene kapitalske povezave, ampak gre za gručo subjektov, ki imajo skupni interes – spodbujanje konkurenčnosti. Gre za povečanje konkurenčnosti v smislu koncentracije znanja, sposobnosti, trga delovne sile, povezav,

skratka vsega, kar lahko skupno prej dosežejo. Največ pove osnovna definicija nastanka oziroma namen delovanja grozda, ki je v tem, da se v gruči ne združujejo le podjetja iz iste industrije, ampak podjetja, ki razvijajo unikatno znanje, ki ga drugi težko posnemajo. Na tak način vsi vključeni dosežejo določene prednosti. Tisto, kar najbolj loči grozd od drugih, na primer dobaviteljskih, drugih poslovnih ali kapitalskih povezav, je, da v grozdu praviloma prihaja do specializacije okoli baze znanja in zato aktivnega vključevanja "agentov znanja" (Lacić, 2001).

Selitev proizvodnih in storitvenih podjetij v države ugodnejših delovnih politik, davčnih stopenj, okoljevarstvenih politik, socialno-zavarovalnih politik ter splošnih pogojev trgovine je v dobi globalizacije stalnica. Podjetja razvitih držav zapirajo svoje dolgoletne enote v razvitih deželah ter se selijo za nižjimi stroški. V matični državi pa navadno ostane le nadzorni center oziroma manjše logistične aktivnosti za lastnike oziroma upravne enote podjetij. Z vidika nacionalnega gospodarstva selitev proizvodnje pomeni manj davkov in več brezposelnih v matičnih državah. Brezposelnim delavcem v teh državah tako ostane možnost prestrukturiranja, specializacije ter zaposlitev v drugih panogah. Vsa podjetja pa se ne odločajo za selitev proizvodnih enot, nekatera ohranjajo proizvodnjo ter delovna mesta v matičnih državah. Le-ta se vsak dan srečujejo s tegobami visoke delavske zaščite, zahtevne socialne, zavarovalne ter zdravstvene politike, visokimi davčnimi stopnjami, visokimi stroški dela ter vedno večjo konkurenco. Ta podjetja so prisiljena svojo konkurenčno prednost iskati drugače, in sicer s prestrukturiranjem, z diferenciacijo proizvoda, z inovacijami, z raziskavami in razvojem oziroma s fleksibilnostjo.

Potrošniki razvitih kapitalističnih držav se vsak dan srečujemo s padanjem cen, različnimi proizvodi na policah ter pestrejšimi storitvami, ki so nam ponujene. V vsakem trenutku si lahko z ustreznimi sredstvi izpolnimo prav vsako željo. Kar se nam je še pred letom zdelo nedosegljivo, je danes s povprečnimi sredstvi dosegljivo že povprečnemu državljanu. Sicer naj bi bili cenejši izdelki z daljnih vzhodnih dežel tudi slabše kvalitete, vendar nas potrošnikov v tem hitro spreminjajočem se tempu to prav dosti ne moti. Redko se potrošniki vprašamo o kakovosti izdelkov, večino v tem času zanima le nizka cena.

Globalizacija ima v razvitem svetu vsaj toliko nasprotnikov, kot ima zagovornikov, če ne še več. V manj razvitih delih sveta pa je nasprotno, saj jim globalizacija prek prihoda tujih multinacionalk in možnosti prostega izvoza njihovih izdelkov (razen hrane) na trge razvitih držav omogoča nova delovna mesta. To je nekaj sto milijonov delovnih mest, ki jih brez globalizacije ne bi bilo, s tem pa tudi ne plač in porasta individualne blaginje. V razvitem svetu pa so glasovi proti globalizaciji veliko močnejši, ker naj bi globalizacija povečevala razlike v svetu. Faza kapitalističnega sistema, ki trenutno poteka na Kitajskem in v ostalih azijskih državah in ki jo je Evropa preživela pred vsaj sto leti, je izjemno krut proces, če ga merimo z našimi sedanjimi standardi. Toda če bi vprašali lokalne prebivalce v neki ruralni regiji na Kitajskem, ali bi zamenjali sedanji »kruti kapitalizem« za stanje pred kapitalističnim gospodarskim bumom, bi zelo grdo pogledali. Če bi jim namreč vzeli tržni,

kapitalistični sistem, bi jih s tem oropali sedanje pridobljene blaginje in življenjske perspektive. Perspektive, da bodo njihovi otroci doštudirali in dobili boljše službe. Perspektive, da bodo nekoč deležni takšne blaginje kot zahodnoevropski prebivalci (Damijan, 2008a). Damijan (2008b) je tudi prepričan, da z vidika individualnih koristi globalizacija koristi predvsem manj premožnim gospodinjstvom v razvitih državah, ki tako dobijo na voljo ogromno dobrin (ne samo hrane in obleke, ampak si lahko privoščijo tudi računalnike, LCD televizorje itd.) po bistveno nižjih cenah. Brez globalizacije si namreč teh trajnih dobrin ne bi mogli privoščiti.

Nasprotniki globalizacije pa vsak dan s protesti ter preko medijev opozarjajo na izkoriščanje socialno nezaščitenih prebivalcev tretjerazrednih dežel (Kitajska, Indija, Bangladeš ...). Negativne strani globalizacije nam predstavljajo predvsem s prikazovanjem slabih delovnih pogojev (težko in dolgotrajno delo), zaposlovanja otroške delovne sile, psihične in fizične zlorabe delavcev ter vsesplošnega izkoriščanja revnejših dežel tako s strani domačih proizvajalcev kot tudi s strani tujih multinacionalk. Ko spremljam nastanek znanih blagovnih znamk ravno na območjih takšnega izkoriščanja ljudi, se mi zbudijo negativni občutki, povezani z globalizacijo, ne glede na vse pozitivne lastnosti za potrošnika v razvitih državah.

2.2 GLOBALNA KONKURENCA V TEKSTILNI INDUSTRIJI

Globalna trgovina se tako kot v vseh panogah odvija tudi v usnjarski, oblačilni ter tekstilni industriji tako v Sloveniji kot tudi drugih državah Evropske unije. Zaradi delovno intenzivnih lastnosti panog, v kateri delujejo, so tovrstna podjetja bitje srca globalizacije najhitreje občutila.

Do letošnjega leta je Evropa uporabljala mehanizem kvot za nadzor uvoza tekstila iz Kitajske, za leto 2008 pa je EU s Kitajsko sklenila dogovor o prehodnem sistemu, ki naj bi zagotovil mehak prehod iz sistema kvot v prosto trgovino. V tem vmesnem obdobju (v letu 2008) bo v veljavi sistem dvojne kontrole, kar pa dejansko pomeni, da si je Kitajska postopoma pridobila popolnoma prost dostop do slovenskih in evropskih trgov. V letu 2009 bo uvoz vsega tekstila s Kitajske prost količinskih omejitev in sistemov predhodnega nadzora (Tuji trgi – poslovne priložnosti na tujih trgih, 2007). Podjetja v tekstilnih dejavnostih (predvsem delovno intenzivna podjetja) so tako izpostavljena hudemu konkurenčnemu boju s poceni »tekstilno in oblačilno robo« s Kitajske ter iz ostalih tretjerazrednih dežel.

Zahodnim investitorjem, lastnikom podjetij predelovalne industrije, so za proizvodnjo najbolj zanimive dežele s poceni delovno silo ter z omejenimi pravicami delojemalcev. Predelovalnim dejavnostim največje stroške predstavljajo ravno stroški dela (zajamčene minimalne plače nekvalificirane delovne sile), ki pa so od države do države zelo različni. Velika podjetja z masovno proizvodnjo tako velikokrat preselijo svoje proizvodne obrate v te dežele, za manjša tekstilna, oblačilna in usnjarska podjetja pa so stroški logistike,

transporta ter špedicije dostikrat previsoki za tovrstne akcije. Proizvodne (tudi storitvene) dejavnosti se selijo predvsem v azijske države (Kitajska, Indija, Bangladeš, Indonezija, Vietnam, Kambodža, Tajska, Južna Koreja, Singapur) oziroma v manj razvite evropske države (Poljska, Romunija, Češka, Srbija, Bolgarija, Turčija ...).

Še posebej bi izpostavila deželo Kitajsko kot aktivno in glasno vabo za tuje investitorje ter izvoznico poceni tekstilnih izdelkov. Navajam mnenje I. Bernik, ki pravi, da je vpliv te dežele na vsakodnevno življenje posameznikov, skupin in celotnih družb več kot očiten ter se izraža bodisi kot obetaven predmet preučevanja bodisi kot laično občudovanje in čudenje, vse pogosteje pa kot nelagodnost in strah (Bernik, 2005).

2.3 POLOŽAJ KITAJSKE V GLOBALNI KONKURENCI

Ljudska Republika Kitajska je najbolj naseljena država na svetu z več kot 1.250.000.000 prebivalcev. Je največja država na področju Vzhodne Azije in četrta največja na svetu. (Wikipedija, 2008b). Letni naravni prirast te države je med 16 in 17 milijoni ljudi, trenutna stopnja rodnosti pa je 1,8 otroka na žensko. Država se zato poslužuje restriktivne politike omejevanja rojstev, pri mestnem prebivalstvu (manj kot 40 % vseh prebivalcev Kitajske) je v veljavi celo pravilo enega otroka (Kitajska bo še omejevala število rojstev, 2008).

Kitajska je hitro razvijajoča se dežela. Zaradi velikega števila prebivalstva in poceni delovne sile je republika še kako privlačna za tuji kapital, še posebej za delovno intenzivne proizvodne enote. Mnogo proizvajalcev iz Evrope in ZDA je svoje proizvodne obrate že lociralo na ta območja, in sicer so v prvi fazi na območje Kitajske preseljevali predvsem tekstilno, oblačilno in obutveno proizvodnjo (delavna intenzivna podjetja), danes pa se na Kitajskem proizvaja že najvišja sodobna tehnologija (Lenovo ...).

Kitajska je v zadnjih 25 letih desetkrat povečala svoj delež v svetovnem izvozu. V provinci Guandong, kjer je postavljenih veliko tovarn za izvoz, je osnovna mezda 80 dolarjev na mesec, število delovnih ur pa znaša tudi do 80 na teden. Mezde so v zadnjih desetih letih ostale skoraj nespremenjene oziroma so se realno zaradi inflacije znižale do 30 %. Priseljeni delavci morajo za pridobitev delovnega dovoljenja opraviti zapletene, drage in dolgotrajne birokratske postopke, pogosto tudi zelo težko menjajo zaposlitev. Delovna disciplina je zelo ostra, kar še posebej velja za tovarne, ki so v lasti korejskega in tajvanskega kapitala. V nekaterih primerih so bili delavci prisiljeni, da so v vojaški formaciji dobesedno korakali od tovarne do menze in do prebivališč. Neodvisni sindikati so prepovedani in delavce pogosto zapirajo, če organizirajo stavke. Uradna vsekitajska federacija sindikatov je že desetletja povezana bolj z menedžmentom kot z delavci (japonski model) (Ferfila, 2007, str. 242).

Kitajska tujim investicijam nudi še posebej ugodne pogoje poslovanja ter trgovanja, vendar je treba poudariti, da določene ugodnosti tujim investitorjem ne pripadajo avtomatično. V veliki meri je odvisno od pogajalskih sposobnosti investitorja pri dogovoru z lokalnimi

oblastmi. Spodbude, ki se smatrajo kot ugodnosti, so: nižja stopnja davka na dobiček (na državnem oziroma lokalnem nivoju), nižje carine, možnost najema zemlje po nižjih ceni ter določene ugodnosti pri koriščenju infrastrukturnih storitev. Posebne ugodnosti veljajo za investicije v tehnološko razvite panoge in izvozno usmerjene investicije. Prioritetni sektorji za Kitajce predstavljajo transport, komunikacija, energetika, metalurgija, gradbeni materiali, stroji, kemični proizvodi, zdravila, medicinska oprema, varstvo okolja in elektronika (Investicije in investicijske spodbude-Kitajska, 2008).

Navkljub dejstvu, da na Kitajskem živi skoraj 1.3 milijarde ljudi, agenti za delo čedalje težje pridobijo delavce, ki bi bili pripravljeni delati za minimalno plačo, ki znaša 70 evrov na mesec (8 ur dnevno, 5 delovnih dni). Kitajska posnema svoji predhodnici Korejo in Japonsko s ciljem postati visokotehnološko gospodarstvo. Tuji investitorji, ki iščejo le poceni prostor za proizvodnjo, niso več zaželeni. Pred nedavnim so jim ukinili tudi spodbude za investicije, olajšave za davek na prihodek podjetij ter za številne izvozne izdelke ukinili izvozne olajšave. Marsikateri tuji investitor že seli svoje proizvodne enote v cenejše države, kot so Vietnam, Indija, Bangladeš in Kambodža (Kitajska postaja predraga, svetovna tovarna se pričinja seliti, 2008).

2.4 TEKSTILNA INDUSTRIJA V SLOVENIJI IN EVROPI V GLOBALNI KONKURENCI

Vlakna in tekstilni materiali so imeli vedno pomembno vlogo v življenju ljudi. Tako je bilo in bo tudi ostalo, saj je nemogoče zamenjati tekstil za druge materiale. Tekstil in tekstilni izdelki zamenjujejo kovinske in plastične materiale, ki jih uporabljajo v avtomobilski industriji, v ladjedelništvu in strojni industriji, elektroniki, medicini, gradbeništvo, kmetijstvu pa tudi na nekaterih področjih lesnih in usnjenih materialov, v športu itd. Prebivalstvo v svetu narašča, potrošnja tekstilij raste, pojavljajo se nove potrebe in povečujejo se zahteve glede funkcionalnosti, raznovrstnosti, natančnosti, zanesljivosti ter okoljske prijaznosti tekstilnih proizvodov. Rast bo večinoma realizirana na območjih hitro rastočih ekonomij (JV Azija, Latinska Amerika), vendar jo bodo zabeležila tudi območja razvitih ekonomij, predvsem za najkakovostnejše in najbolj inovativne izdelke v evropski tekstilni in oblačilni industriji. Evropska tekstilna in oblačilna industrija imata dolgo tradicijo in vodilni položaj na področju inovacij, mode in kreativnosti in kljub intenziviranju globalne konkurence ostajata med vodilnimi evropskimi sektorji (Žlabravec, 2005a, str. 7).

Evropska tekstilna in oblačilna industrija kljub vse ostrejši in vse večji globalni konkurenci ter veliki relokaciji proizvodnje v države z nižjimi stroški dela še naprej ostaja eden izmed glavnih evropskih sektorjev z letnim prometom 200 milijard EUR ter z 2,3 milijonov zaposlenih v letu 2005. Evropska tekstilna in oblačilna industrija je glavni akter v svetovni trgovini s tekstilom, prva na področju izvoza tekstilij ter tretja na področju izvoza oblačil. S skupaj več kot 170.000 podjetji znotraj povečane EU, od katerih je okoli 96 % malih in srednjih podjetij, pokriva zavidljiv delež industrije, ima nešteto različnih potrošniških in

industrijskih izdelkov, uporablja vrsto visoko specializiranih proizvodnih procesov in procesov, ki temeljijo na znanju, ter z njimi povezano tehnologijo. Evropa ima srečo, da so kot proizvajalci strojev vodilni v svetu, da evropska modna industrija uživa svetovno prvenstvo ter da je »sektor tehničnih tekstilij« prav tako priznan zaradi svoje pionirske vloge. Na tekstilnem področju, ki uživa presežek v izvozu, je izredno hiter napredek produktivnosti pripomogel k ohranitvi visoke stopnje konkurenčnosti, h kateri pa so še nadalje pripomogli inovativni izdelki in procesi, še posebej na vse pomembnejšem področju tehničnih tekstilij. Slednje zajemajo končno uporabo pri transportu, področju gradnje cest, notranji opremi, športni opremi, zaščitnih in varovalnih oblačilnih, kirurških in medicinskih pripomočkov ter ostalem (Strategic Research Agenda, 2006, str. 8, 9).

V industriji, v kateri prevladujejo mala in srednje velika podjetja, je razdrobljenost in splošno pomanjkanje (finančnih) virov problem številka ena. Evropska tekstilna podjetja pa se srečujejo tudi s splošnim pomanjkanjem dolgoročnih strategij posameznih podjetij in industrije, z razdrobljenostjo podvajanja in diskontinuiteto raziskovalnih aktivnosti in nezadostnimi zmožnostmi pri prenosu raziskovalnih rezultatov v inovacije proizvodov in procesov ter s številnimi drugimi dejavniki, ki omejujejo in slabijo regulatorne pogoje (Evropska tehnološka platforma za prihodnost tekstilne in oblačilne industrije, 2004, str. 1). Gre tudi za trgovinske ovire na določenih izvoznih trgih, strogo zakonodajo na področju okolja in varnosti, ki jo nalaga evropska politika, česar pa evropski potrošniki ne »nagrađijo« v zadostni meri. Pojavlja se vse večje pomanjkanje usposobljenih človeških virov – še posebej je to očitno, ko se pojavijo potrebe po tekstilnih inženirjih. Evropska industrijska kreativnost je vse manjša, intelektualna lastnina pa ni dovolj zaščitena, saj se pojavlja vse večje število ponaredkov dizajnov in blagovnih znamk. (Strategic Research Agenda, 2006, str. 9).

Ključevšek (2006, str. 14) navaja, da je bilo v tekstilni dejavnosti v Sloveniji leta 1990 približno 70.000 zaposlenih. S Priloge 2 in 3 (Podjetja po dejavnosti (C-K) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno, 2008) pa je razvidno dogajanje slovenske tekstilne in oblačilne oziroma usnjarske dejavnosti v Sloveniji v letih od 1999 do 2006. Po letih je namreč opazen trend upadanja števila podjetij tekstilne in oblačilno-usnjarske panoge, posledično pa se zmanjšuje tudi število zaposlenih v tekstilni industriji. Leta 2006 je bilo v podjetjih, ki se ukvarjajo s proizvodnjo tekstilij, usnjenih oblačil ter tekstilnih in krznenih izdelkov zaposlenih 20.565 ljudi (DB 17 in DB 18), v podjetjih, ki se ukvarjajo izključno s proizvodnjo tekstilij, pa le 9.923 ljudi v Republiki Sloveniji (Podjetja po dejavnosti (C-K) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno, 2008). Rogelj (2006, str. 24) pa navaja, da so napovedi sindikatov slovenske tekstilne in usnjarsko-predelovalne industrije pesimistične, in sicer naj bi v tekstilnem sektorju (proizvodnja tekstilij, usnjenih oblačil, tekstilnih in krznenih izdelkov) v letu 2010 ostalo le še 10.000 zaposlenih.

Mnenja glede razlogov za propadanje slovenskih tekstilnih podjetij so različna. Semolič (2005), predsednik Zveze svobodnih sindikatov Slovenije, poudarja, da je marsikatero podjetje propadlo zaradi slabih odločitev managerjev in ne zaradi Kitajske ali Unije. Prepričan je tudi, da bi bilo potrebno v Sloveniji postaviti sposoben management. Smole (2005), direktor združenja za tekstilno, oblačilno in usnjarsko-predelovalno industrijo pri Gospodarski zbornici, navaja, da so predvsem financiranje ter dostop do virov sredstev, visoka cela delovne sile, nedokončano prestrukturiranje ter izredno negativen imidž tekstilne industrije v Sloveniji problem ter glavne slabosti tekstilne industrije v Sloveniji. Rozman (2005), generalni sekretar Sindikata tekstilne in usnjarsko-predelovalne industrije, pa zatrjuje, da se je že pred 20 leti v EU lahko razbralo, kako kruta je globalizacija ter da bi morala Slovenija pričeti s prestrukturiranjem tekstilne industrije takrat.

V Sloveniji je bilo za oživitev ter pomoč tekstilni industriji opravljenih kar nekaj pozitivnih aktivnosti s strani države. Ena izmed njih je bilo organiziranje ter sofinanciranje slovenskega tekstilnega grozda. Vključevanje v grozd omogoča slovenskim podjetjem pridobivanje finančnih sredstev države in evropskih skladov, izboljššan dostop do informacij, možnost povečanja inovativnosti in znanja, skupni nabavo in prodajo ter druge ugodnosti (Svetina, Zagoršek & Jaklič, 2005). Direktorica ITIC-a (Inovativni tekstilni industrijski grozd v Sloveniji) Zdenka Žavbi (2005) navaja, da so prednosti tekstilnega grozda predvsem v ustvarjanju unikatnega znanja, ki ga konkurenca ne more tako enostavno in hitro posnemati. Žavbijeva je tudi prepričana, da bodo povezana podjetja in inštitucije v tekstilnem grozdu s celovito ponudbo izdelkov in storitev, vzdrževanja in nege tekstilij ter pomožnih materialov za izdelavo postala prepoznavna, konkurenčna, prilagodljiva, specializirana, tržno učinkovita in naravnana k trajnostnem razvoju.

V Sloveniji je bila po Evropskem vzoru organizirana tudi slovenska tekstilno tehnološka platforma (v nadaljevanju STTP) ter Industrijski razvojni center slovenske predilne industrije – Irsplin. Aktivnosti obeh bom podrobneje predstavila v naslednjih poglavjih, ko bom predstavljala tudi ključne vzroke za uspeh podjetja Predilnica Litija.

2.5 POSLOVANJE TEKSTILNE, OBLAČILNE IN USNJARSKO-PREDELOVALNE INDUSTRIJE LETA 2007 V SLOVENIJI

V družbah tekstilne, oblačilne in usnjarske industrije (v nadaljevanju TOUPI – DB in DC) je bilo leta 2007 zaposlenih 21.115 delavcev; od tega 16.081 v proizvodnji tekstilij in oblačil ter 5.034 v proizvodnji usnja ter izdelkov iz usnja. Neposredna primerjava s podatki iz poslovnih izidov za leto 2006 kaže, da se je število zaposlenih v dejavnosti TOUPI zmanjšalo skupaj za 1.471 delavcev, in sicer za 1.121 delavcev v proizvodnji tekstilij in oblačil ter za 350 v proizvodnji usnja in usnjenih izdelkov. V letu 2007 so zaposleni v TOUPI predstavljali 10,1% zaposlenih v predelovalnih dejavnostih (Weissbacher, 2008a). Prav tako se je v letu 2007 nadaljevalo zmanjševanje proizvodnje, vendar je bil tudi ta padec manjši kot prejšnja leta. Proizvajalci tekstilij so zmanjšali proizvodnjo za 1,6 %, proizvajalci oblačil pa za 0,3 %. Bolj občuten pa je padec proizvodnje v usnjarski ter

usnjarsko predelovalni dejavnosti, kjer je proizvodnja za 22,5 % manjša kot leto poprej. Podobne trende kot proizvodnja imajo tudi prihodki od prodaje, ki so bili v tekstilni in oblačilni industriji manjši za 0,9 %. V povprečju so dejavnosti (v nadaljevanju TOUPI) v večji meri zmanjšale prodajo na domačem kot pa na tujih trgih, le proizvajalci tekstilij so bolj zmanjšali prihodke od prodaje na tujem trgu kot doma. Povečane prihodke od prodaje na tujem trgu izkazuje le oblačilna dejavnost (za 5,5 %). V povprečju so dejavnosti TOUPI zmanjšale izvoz na območje evra ter povečale izvoz na območje drugih valut. V enajstih mesecih leta 2007 je znašal izvoz podjetij TOUPI 902 mio evrov, to je 5,3 % manj kot v enakem obdobju leto poprej. V istem obdobju je njihov uvoz znašal 662 mio evrov oziroma 5,9 % manj. Proizvajalci tekstilij so izvoz zmanjšali za 7,3 %, proizvajalci oblačil pa so ga povečali za 1,5 %. V tekstilnem in oblačilnem sektorju so bile cene pri proizvajalcih v letu 2007 za 0,6 % večje kot v letu 2006. Proizvajalci tekstilij in oblačil so cene na domačem trgu povečali za 1,1 %, njihove izvozne cene pa so bile malo nižje kot leto prej. Rast cen pri proizvajalcih ni bila tako visoka kot v trgovini na drobno. V letu 2007 so bile v primerjavi z letom 2006 drobnoprodajne cene tkanin višje za 6,3 %, cene oblačil za 2,2 %, drugih tekstilnih izdelkov za 2,6 % ter cene obutve za 1,8 % (Weissbacher, 2008b). V letu 2007 je bilo v TOUPI 86 % vseh družb mikro družb, preostanek so v enakih deležih obsegale srednje, male in velike družbe. V primerjavi z letom 2006 se je povečalo število srednjih, zmanjšalo pa število velikih družb (Weissbacher & Smole, 2008).

Položaj tekstilne industrije je v razvitih deželah precej negotov. Eden poglobitnih vzrokov je odprava kvot Svetovne trgovinske organizacije, ki so v zadnjih štirih desetletjih močno vplivale na obseg mednarodne trgovine s tekstilnimi izdelki. Izvoz Kitajske se tako povečuje, pozitivna pa nista niti dejavnika povečevanja cene surovin (posledica rasti cen nafte) ter povečevanje cen energije (Trajbarič, 2006, str. 89). Mediji poročajo o slabih rezultatih, finančnih injekcijah ter prisilnih poravnava znanih slovenskih podjetjih, sindikati pa napovedujejo pesimistično stanje tekstilne industrije tudi v prihodnje.

Predilnica Litija, tekstilno podjetje z več kot 100-letno zgodovino, je leto 2007 končalo z dobičkom ter z jasnimi cilji stremi v prihodnost. V nadaljevanju bom podjetje natančneje predstavila ter analizirala vzroke za uspeh podjetja v današnjem času.

3 PREDILNICA LITIJA

Predilnica Litija je proizvajalec specialnih prej in sukancev iz mešanic naravnih in sintetičnih vlaken bombažnega tipa. Letno podjetje proizvede več kot pet tisoč ton prej in sukancev, od tega jih 98 % proda na tuje trge: pretežno v države Evropske unije, pa tudi v Turčijo, na Kitajsko, v Južno Ameriko in Rusijo. Proizvodi so proizvedeni s sodobno tehnologijo in oplemeniteni z lastnim inženiringom v razvoju izdelkov. Sodobna tehnologija omogoča pester in fleksibilen proizvodni program in razvoj izdelkov po želji

odjemalcev za dekorativne tkanine, tehnične namene ter visoko modne tkanine in pletenine (Planinc, 2006, str. 14, 15).

Predilnica in njene odvisne družbe zaposlujejo 375 ljudi, Predilnica Litija 219 ljudi, 156 pa hčerinsko podjetje Liti, d.o.o. Prevladuje ženska delovna sila, in sicer je 253 žensk. Zaposlujejo 60 % nekvalificirane delovne sile, v zadnjih letih pa se povečuje delež zaposlenih z univerzitetno in visoko strokovno izobrazbo (višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo ima 27 ljudi, 1 ima magisterij). Povprečna starost zaposlenega v Predilnici je 42 let (Tesla, 2007a, str. 9).

3.1 PREDILNICA LITIJA »V BORBI« 122 LET – HISTORIAT

Začetki delovanja tekstilne industrije v Litiji (danes Predilnice Litije) segajo v leto 1886, ko je bila podpisana pogodba o ustanovitvi komanditne družbe Schwarz Zublin&Co (bombažna predilnica in tkalnica v Litiji). Predilnica je bila ustanovljena z namenom, da oskrbuje tekstilne tovarne v Avstriji ter tržaške trgovce s poceni izdelanim predivom, ostanek pa pošilja na Hrvaško, v Bosno in Dalmacijo. Za izbiro lokacije tovarne so bile ključnega pomena okoliščine: neposredna bližine železnice, ki je povezovala Dunaj s Trstom, vlažnost litijske kotline, ki ugodno vpliva na predelavo bombaža, ter zaledje ženske delovne sile (Kresal, 1976, str. 30). V letih do 1986 se je zamenjalo veliko lastnikov ter imen današnje Predilnice Litija, podjetje pa je ves čas ohranjalo glavno dejavnost – izdelavo preje in sukancev (Tesla, 2006b, str. 2).

Monopolni položaj v Jugoslaviji je Predilnici omogočal ustvarjanje velike akumulacije kapitala, ki ga je tedanje vodstvo usmerjalo v izboljševanje življenjske ravni zaposlenih ter vlagalo v širšo družbeno skupnost. V tistem času je bilo zgrajenih 500 stanovanj ter počitniški kompleks v Novigradu (Lesjak, 2006b, str. 1).

Leta 1986 se je v Predilnici že vlagalo v investicije v tovarno – iz mednarodne finančne inštitucije – IFC (International finance corporation) so pridobili kredit v višini 3.200.000 ameriških dolarjev. Število zaposlenih je bilo 1043. V tistem času so se v podjetju srečevali s problemi, kot so pomanjkanje delavcev, visoka inflacija ter administrativno uravnavanje deviznega trga (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 2). Od leta 1986 do leta 1990 je bilo značilno delovanje v skladu s takratnimi samoupravnimi socialističnimi načeli (sedemkrat letno so se zbrale samoupravne delovne skupine, dvakrat letno je bil organiziran zbor delavcev, delovala je samoupravna delavska kontrola, disciplinska komisija, delegacije za zbor združenega dela, za samoupravne interesne skupnosti družbenih dejavnosti in za samoupravne interesne skupnosti materialne proizvodnje). Skratka, strokovni kadri v podjetju so morali zaradi sistema veliko časa porabiti za dela na področjih, ki niso imela povezave s proizvodnjo preje, ki je bila ves čas osnovna dejavnost podjetja. Težave so se v teh letih povečevale. V gospodarstvu države Jugoslavije se je napovedovala kriza. Za stabilizacijo razmer je bil sprejet protiinflacijski program in

program ukrepov za stabilizacijo gospodarstva, t. i. Markovičevi ukrepi. Le-ti niso prinesli rezultatov. Kupci podjetja (predvsem iz drugih republik) so zamujali s plačili in kršili zakone s področja finančnega poslovanja. Inflacija pa je v tistem obdobju rasla iz meseca v mesec (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 3, 4).

Aprila 1988 je bil prvič blokiran žiro račun podjetja, kajti banke so v tistem času prenehale z rednim servisiranjem kreditov. V krizi je bil pretežni del tekstilne industrije v Sloveniji. Kupci niso priznavali revalorizacijskih obresti za zamujena plačila. Kljub negativnemu poslovanju se je denar po zakonih še vedno nakazoval za gradnjo energetskih objektov in razvoj nerazvitih republik in Kosova. Leta 1989 je bila Jugoslavija v brezvladju, država pa na robu državljanske vojne. Decembra tega leta je Srbija napovedala prekinitev gospodarskega sodelovanja s Slovenijo. Predilnica pa je na tem trgu dosegala zelo pomemben del prihodkov od prodaje (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 4).

V dveh letih (1988 in 1989) se je število zaposlenih znižalo na 935, inflaciji pa ni bilo mogoče slediti s povečanjem prodajnih cen. Turški proizvajalci so prodajali prejo po dumpinških cenah s subvencijami države. V podjetju so se zavedali, da je edina pot k rešitvi večji izvoz. Prvi večji korak k sodobnejšem, marketinškem načinu prodaje je bila predstavitev podjetja na prvem specializiranem sejmu preje, sukancev, filamentov in vrvarstva YUPRA, kjer so bile v katalogu že vključene tudi preje za tehnične namene. Vodstvo se je zavedalo, da je preveč zaposlenih, vendar so navkljub krizi še vedno vlagali v razvoj in v izobraževanje strokovnih sodelavcev doma in v tujini. V letu 1989 je podjetje pridobilo nov informacijski sistem, s katerim je bilo mogoče ugotavljanje rentabilnosti prodaje po kupcih in prodajnih programih. Pod sloganom »včasih železnica – danes pa kakovost odprto okno v svet« so predstavili prvi program izobraževanja v pripravah za uvedbo standarda kakovosti ISO 9001 (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 4).

Plačilna nedisciplina je bila v tistem času čedalje večja, zato je v letu 1990 Predilnica uvedla obvezno preverjanje solventnosti kupcev in zavračanje naročil kupcem, ki niso bili finančno sposobni. Ta ukrep je bil za večino poslovnih partnerjev nesprejemljiv, saj je bila takratna poslovna praksa, da je prodaja skrbela za čim večjo prodajo, finančniki pa so izvajali izterjave. Istega leta je delavski svet sprejel cilje, ki nekoliko dopolnjeni veljajo še danes: ohraniti socialno varnost delavcev, ohraniti kapital, proizvajati samo za solventni trg, pridobiti nova tržišča doma in v tujini, razviti nove programe, pridobiti nove sposobne kadre, pridobiti nove vire trajnega kapitala in ugotoviti tehnološke in organizacijske presežke zaposlenih. V letu 1990 je imelo podjetje blokiran račun že 216 dni. Decembra tega leta jim je grozil odklop elektrike, telefonov ter ustavitve proizvodnje. Predilnica ni imela sredstev za plačilo carin, prenehalo je izhajati glasilo Litijski predilec ter ukinjeno je bilo do tedaj tradicionalno srečanje upokojencev. Kolegij podjetja pa se je razširil z novimi mladimi sodelavci (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 4, 5).

V januarju 1991 je bil sestavljen sanacijski program in predložen vladi za pridobitev sredstev za prestrukturiranje. Pripravili so pogodbo o ustanovitvi družbe z omejeno odgovornostjo, po kateri bi morali vodilni vložiti lastna finančna sredstva, banke in kreditodajalci pa bi pretvorili del terjatev v lastniške deleže. Iz podjetja so odšli še zadnji vodilni delavci, razen glavnega direktorja. Zbori delavcev so odločili o pristopu k ustanovitvi družbe z omejeno odgovornostjo. Kljub vojni je ostajala osnovna politika podjetja v dosledni izterjavi kupcev in prodaji samo kupcem, ki so sprejeli plačilo z valutno klavzulo. Predilnica Litija takrat tudi izvede kadrovske prestrukturiranje. Za tehnološke presežke so opredelili 250 delavcev, nekaterim so dokupili delovno dobo za upokožitev, drugi pa so odšli na zavod (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 5).

Decembra 1991 je bilo v podjetju Predilnica zaposlenih 636 delavcev. Leta 1991 je glavni direktor Jože Mirtič predlagal sklep o svoji razrešitvi in na svoje mesto predlagal Franca Lesjaka, kar je delavski svet sprejel, in sedanji direktor Franc Lesjak je bil s 1. 4. 1992 sprejet za generalnega direktorja podjetja. Leta 1992 se je poslovanje v primerjavi z letom poprej izboljšalo. Žiro račun je bil blokiran samo 38 dni. Pričele so se aktivnosti za izvedbo lastninskega preoblikovanja. V letu 1993 so zaposleni v podjetju del regresa namenili varčevanju za odkup delnic podjetja. Aktivnosti na področju razvoja novih izdelkov (predvsem lanenih mešanic) in pridobivanja novih kupcev v tujini so omogočile višji obseg prodaje od leta 1992, na trgu pa se je kriza poglobljala. V stečaj sta šla pomembna kupca Predilnice, Metka Celje in Tkalnica Vižmarje (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 5).

V letu 1994 so se plače že izplačevale v celoti, predpisane po kolektivni pogodbi. Zaradi izboljšane situacije so bile izplačane tudi jubilejne nagrade iz let 1990, 1991, 1992. V letu 1994 je bila ustanovljena nova družba za zaposlovanje in usposabljanje invalidov Liti, d.o.o., v katero so se prezaposlili sodelavci iz servisnih služb, efektne sukalnice in kadrovske splošnega sektorja, skupaj 63 zaposlenih. V letu 1994 se je število zaposlenih s VII. stopnjo izobrazbe povečalo z 9 na 13. Država je Predilnici sofinancirala aktivnosti na področju razvoja in raziskav (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 6).

V letu 1995 je bil sprejet program lastninskega preoblikovanja in dotedanja družba Predilnica Litija, p.o., je bila dne 8. 5. 1995 vpisana v sodni register kot delniška družba – Predilnica Litija, d.d. V istem letu je narasla odsotnost zaradi bolniške, in sicer je znašala 19,36 %. Leto prej je znašala 16 %. Prodaja lanenih mešanic je nepričakovano padla s 37,6 % v letu 1994 na 10,4 % v letu 1995. Ta izpad so poskušali nadomestiti na novih trgih in pri novih kupcih. Povečali so število kupcev s 194 na 254. Začeli so z razvojem elasto sukancev in core prej. V tem letu je cena energije narasla za 10 %, cena surovin za 16 %, povprečna prodajna cena pa le za 8 %. Rezultat vseh negativnih trendov je bila izguba v višini 928.000 DEM. Konec leta 1995 pa je bila uspešno opravljena presoja sistema kakovosti po standardu ISO 9001 (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 7).

Zaradi intenzivnega razvojnega dela v podjetju in ob zadostnem številu visoko izobraženih kadrov je podjetje v letu 1996 pri Ministrstvu za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo registriralo lastno razvojno enoto. Izboljšani položaj na trgih Italije, Francije in Belgije in doseženi delež prodaje novo razvitih prej z elastani so podjetju v istem letu omogočili pozitivni poslovni izid v višini 84.000 DEM. Po priporočilu Ministrstva za gospodarstvo jim je Evropska banka za obnovo in razvoj sofinancirala svetovalca iz Anglije, s katerim so v podjetju poslovanje še dodatno preučili in izdelali nove analize po evropskih merilih. V razvoju so pričeli z uvedbo procesnih specifikacij in planov razvoja. Namesto proslave ob 110. obletnici podjetja se je direktor odločil za izplačilo nagrade zaposlenim (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 7).

V letu 1997 so se v proizvodnji nadaljevale težave z odsotnostjo zaradi bolniške, ki je dosegla že 24,04 %. Za znižanje odsotnosti je bil novembra uveden dodatek za prisotnost na delu, ki se od tedaj naprej izplačuje za trimesečno, polletno in letno prisotnost. Izboljšana struktura prodajnega programa je omogočila dvig prodajne cene, kar se je pokazalo tudi na poslovnem izidu, saj je dobiček znašal 134.000 DEM. Investicije so v letu 1997 znašale že 1.800.000 DEM (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 7, 8).

V letu 1998 se je odsotnost zaradi bolniške še dodatno povečala na 26,1 %. V podjetju so uvedli dodatno mesečno stimulacijo za prisotnost. Analitiki mednarodne bonitetne hiše Dun&Bradstreet so ugotovili, da je podjetje Predilnica Litija, kljub temu da posluje v tekstilni panogi, na dan zapadlosti plačevala vse svoje obveznosti do zaposlenih, dobaviteljev in kreditodajalcev vse od leta 1992 dalje. To je bila v tem času prava posebnost. Po analizi ostalih podatkov so ugotovili, da Predilnica Litija skrbi za dolgoročni razvoj in je varen in zanesljiv poslovni partner. Podelijo ji nagrado »Rating leta 1998«. Generalni direktor Franc Lesjak je ob prejemu nagrade izjavil: »Mi predemo v tišini«. Ta izjava je več let ostala v javnih predstavitvah te bonitetne hiše. Podjetij s tako bonitetno oceno je bilo takrat v Sloveniji le 1 %. Razvoj novih izdelkov, izbor in uvajanje novih tehnologij, stalne spremembe na trgu, notranje reorganizacije in ukrepi za dvig kvalitete in za znižanje stroškov so zahtevali maksimalno angažiranje vodilnega kadra v podjetju in na trgu. V letu 1998 je podjetje prvič povečalo število zaposlenih, in sicer na 16 zaposlenih z VII. stopnjo izobrazbe. Podjetje je ponovno sodelovalo z angleškim svetovalcem in z njim uvedlo dodatne meritve porabe resursov in spremljanje stroškov v projektu, ki so ga interno poimenovali Pajkova mreža. Rezultat je bil dosežen v letu 1998, in sicer pozitivni poslovni izid v višini 318.000 DEM. Dodana vrednost na zaposlenega se je v tem letu povečala, in sicer na 25.129 DEM. Na listi največjih slovenskih izvoznikov je bilo podjetje med tekstilci na petem mestu (pred njim podjetja Mura, Aquasava, Beti in Lisca) (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 8).

V letu 1999 se je pojavila kriza v Aziji, kamor so izvažali kupci predilnic iz Evrope. Ponovno povečan pritisk prodajalcev preje iz Turčije po dumpinških cenah ter razprodaja prej pred stečaji so znižali prihodke v Predilnici za 9 %. Podjetje je uvedlo prisilne

dopuste, odsotnost zaradi bolniške pa je padla na 19 %. V letu 1999 so investicijske aktivnosti znašale 1,4 mio EUR oziroma 10 % prihodka. Nadaljevali so se projekti za izboljšanje kvalitete izdelave preje po ponovljivi kvaliteti, procesnimi specifikacijami in projektom Pajkova mreža. Podjetje je pridobilo nove trge v Avstriji, na Češkem, v Litvi in v Belorusiji. V istem letu so dosegli dobiček v višini 130.000 EUR. Število zaposlenih se je znižalo v enem letu za 45 – konec leta 1999 je bilo v podjetju 478 delavcev. Kljub kriznemu letu se je pripravljala velika investicija v nakup novih povezanih predilno-previjalnih strojev za naslednje leto in uprava je na nadzornih svetih vztrajala pri nadaljevanju načrtane politike rasti podjetja. Na razvojnem področju se je izvajal pomemben projekt Kuralon, to je razvoj prej iz 100 % lanenih vlaken. Predilnica je postala eno od šestih ustanoviteljev tehnološkega centra IRSPIN (s sedežem v Litiji), katerega je kot projekt povezovanja podjetij podprla tudi država. Namen tehnološkega centra je bilo in je še vedno izvajanje skupnih raziskovalno-razvojnih projektov. Ustanovitelji so bila slovenska podjetja, ki so imela predilnice (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 8).

Podjetje Predilnica Litija je bila tudi v skupini prvih 15 podjetij, ki jim je država sofinancirala uvajanje projekta stalnih izboljšav po metodi »20 ključev«. Izvedli so številne izobraževalne programe, v katere so bili vključeni vsi zaposleni. Zapisali in javno objavili so poslanstvo, vizijo, cilje ter vrednote podjetja. Dobri poslovni rezultati so se odrazili na dobičku, ki je znašal 212.282 EUR. V letu 2001 pa so bile izplačane prve dividende delničarjem. Po septembrskem terorističnem napadu na ZDA leta 2001 se je kriza na tekstilnem trgu spet povečala. V tem letu je imelo podjetje 343 odprtih razvojnih nalog ter poslabšano tržno situacijo. Vrednost investicij je dosegla 2,4 mio EUR. Ob 115-letnici podjetja je bilo po 11-letni prekinitvi izdano tudi glasilo Litijski Predilec. To leto je bilo ustanovljeno podjetje Litijska plaža – upravljanje nepremičnin v počitniškem naselju Kastanija v Pineti pri Novigradu na Hrvaškem – ter registrirana razvojna enota odvisnega podjetja Liti, d.o.o., z 8 registriranimi raziskovalci (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 9).

V letu 2002 je bil dosežen dobiček v višini 106.000 EUR, odsotnost zaradi bolniške je bila še vedno visoka, in sicer 17,8 %. Podjetje je pridobilo certifikat kakovosti ISO 9001:2000, s tem pa je bila potrjena procesna organiziranost podjetja. Na vodstvo podjetja so se obračali direktorji in lastniki številnih ostalih tekstilnih podjetij v težavah v Sloveniji, s ciljem kapitalskih povezav ali nakupov delnic. Podjetje pa je investicijska sredstva raje usmerjalo v notranjo posodobitev in rast podjetja Predilnica Litija (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 9).

Investicije so v letu 2003 znašale 1,6 mio EUR. Podjetje je skupaj s partnerji iz Avstrije in Poljske pripravilo razvojni projekt Rainbow in ga predložilo v odobritev mednarodnemu razvojnemu programu EUREKA. Projekt je bil leta 2004 sprejet ter 25-odstotno sofinanciran v letih 2004–2006. Do zadnjega četrtletja 2004 je bila na trgu stabilnejša

situacija, podjetje je v tem času še bolj poudarilo razvoj prej za dekorativni in tehnični segment odjemalcev. V zadnjem četrtletju 2004 je obseg poslovanja ponovno padel, nanj je namreč vplivala pričakovana uveljavitev sporazuma o prosti trgovini ATC – Agreement of Textiles and Clothing – ali dokončna odprava vseh kvot pri trgovanju s tekstilom, ki so veljale zadnjih 40 let. V letu 2004 so se slovenska tekstilna podjetja, ki so bila do tedaj vključena v tehnološki center metražerjev v Preboldu, priključila tehnološkemu centru IRSPIN, ki je že od leta 2000 aktivno deloval na razvojnih projektih tekstilne industrije. Tako so se v IRSPIN-u in podjetjih pripravile strateške razvojne smernice za obdobje do leta 2006. Identificirali so štiri skupne projekte, s katerimi je IRSPIN uspešno kandidiral na prvem razpisu za dodelitev sredstev iz Evropskih strukturnih skladov. Skupna vrednost sofinanciranja po tem programu je od leta 2004 do leta 2006 znašala 2,88 mio EUR za 8 tekstilnih podjetij (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 10).

Začasni sporazum o omejitvi uvoza določenih tekstilij s Kitajske v EU je pripomogel k stabilnejšemu položaju v letu 2005. V tem letu je bruto dodana vrednost na zaposlenega znašala 22.600 EUR, kar je za 77 % več od dejavnosti tekstilne in oblačilne industrije. V letu 2005 je bilo v tekstilni industriji zaposlenih 18.779 ljudi. V teku so bili že v preteklih letih začetni razvojni projekti in nova velika razvojna projekta z naslovom Razvoj večslojnih prej z uvedbo nove tehnologije skrajšanega postopka predenja in Razvoj tridimenzionalnih tekstilnih izdelkov. Tudi ta projekta sta bila izbrana za sofinanciranje iz Evropskega sklada za regionalni razvoj in Predilnica Litija ju je začela izvajati skupaj z ostalimi tekstilnimi podjetji v Sloveniji. Predilnica Litija je bila tudi eden od pobudnikov za ustanovitev slovenske tekstilne tehnološke platforme, njen generalni direktor Franc Lesjak pa je tega leta postal vodja strateškega sveta za slovensko tekstilno tehnološko platformo. V okviru platforme so se začeli združevati raziskovalno-razvojni potenciali slovenske tekstilne industrije in kreirati nove strateške razvojne usmeritve za prihodnost tekstilne industrije. Franc Lesjak je postal član visokega sveta v Evropski tekstilni tehnološki platformi v Bruslju. S tem si je podjetje omogočilo vstop v inovativne mreže evropskih tekstilnih proizvajalcev in uresničevanje poslanstva podjetja Predilnica Litija (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 11).

V letu 2006 se je nadaljeval ugoden trend iz leta 2005. Obseg proizvodnje in prodaje sta v prvih sedmih mesecih narasla za 10 %, enako tudi poslovni izid. Bruto dodana vrednost na zaposlenega je v prvih sedmih mesecih dosegla 22.600 EUR, kar je največ v predelovalnih dejavnostih v letu 2005 (Predilnica Litija v zadnjih 20. letih, 2006, str. 11).

V letu 2007 je podjetje proizvedlo in prodalo 5200 ton preje v vrednosti 24 milijonov evrov. Količinsko je to sicer 5 % manj kot leto prej, vrednostno pa 2 % manj. Prodajna cena se je v letu 2007 povečala za 7 %. Predilnica gradi prihodnost na treh stebrih, ki jih je postavila Evropska tekstilna platforma (uvajanje novih inovativnih materialov, nova področja uporabe in usposobitev za majhne serije in hitro odzivanje) (Lesjak, 2007b, str. 1).

3.2 LASTNIŠKA STRUKTURA PREDILNICE LITIJA

Preoblikovanje v delniško družbo je bilo izvedeno na podlagi Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij iz leta 1992. Vrednost kapitala se je ugotovila po predpisani metodologiji na dan 1. 1. 1993. Delavski svet in Agencija RS za prestrukturiranje in privatizacijo sta podala soglasje k preoblikovanju. Zaposleni, bivši zaposleni in upokojenci so po postopku interne razdelitve in notranjega odkupa delnic postali lastniki 54,79 % kapitala podjetja. Od skupno 628 takratnih zaposlenih je v postopku lastninskega preoblikovanja sodelovalo 553 zaposlenih ali 88 % zaposlenih. Od skupno 660 upokojencev je v programu sodelovalo 358 upokojencev oziroma 54 % vseh. Lastninski certifikat je vložilo tudi 48 bivših zaposlenih delavcev, kar pomeni, da je skupaj v programu sodelovalo 959 upravičencev (Preoblikovanje v delniško družbo, 2006).

Ostali kapital je pripadal skladno z zakonom državnih skladom, in sicer Kapitalskemu skladu pokojninskega in invalidskega zavarovanja 9,13 %, Slovenskemu odškodninskemu skladu 9,13 %, Skladu za razvoj 18,27 % ter 8,68 % denacionalizacijskem upravičencu. Po izvedenem vplačilu delnic v postopku notranjega odkupa in interne razdelitve, kar je bilo izvedeno 99 % z lastninskimi certifikati, katere so prejeli vsi državljani Republike Slovenije, manjkajoči 1 % pa z dotlej privarčevanimi sredstvi zaposlenih, je Agencija februarja 1995 podala soglasje za vpis delniške družbe v sodni register. Predilnica Litija je bila dne 8. 5. 1995 med prvimi 100 družbami vpisana v sodni register kot delniška družba. Sklad Republike Slovenije za razvoj je delnice še pred vpisom družbe v sodni register marca 1995 prodal pooblaščenima investicijskima družbama Atena I, d.d., in Atena II, d.d. (Preoblikovanje v delniško družbo, 2006).

Vodilni in vodstveni delavci so že dve leti pred lastninskim preoblikovanjem del mesečne plače namenjali za nakup delnic in organizirali t. i. »management pool«. Tako je bil omogočen medsebojni promet med delničarji, ki so delnice želeli prodati, in tistimi, ki so zaupali v podjetje in so delnice kupovali. V letu 1997 je zakonodaja omogočila ustanovitev družbe pooblaščenke in notranji lastniki so svoje delnice prenesli v novoustanovljeno družbo Predilnica Litija, holding d.d. V to družbo je svoje delnice od 714 upravičencev preneslo 604 upravičencev. Preostali delničarji Predilnice Litija so delnice postopoma menjali za delnice družbe Predilnica Litija, holding d.d. (Preoblikovanje v delniško družbo, 2006).

Predilnica Litija, holding d.d., je v letu 2005 postala edini lastnik družbe Predilnica Litija, d.o.o., s tem pa so bili izpolnjeni tudi vsi pogoji, da se je družba statusno preoblikovala iz delniške družbe v družbo z omejeno odgovornostjo (Preoblikovanje v delniško družbo, 2006).

Predilnica Litija, d.o.o. je danes v 100 % lastni družbe Predilnica Litija holding d.d. Glede na lastniško strukturo je Predilnica Litija »delavsko—managerska kooperativa«, ki ima

poleg cilja ustvarjanja dobička tudi nalogo ohranjanja delovnih mest zaposlenih (Preoblikovanje v delniško družbo, 2006).

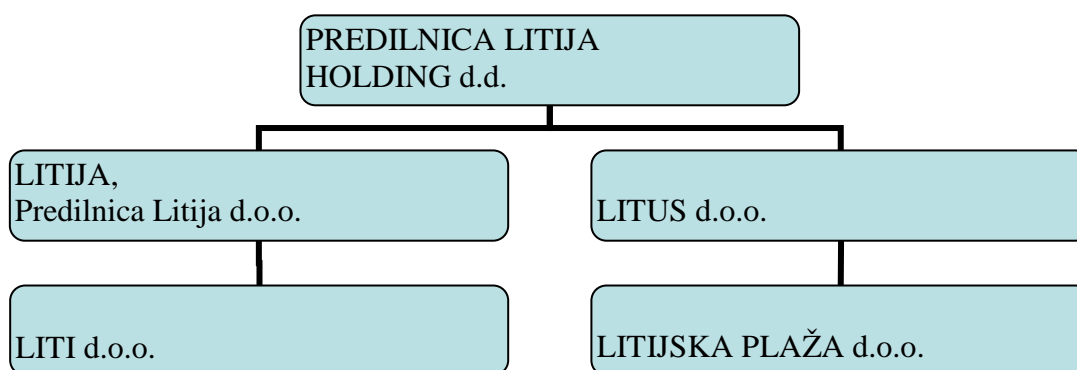
Upravljalna struktura povezanih družb sistema Predilnica Litija, holding d.d. (Upravljalna struktura, 2008):

Liti, d.o.o. – podjetje za zaposlovanje in usposabljanje invalidov, katere glavna dejavnost je poleg zaposlovanja in usposabljanja invalidov še sukanje prej in opravljanje pomožnih dejavnosti za matično podjetje;

Litus d.o.o. – upravljanje z nepremičninami;

Litijska plaža, d.o.o. – upravljanje počitniškega kompleksa na Hrvaškem (Novigrad).

Slika 3: Organiziranost povezanih družb



Vir: Upravljalna struktura Predilnice Litija, 2008.

3.3 POSLOVNA VIZIJA TER POSLANSTVO PODJETJA

Poslovna vizija podjetja je postati licenčni predelovalec specialnih vlaken in razvojni partner vodilnim panevropskim tkalnicam in pletilnicam, v ozkem segmentu proizvodov pa tudi globalni igralec. Poslanstvo podjetja je s specialnimi prejami prenašati inovacije s področja vlaken in tehnologije v tekstilno industrijo do končnih uporabnikov (inovativnost v specialnih prejah) (Obvestilo št. 13/06, 2006, str. 1).

Tabela 1: Koncepti in vrednote Predilnice Litija

KONCEPTI PREDILNICE LITIJA	VREDNOTE PREDILNICE LITIJA
Uspešen razvoj izdelkov	Zadovoljstvo kupcev
Vertikalno in horizontalno povezovanje	Inovativnost
Sistem stalnih izboljšav	Samozavest
Notranje lastništvo	Zaupanje v uspeh
Učeča se organizacija	Načelnost
	Ustvarjalnost
	Strokovnost
	Timsko delo

Vir: Obvestilo Predilnice Litija št. 13/06, 2006, str. 1.

Tabela 2: Priznanja in nagrade, ki so Predilnici lahko v ponos

Mednarodna bonitetna ocena A1 – Bonitetni razred, po oceni bonitetne hiše Dun&Bradstreet (Damjan, 2007a, str. 5)
Uvrstitev na lestvico 50 najodličnejših po oceni bonitetne hiše Dun&Bradstreet (Žlabravec, 2005b, str. 16)
Najboljša podjetja (100) v letu 2005 (Popit, 2006, str. 26)
Energetsko učinkovito podjetje 2007 (Marcon, 2007, str. 10)
Certifikat ISO 9001 – 2000 (Damjan, 2007a, str. 5)
Uvajanje projekta stalnih izboljšav po metodi »20 ključev« (Prosenc, 2002, str. 18)
Uvrstitev na lestvico »Slovenski superprvaki 2004« (najboljša podjetja po oceni časopisa Delo) – 65. mesto (Žlabravec, 2005b, str. 16)
Rating leta 1998 bonitetne hiše Dun&Bradstreet (Žlabravec, 2006b, str. 8)

3.4 OCENA POLOŽAJA PREDILNICE LITIJA V GLOBALNI SITUACIJI

Predilnica Litija deluje na globalnem trgu že vrsto let a se na njem še vedno vsako leto posebej utrjuje. Priložnosti in nevarnosti pa so v globalizaciji stalnica.

Kot glavne dobre in ključne poteze za trenutno konkurenčno stanje podjetja v globalni konkurenci ocenjujem naslednje.

3.4.1 Kvalitetni management

Vsi vodilni delavci podjetja so od leta 1994 (oz. leta 1992 – ustanavljanje management pool-a) stremeli k eni sami lastniški strukturi podjetja, in sicer upravljati podjetje v 100 % lasti zaposlenih, bivših zaposlenih in dedičev. Kot je zapisal Marko Planinc (2006, str. 14), se je Predilnica leta 1992 znašla na robu prepada, vendar je podjetje s pomočjo domačega managementa, ki je bil prodoren in odgovoren do zaposlenih, in kraja uspelo poiskati nove razvojne možnosti in se postaviti na svetovni zemljevid, in to v obdobju, ki je bilo za slovensko tekstilno industrijo pogubno.

Danes je podjetje Predilnica Litija, d.o.o., v 100 % lastni družbe Predilnica Litija, holding d.d., ki ima 314 delničarjev (Preoblikovanje v delniško družbo, 2006). Vodilni kadri se od leta 1992 do danes skorajda niso menjali in ostajajo na odgovornih mestih. Notranje lastništvo je po mojem mnenju ključnega pomena za uspeh Predilnice, saj je vodstvo in zaposlene zavezovalo k dobremu in uspešnemu delu.

Predilnica je tudi finančno konsolidirano podjetje, saj ima kar 70 % lastnega kapitala, bančnih kreditov pa ima le 18 % (Lesjak, 2007b, str. 1). V današnjem času splošnega pomanjkanja in dražitve finančnih virov je taka struktura prednost organizacije.

3.4.2 Vlaganja v novo tehnologijo ter razvoj in raziskave

Podjetje Predilnica Litija vsako leto vlaga v nove tehnologije ter nove bolj učinkovite postopke znatna sredstva. V zadnjih letih je podjetje vsako leto investiralo v zmogljivejšo

strojno opremo približno 8 % vrednosti prodaje (Lesjak, 2007b, str. 1), v raziskave, razvoj in nove izdelke skupaj pa več kot 12 % prihodkov letno (Planinc, 2006). Zaradi novih in dragih strojev in tehnološke opreme so v Predilnici pred leti uvedli tudi četrto izmeno. Tako se moderni, zmogljivi in dragi stroji in oprema izkoristijo kar v največji možni meri (Žlabravec, 2006b, str. 8). S takšno dinamiko vsakoletnega vlaganja v nadaljnjo dolgoročno delovanje Predilnice ter takšnim izkoristkom delovnih strojev spada danes Predilnica Litija med najsodobnejše tekstilne tovarne v Evropi in se po tehnološki opremljenosti uvršča v sam svetovni vrh.

3.4.3 Proizvodnja majhnih in fleksibilnih serij

Podjetje Predilnica Litija je poiskalo svojo konkurenčno prednost v razvoju inovativnih proizvodov ter v serijah, ki so prilagojene kupčevim željam in potrebam.

Franc Lesjak, direktor Predilnice Litija, je prepričan, da je kustomizacija (majhne serije, hitra odzivnost, dober servis, proizvodnja po meri in željah vsakega kupca posebej) nujen pogoj za preživetje tekstilne industrije. Temu pogoju pa sledi potreba po zelo prožnem delovnem času in prilagajanju vsebine dela, kar v podjetju tudi prakticirajo. Velike multinacionalke ustvarjajo prožnost z »outsourcingom«, za majhne pa, kot pravi, obstaja možnost, da jo ustvarijo znotraj podjetij. Razvoj izdelkov temelji na uvajanju novih materialov in dodajanju inovacij vertikalno po proizvodni verigi, v podjetju pa sledijo željam porabnikov po posebnih lastnostih, ki jih osrečujejo in v njihovih očeh ustvarjajo zeleno dodano vrednost. Lesjak je prepričan, da so časi masovne produkcije v Evropi končani, s Kitajci in Indijci pa v Predilnici ne bodo tekmovali, ampak bodo iskali komplementarnost (Lesjak, 2007a, str. 1).

Majhnost in fleksibilnost serij nakazuje tudi podatek, da se v proizvodnem programu Predilnice letno zamenja preko 15 % izdelkov (Žlabravec, 2005b, str. 16) oziroma da se letno razvije 150 izdelkov in 200 modifikacij izdelkov (Lesjak, 2007b, str. 1). To pomeni, da se celotni asortiman proizvodnje zamenja v 7 letih (Žlabravec, 2005b, str. 16), kar dejansko za podjetje predstavlja eno večjih konkurenčnih prednosti.

3.4.4 Zmanjševanje tveganja

Že leta 1990 je Predilnica uvedla obvezno preverjanje solventnosti kupcev in zavračanje naročil kupcem, ki niso bili finančno sposobni. Ta ukrep se je zdel za tisti čas popolnoma nesprejemljiv, saj sta bili dotlej funkciji prodaje in financiranja popolnoma ločeni: prodajni oddelek je v podjetju prodajal, finančni oddelek pa skrbel za plačila, zamude in izterjavo (Žlabravec, 2006b, str. 4). Ta ukrep je zmanjšal tveganje za izgubo na "SUBSTANCI". Predilnica je namreč svojim dobaviteljem obveznosti plačevala ob roku in v primeru, da od kupcev ne bi izterjala svojih terjatev, s temi kupci ne bi poslovala.

Danes je podjetje orientirano na veliko razpršenost svojih kupcev, s čimer zmanjšuje poslovna tveganja. V današnjem obdobju množičnih stečajev tekstilnih in oblačilnih podjetij ter zahtevah po čim cenejših »inputih« je izguba nekaterih kupcev možna in celo zelo verjetna. Lesjak pravi, da so kupci Predilnice Litija uspešno preživeli prvi »azijski tsunami«, hkrati pa se zaveda, da bo konkurenca pri obstoječih artiklih z dneva v dan močnejša (Lesjak, 2006a, str. 1). Podjetje si je zgradilo nove trge ter v zadnjih letih pridobilo veliko novih partnerjev – izvozijo 98 % svojih izdelkov, od tega v EU 97 %. Podjetje postaja prvi dobavitelj in razvojni partner vodilnim evropskim tkalnicam in pletilnicam (Lesjak, 2007b, str. 1). Ima več kot 400 kupcev, nihče od njih nima nakupnega deleža, večjega od 10 % skupne prodaje. Mnogi od kupcev so podjetju zvesti že desetletja, vendar je kriza v tekstilu pustila nekaj sledi tudi na kupcih Predilnice, predvsem v segmentu z modno proizvodnjo. Zaradi slednjega se podjetje v zadnjih letih osredotoča na nove segmente uporabe (pohištveno blago ter tehnične tekstilije) (Vuković, 2006b, str. 14).

Podjetje ima razpršeno tveganje tudi zaradi širokega asortimana izdelkov, saj 54 % vseh prihodkov Predilnica ustvari na področju hišnega tekstila, 34 % na področju mode in 12 % na tehničnem področju. Od tega sta hišni tekstil in tehnične tekstilije v stalnem porastu (Lesjak, 2007b, str. 1).

3.4.5 Zaposleni – ključ do uspeha

V podjetju, v katerem je lastništvo delavsko in managersko urejeno, je celotno ravnanje podjetja orientirano k zadovoljstvu, razvoju in participaciji zaposlenih ter ohranjanju delovnih mest. Direktor Franc Lesjak (2007b, str. 1) zatrjuje, da ravno usposobljenost in pripadnost zaposlenih omogoča podjetju visoko zanesljivost proizvodnje in sprejemanje stalnih sprememb. Znanje in ustvarjalnost pa sta, kot pravi, visoko med vrednotami podjetja. Vse to dejansko dokazuje z vso skrbjo za zaposlene ter nudenjem ugodnega delovnega okolja v podjetju, kar opisujem v nadaljnjih podpoglavjih.

Direktorica kadrovskega področja Manja Tesla (2005, str. 10) pravi: »Konkurenčna prednost vsakega podjetja v današnji globalizacijski ekonomiji so nedvomno zaposleni. Ravno človeški viri pa so edini vir konkurenčne prednosti podjetja, ki ga ni mogoče enostavno preprosto dobiti, prekopirati ali kupiti. Spremembe so danes edina stalnica, podjetje pa se lahko uspešno prilagodi le, če stalno vzpodbuja učenje vseh zaposlenih.«

3.4.5.1 Sindikat Predilnice Litija

V Predilnici imajo množično organiziran sindikat, ki skrbi za zaščito zaposlenih. Ta vrsta organizacije se sicer danes redko pojavlja v podjetjih, vendar predstavlja dejavnik za protitež delodajalcem, kar je pomembno s strani demokracije zaposlenih. Sindikati svoje cilje dosegajo s pomočjo kolektivnega pogajanja, kar dokazuje tudi sindikat v Predilnici. Sindikat skupaj s podjetjem organizira izlete in družabne prireditve tako znotraj podjetja kot tudi v povezavi z ostalimi tekstilnimi, oblačilnimi in usnjarskimi podjetji.

3.4.5.2 Izleti in druženja

Sindikata Predilnice organizira kar nekaj dogodkov letno za zaposlene, nekdanje zaposlene ter delničarje. Med letom je organizirano več družabnih aktivnosti, kot so izleti v hribe, naravo in na kmečke turizme, športne igre, tradicionalni pohod (120 litijskih predilničarjev na Triglav), gobarjenje, smučanje in drugo. Sindikat Predilnice Litija predstavlja enega glavnih organizatorjev srečanj in druženj z ostalimi tekstilnimi delavci drugih podjetij (Tekstilijade – srečanja članov Zveze inženirjev in tehnikov tekstilcev Slovenije, vsakoletnega srečanja delavcev tekstilne in usnjarsko predelovalne industrije, športnih iger Sindikata tekstilne in usnjarsko predelovalne industrije STUPIS ter ostalih priložnostnih srečanj in druženj) (Vrhovec, 2007b, str. 15). Konec leta je organizirana zabava in ples za vse delničarje, zaposlene in upokoјence. Na dogodku, ki je še posebej zanimiv za srečanje nekdanjih delavcev podjetja, se navadno zbere okrog 800 ljudi (Bric, 2007, str. 16). Enkrat letno v podjetju organizirajo dneve odprtih vrat, ko imajo za upokoјence, nekdanje zaposlene, občane in nasploh za vse, ki jih zanima, organizirana vodenja po celotni »fabriki«, kar je še posebej zanimiv in zelo obiskan dogodek.

V podjetju se lahko pohvalijo tudi s Prostovoljnimi industrijsko gasilskim društvom Predilnice Litija (Drnovšek, 2005, str. 10) ter z lastnim športnim društvom Predilec (Vrhovec, 2007b, str. 16).

3.4.5.3 Počitniške kapacitete

Podjetje ima skupaj z odvisnimi družbami v lasti 52 bungalovov v Pineti (Novigrad), počitniško kočo na Veliki Planini in apartmaje v Moravskih Toplicah. Zaposlenim ter članom njihovih družin tako nudi ugodno letovanje v počitniških kapacitetah v kateremkoli letnem času (Vrhovec, 2007a, str. 14).

3.4.5.4 Zmanjševanje bolniških staležev

Kot vsa podjetja, se tudi Predilnica Litija srečuje z odsotnostjo zaposlenih zaradi bolniških staležev. V preteklosti so se v podjetju borili s 25-odstotno in višjo odsotnostjo zaradi bolniških staležev (Žlabravec, 2006b, str. 8), vendar so jo v zadnjih letih zmanjšali na pribl. 6 % (Bric, 2006, str. 9). Predilnica od leta 1997 nagrajuje svoje zaposlene za neprekinjeno trimesečno, polletno in letno prisotnost na delovnem mestu s posebnim dodatkom (Žlabravec, 2006b, str. 6), saj za podjetje nenapovedana bolniška odsotnost pomeni organizacijske težave. Na ta način si želi podjetje motivirati zaposlene za delo in zmanjšati ovire pri poteku delovnega procesa ter zmanjšati potrebe po morebitni zaposlitvi dodatnih delavcev.

3.4.5.5 Naravna fluktuacija

Nova tehnologija, novi stroji ter vedno znova dodelani postopki in procesi v podjetju zahtevajo vsako leto manj zaposlenih. Predilnica poskuša problem odvečnih delavcev rešiti

po naravni poti oziroma z upokojevanjem zaposlenih (naravno fluktuacijo), brez stresnega odpuščanja.

3.4.5.6 Štipendiranje ter financiranje šolnin

Trenutno podjetje štipendira devet štipendistov: dva elektrotehnika, dva strojna tehnika, enega strojnega inženirja, dva ekonomista, enega organizatorja dela in enega tekstilnega inženirja (Tesla, 2007b, str. 12). Sicer pa dvema zaposlenima financira šolnino za pridobitev srednje strokovne izobrazbe, šestim za pridobitev šeste in sedme stopnje izobrazbe ter dvema zaposlenima za pridobitev magisterija (Tesla, 2006a, str. 9). Podjetje se, tako kot ostala podjetja v Sloveniji, srečuje s problemom pomanjkanja zaposlitvenega tehničnega kadra poklicne stroke predvsem s področja strojništva in elektronike. V ta namen bo Predilnica v prihodnosti štipendirala učence, ki se bodo vpisali v novi srednješolski program, in sicer za poklic mehatronika. Mehatronik je poklic, ki združuje znanja treh strok, in sicer strojništva, elektronike in informatike (Tesla, 2006a, str. 8).

3.4.5.7 Ugodni delovni pogoji

V Predilnici imajo več kot 20 vodnih samopostrežnih avtomatov in 19 balonov s pitno vodo za zaposlene v vseh oddelkih. Pitno vodo redno dozirajo in menjajo balone, tako da delavci nikoli ne ostanejo brez nje. V letu 2007 so vložili velika finančna sredstva v prenovu in nabavo klimatskih naprav, da bi ustvarili ugodne pogoje tako za izdelke kot za delavce. Predelava vlaken je zelo zahteven in tvegan proces tudi s stališča požarne varnosti, zaradi česar so za dodatno zaščito pred požarom v letu 2005 zamenjali požarno centralo, v letu 2007 pa so se lotili izgradnje novega sistema sprinkler oziroma sistema za avtomatsko gašenje v vrednosti 800.000 EUR. V letu 2007 so zamenjali tudi razsvetljavo v oddelkih, kjer je bila le-ta dotrajana ali neustrezno razporejena (Damjan, 2007b, str. 6).

3.4.5.8 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura podjetja je skupek nenapisanih in napisanih pravil. Obdarovanje vseh zaposlenih v podjetju ob praznikih je stalnica. Za pusta postrežejo s krofi, ob veliki noči s šunko, ob dnevu Predilnice s kavo, ob dnevu žena vsaki ženski podarijo rožo (Bric, 2006, str. 11). Od leta 2004 tridesetim starejšim proizvodnim delavcem ponudijo brezplačno letovanje v zdravilišču Terme Olimia v Podčetrtku, v Termah Tuhelj ali v enem od počitniških domov Predilnice Litija (bungalovi v Pineti – Novigrad, počitniška hišica na Veliki Planini, hišica v Moravskih toplicah) (Žlabravec, 2006a, str. 17). V Predilnici preko celega leta nagrajujejo zaposlene za najbolj inovativno idejo, oziroma najbolj koristen predlog za izboljšavo z brezplačnim letovanjem ter drugimi stimulacijami. Nagrajenci so objavljeni v časopisu in prejmejo nagrado ter priznanje na prireditvi konec vsakega leta (Bric, 2007, str. 16). Zaposlene seznanjajo s tekočimi zadevami na rednih sestankih in preko oglasne deske pod nazivom »Uprava informira« ter z glasilom podjetja, ki izide vsakih nekaj mesecev.

Strinjam se z dr. Giderjem, ki ravno nagrajevanje zaposlenih povezuje z inovativnostjo podjetja, le-ta pa je bistvena za uspešnost podjetij ter tako celotnega gospodarstva (Gider, 2006, str. 37).

3.4.6 Predilnica kot učeča se organizacija.

Predilnica ima med koncepti poslovne politike že leta zapisano, da so učeča se organizacija. V podjetju razvijajo znanje, izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, odnose s kupci in z dobavitelji ter strokovne sposobnosti. Podjetje tudi ne podpira izrazite hierarhije in birokratskega načina organizacije, ampak obstaja znotraj organizacije sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med osebjem ter timsko delo. Sodelavci so med seboj cenijo ter so medsebojno povezani. Predilnica Litija dosega to stopnjo z različnimi metodami, in sicer s šolanji, ki so potrebna za posamezne oddelke ali posameznike, s sestanki, na katerih se ugotavlja trenutno stanje ter morebitni zastoji in problemi, z iskanjem in tudi nagrajevanjem najbolj inovativne ideje ali postopka ter s skupnimi neformalnimi druženji in organiziranimi izleti ter ostalim. Tako podjetje spodbuja enakost, sodelovanje in nastanek idej. Na tak način je po mojem mnenju organizacija sposobna hitreje najti priložnosti, se spopadati s krizami ter ohranjati konkurenčnost (predvsem s fleksibilnostjo ter z razvojem) v globalni konkurenci. V Predilnici se vedejo kot majhna organizacija, v kateri imajo vsi zaposleni popolne informacije, kar omogoča hitro odzivanje.

Eden od pomembnih faktorjev uspešnosti in učinkovitosti posameznega zaposlenega je tudi pripadnost podjetju in seznanjenost z delovanjem podjetja, s cilji ter z vizijo podjetja. V podjetju zato znotraj organizacije organizirajo več različnih šolanj in seminarjev.

V seminar Delati bolje in varno so vsako leto vključeni vsi zaposleni. Direktor na seminarju seznanja zaposlene s strateškimi smernicami, z vizijo in poslanstvom ter z vrednotami podjetja. Zaposleni se na tem šolanju seznanijo tudi s predvidenim obsegom produkcije, povprečnim številom prej, z vrstami novih prej, s ciljnim trgi, predvidenim številom zaposlenih in predvidenimi investicijami. Vsako leto se v podjetju obnovi tudi znanje o zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu (navodila za varno delo, obnovitev varstvenih in zaščitnih ukrepov in najpogostejše napake), o namenu in načinu delovanja novih strojev in naprav (glede na velike posodobitve tehnološkega procesa je v podjetju to nujno potrebno) ter o zagotavljanju kakovosti proizvodnje (za namen zmanjšanja reklamacij) (Tesla, 2005, str. 10). Seznanjanje zaposlenih z varnim delom je zelo pomembno, saj na ta način podjetje zmanjša število nezgod pri delu, izostanki z dela namreč moteče vplivajo na proizvodni proces. Tesla (2005, str. 10) tudi dodaja, da je pri zaposlenih zaznati podporo oblikam dodatnega usposabljanja, ker pridobitev tovrstnih informacij prispeva k hitrejšemu in lažjemu opravljanju delovnih nalog.

Statistični podatki kažejo, da se v Predilnici zmanjšuje delež delavcev z nizko kvalifikacijsko strukturo, povečuje pa se delež delavcev s poklicno šolo ter delež zaposlenih z višjo in visoko stopnjo strokovne izobrazbe (Tesla, 2006a, str. 8).

Direktor Franc Lesjak (2006a, str. 1) pravi: »Povprečna starost zaposlenih v Predilnici in njenih povezanih družbah je 42 let. V preteklosti smo začeli pri teh letih razmišljati o upokojitvi, danes pa je treba misliti na učenje. Do upokojitve bomo povprečno opravili še 800 ur izobraževanja, kar je več, kot jih zahteva poklicna šola. Od vsakega inženirja pa se seveda pričakuje, da pridobi znanja vsaj še za eno fakulteto.«

Organizacija nudi tudi izobraževanje ob delu tako na iniciativo podjetja kot tudi na samoiniciativo zaposlenega. Predilnica to spoštuje in podpira z različnimi možnostmi za izobraževanje glede na zahteve v podjetju kot tudi želje posameznika (Tesla, 2007b, str. 11).

3.4.7 Prisotnost na sejmih

Konec 80. in v začetku 90. let se je kriza v jugoslovanski tekstilni industriji odražala tudi na prodaji Predilnice Litija. V tistem času se je ob pospešenem zmanjševanju znanih trgov Predilnice po prej dolgoletni konjunkturi podjetje znašlo v pomanjkanju naročil. Tržišča, ki so ga poznali, tedaj ni bilo več, znanja in vedenja o novih trgih, njihovih potrebah in tržno razvojnih potrebah pa skorajda ni bilo. Predilnica je bila znana v Jugoslaviji, izven meja pa je bila popolnoma neznano podjetje. V tistem času so morali v Predilnici zgraditi nove prodajne pristope, poiskati nove prodajne poti, razvijati nove produkte in pridobiti nove kupce na njim do tedaj še neznanih trgih. Predilnica je pričela graditi agentsko mrežo, s katero so želeli pridobiti kupce, s katerimi bo možno ustvariti partnerski odnos in razvijati nove produkte in ki bodo omogočili nadaljnji obstoj in razvoj podjetja. Prve kupce so si pridobili v Nemčiji, Italiji in na Nizozemskem. Tudi prve evropske sejemske izkušnje so si v Predilnici pridobili na teh trgih (Vukovič, 2006b, str. 13).

Prvič se je družba srečala z neposredno konkurenco na poljskem sejmu v Lodzu, kamor so se odpravili brez vnaprejšnjih vezi in poznanstev. »Ta pot je bila ena vznemirljivejših,« pravi Vida Vukovič (direktorica marketinga), in tako so se tudi sejmi pokazali kot učinkovita prodajna in marketinška pot, tako glede srečevanja z obstoječimi kupci in navezovanja novih stikov, zlasti z daljnimi deželami, kot glede spoznavanja konkurence. Sejmsko dejavnost je podjetje zato postavilo v ospredje in postavilo za strateško usmeritev povečati prodajo tudi izven Evrope ter povečati prodajo tehničnega tekstila. To velja vse od takrat pa do danes (Vukovič, 2005, str. 4).

Predilnica se na vse sejme večinoma pripravlja sama, brez zunanjih izvajalcev, kot je to običajno pri svetovnih tekstilnih razstavljalcih, kar po eni strani predstavlja prednost, po drugi pa tudi nevarnost. Agenti oziroma zunanji izvajalci dobro poznajo tako sejem kot tudi povprečne obiskovalce, ki te sejme obiskujejo. Po drugi strani pa, kot pravi Vida

Vukovič, kupci vedno pričakujejo novosti in predloge, zaradi česar je bolje, da se za sejemske prireditve pripravijo v podjetju samem, kajti sami najbolje poznajo svoje materiale ter modne trende, ki jih bodo predstavljali (Vukovič, 2005, str. 4).

Podjetje se redno udeležuje sejma Filo Milano, ki poteka v Milanu dvakrat letno. Sejem je specializiran za predstavitev prej. Kot razstavljalci nastopajo predvsem zahodnoevropski proizvajalci ter posamezna podjetja iz Turčije in Japonske. Predilnico na sejmu v dveh dneh obiše približno 100 poslovnežev ter stilistov. Področja, kjer Evropa lahko ohrani vodilno vlogo pred konkurenco, so tehnični izdelki, ki so predstavljeni na sejmu Techtekstil v Frankfurt – ta je trenutno tudi najbolj uveljavljen. Predilnica se tudi tega sejma udeležuje ter pridobiva nove informacije o tehničnem segmentu tekstila, novih materialih in razvoju. Vsako leto na sejmu sklenejo tudi konkretne dogovore. Za tekstilna podjetja zanimiva sejemska prireditve je tudi Expofil Pariz – specializiran sejem za preje in vlakna. V tem času se v Parizu zbere modni svet z vsega sveta. Podjetja tukaj obiše pribl. 200 obiskovalcev (predvsem iz modnega sveta), predvsem veliko število obiskovalcev z Daljnega vzhoda. V letu 2005 so se v organizaciji odločili tudi za obisk sejma Intertextile Shangai – enega večjih tekstilnih sejmov v tem delu sveta. V štirih dneh so »Predilničarji« zaznali veliko željo po kopiranju predilniških izdelkov. Ena od opaženih zanimivosti je ta, da so na sejmu videli tudi proizvajalca z imenom LITIAN, njegova predstavitev pa je spominjala na predilniško gradivo (Vukovič, 2005, str. 5).

Vida Vukovič (2005, str. 5), direktorica marketinga, je prepričana, da so ravno udeležba na sejmih in na ta način pridobljene informacije Predilnici osnova za oceno položaja ter izbiro poti za doseganje ciljev v današnjem globaliziranem svetu.

Uroš Tory (2007, str. 3), komercialist v Predilnici, pravi, da na sejmih vzpostavijo neposreden stik z novimi, še nepoznanimi strankami, ter utrjujejo že vzpostavljene poslovne odnose z znanimi. Na ta način preverijo tendenco oziroma smeri razvoja in kondicijo tekmecev ter si utrjujejo ugled in dobro ime, kar je poleg kvalitete izdelka izjemno pomembno za pridobitev in ohranjanje dobrih ter korektnih kupcev.

3.4.8 Pridobivanje dodatnega znanja s povezovanjem

V Evropi sta tekstilna in oblačilna industrija vodilni pri uporabi tehnologij in inovacij na področju procesov in izdelkov, vključno z oblikovanjem mode. V preteklosti je bila konkurenčna sposobnost industrije predvsem izjemno hitro povečevanje produktivnosti, sedanost in prihodnost pa sta odvisni predvsem od sposobnosti povezovanja in sodelovanja vseh akterjev v verigi dodajanja vrednosti. Ravno v ta namen se oblikujejo razna sodelovanja ter združenja tako znotraj držav kot tudi izven državnih meja. V Sloveniji so se na področju tekstilne industrije oblikovala tri večja povezovanja, in sicer Industrijski razvojni center slovenske predilne industrije (v nadaljevanju IRSPIN), forum deležnikov slovenske tekstilne in oblačilne industrije – Slovenska tekstilna tehnološka platforma (v nadaljevanju STTP) ter inovativni tekstilni industrijski grozd – ITIC. O

tekstilnem grozdu ITIC sem že pisala, ostala dva, katerih član je tudi Predilnica, pa bom na kratko predstavila v tretjem poglavju ter v Prilogi 4.

3.4.8.1 IRSPIN

Industrijski razvojni center slovenske predilne industrije so ustanovila tekstilna podjetja s ciljem povezovanja podjetij na področjih razvoja izdelkov in tehnologij ter izobraževanja, izmenjave in prenosa znanja iz izobraževalnih in razvojnih inštitucij v podjetja in med podjetji. Sedež le-tega je v Litiji. Večji tekstilni projekti IRSPIN-a ter člani Zavoda so opisani v Prilogi 4.

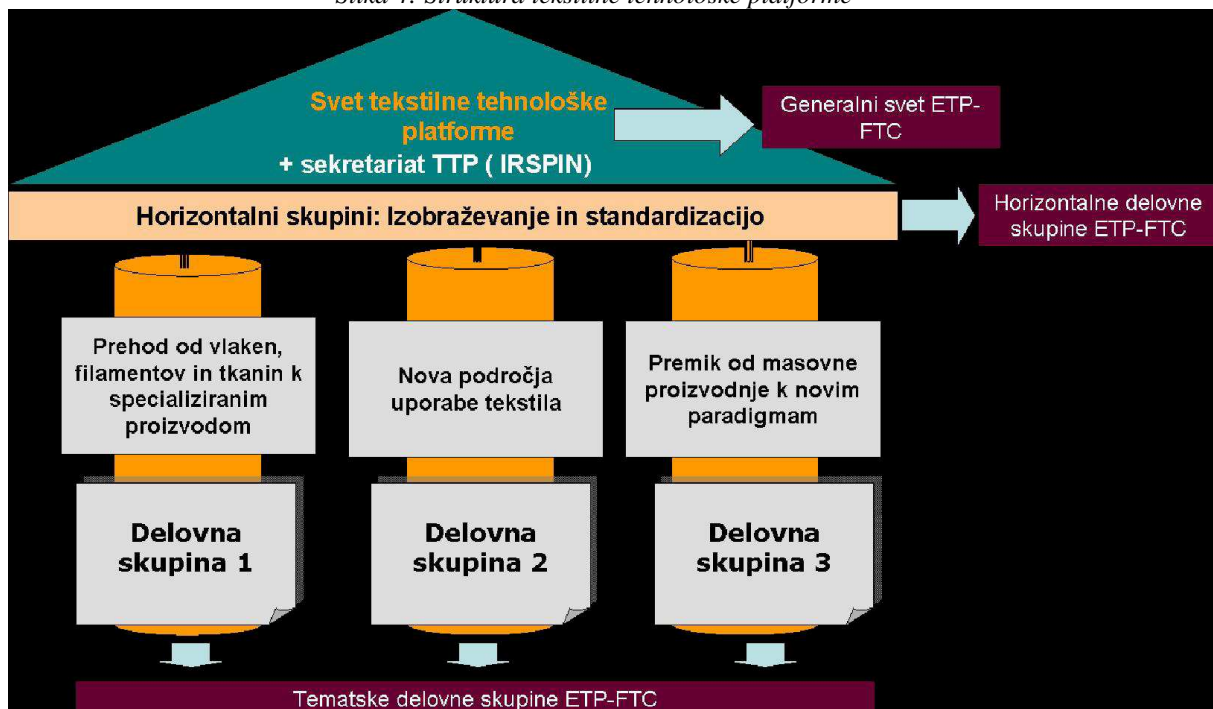
3.4.8.2 STTP

Tehnološke platforme so novi mehanizem Evropske komisije za opredeljevanje prednostnih področij raziskav in razvoja, ki jih potrebuje industrija. Cilj tehnoloških platform je opredelitev strateškega načrta raziskav na področju delovanja platforme in vzpostavitve učinkovitih mehanizmov javno-zasebnega partnerstva (financiranja) za njihovo uresničitev. V pripravi raziskovalnega načrta posameznih tehnoloških platform se združuje širok spekter zainteresiranih (industrija, znanost, predstavniki države, finančne institucije, uporabniki, kupci in posamezniki) s ciljem priprave načrta po meri strateških ciljev in prioritet industrije (Žlabravec, 2005a, str. 7). STTP je forum deležnikov slovenske tekstilne in oblačilne industrije. Ustanovljena je bila novembra 2005 in povezuje podjetja ter raziskovalne in izobraževalne institucije, katerih osnovna dejavnost je povezana s tekstilno industrijo. Vizija STTP je na znanju temelječa trajna konkurenčnost tekstilne industrije Slovenije. Med uspešnimi tekstilnimi podjetji so predvsem mala in srednje velika podjetja, ki nimajo dovolj kritične mase znanja. Zato je cilj povezovanja podjetij z univerzami in s centri znanja v okviru STTP združitev potenciala znanja za tehnološki napredek industrije ter izboljšanje pogojev inovativnosti (Strateška raziskovalna agenda (v nadaljevanju SRA) 2007–2013, 2006, str. 4). Cilj STTP je vzpostaviti podobno strukturo raziskovalnega dela, kot jo navaja Evropska tekstilna platforma. STTP je k sodelovanju in oblikovanju SRA privabila več kot 25 partnerjev iz industrije ter razvojnih in raziskovalnih institucij (Člani tehnološkega centra IRSPIN, 2008). Strateška usmeritev podjetij je razvoj vrhunskih inovativnih tekstilnih izdelkov in storitev, strateška usmeritev inštitucij znanja in tehnološkega centra pa je podpora aktivnostim, ki bodo povečale konkurenčnost podjetij (SRA 2007–2013, 2006, str. 9).

Strateške razvojne smernice so se oblikovale v treh stebrih (Slika 4 na str. 32) in v dveh horizontalnih delovnih skupinah. V procesu oblikovanja je sodelovalo več kot 100 udeležencev. Zainteresirani partnerji procesa so na treh nacionalnih delavnicah STTP sprejeli strateške razvojne usmeritve tekstilne industrije Slovenije za obdobje od leta 2007 do leta 2013. Pred tem so na prvi delavnici sprejeli vodstvo in se dogovorili o načinu dela tehnološke platforme (Žlabravec, 2005a, str. 9).

Današnje potrebe po tekstilnih izdelkih niso le »navadna oblačila«, čedalje pomembnejša področja uporabe postajajo transport, gradbeništvo, medicina, farmacija, strojništvo in drugo. Na teh področjih igrajo pomembno vlogo razvoj, raziskave ter tehnološka podpora, zaradi česar se tekstilni proizvajalci povezujejo tako v evropska kot tudi državna združenja. Ravno inovativnost ter ekstremne lastnosti preje ter kasneje tekstila so eden ključnih akterjev pri iskanju konkurenčnih prednosti slovenskih in evropskih podjetij. Na kakšen način se podjetja povezujejo v Sloveniji, je predstavljeno v tem poglavju, v naslednjem pa bom opisala nekaj nenavadnih, konkurenčnih in predvsem zanimivih projektov, v katerih sodeluje tudi Predilnica Litija.

Slika 4: Struktura tekstilne tehnološke platforme



Vir: SRA 2007–2013, 2006, str. 10.

Natančneje je STTP predstavljena v Prilogi št. 5.

3.4.9 Razvojni projekti

Evropska tekstilna podjetja morajo danes iskati svojo konkurenčno prednost v tistem segmentu, kjer so dobri, in sicer na trgu tehničnih, industrijskih, netkanih tekstilij in na trgu visokokakovostnih oblačil z močno poudarjenim ustvarjalnim elementom. Predilnica raziskavam in razvoju nameni dobrih 10 % letnih prihodkov, z domačimi ter s tujimi partnerji in strokovnjaki pa sodeluje v različnih projektih, predvsem na prvih dveh stebrih Evropske tehnološke platforme (uvajanje novih inovativnih materialov ter nova področja uporabe). Najzanimivejše med njimi sem povzela v naslednjih podpoglavjih.

3.4.9.1 Čarobna hiša

Zahteve za razvoj prej in sukancev se spreminjajo tudi glede na strukturo uporabnosti izdelkov. V pretežno modnem segmentu se pojavlja novo področje hišnega tekstila. To spremembo usmerja strateški plan razvoja, ker so izdelki za dom manj podvrženi modnim trendom, življenjski cikel pa imajo daljši kot modni izdelki. Hišni tekstil ali tekstilni izdelki niso samo dekorativni ali pohištveni, pač pa njihove zahteve že skoraj mejijo na tehnični oziroma zaščitni tekstil. Pri izdelkih se pojavljajo ostre zahteve predvsem na področju ohranjanja njihovih lastnosti. Npr. pri še tako natančni negi in vzdrževanju, kot je pri domačem ali industrijskem pranju, morajo izdelki ohraniti začetne lastnosti. Končni izdelki morajo vsebovati lastnosti permanentnosti, ki pa se jih z dosedanjimi postopki kemične obdelave pri plemenitenu ne more zagotoviti. Preje in sukanci morajo biti že izdelani iz vlaken, ki imajo te lastnosti ter so obstojna proti mehanskim in kemičnim vplivom pri nadaljnjih postopkih predelave. Sklop aktivnosti za doseganje tega cilja pa zahteva projektno delo, ki ga je Predilnica poimenovala Čarobna hiša. Projekt Čarobna hiša vsebuje več podprojektov, in sicer razvoj prej z antibakteriološkim delovanjem, razvoj prej, odpornih na piling in obrabo, razvoj prej za posebne učinke na otip in izgled, razvoj prej s terapevtskimi lastnostmi in razvoj prej iz biološko razgradljivih materialov. Preje z antibakteriološkim delovanjem so odporne na razvoj bakterij in plesni in celo zavirajo razvoj pršic. Preje se uporabljajo za posteljnino in odeje ter vzmetnice. Pri razvoju izdelkov, ki so odporni na piling, so v Predilnici izdelali preje in sukance iz vlaken, ki imajo posebno lomljivost in se pri drgnjenju na površini izdelka ne pojavljajo moteči skupki vlaken. Ti izdelki so posebej uporabni za pohištveni tekstil in tudi za oblačila. Za zahtevna športna oblačila in visokozmogljiva vojaška oblačila, ki morajo biti posebno lahka in za katera se zahteva visoka obstojnost proti drgnjenju in obrabi, so v Predilnici razvili prejo in sukance iz mešanice naravnih in visoko trdih sintetičnih poliamidnih vlaken. V podjetju razvijajo tudi materiale in vlakna, ki jih kombinirajo, da v končnem izdelku pridobijo odgovarjajoči otip, izgled ali sposobnost različnega obarvanja. V organizaciji v preje in sukance vgrajujejo tudi nova sintetična vlakna, od katerih nekatera celo zdravilno vplivajo na uporabnika, ker uravnavajo presnovo in povečujejo telesno cirkulacijo krvi v kožnem tkivu (Debelak, 2006, str. 16).

3.4.9.2 Čista soba ali Clean Room

Nove tehnologije ne zahtevajo samo novih materialov in visoko zahtevne strojne opreme. Za vrhunske izdelke so pomembni tudi pogoji dela, kamor sodijo proizvodni prostori, ki morajo ustrezati predpisanim standardom, to pomeni ustrezne klimatske pogoje in čistočo prostora in zraka. Čistoča ne pomeni samo odsotnost umazanije in prahu, pač pa tudi odsotnost električno nabitih delcev. Predilnica vstopa v projekt Čista soba kot izbrani predilec preje iz novih vlaken, ki bo omogočal končnemu izdelku, kot so zaščitna oblačila za delavce v vrhunskih tehnologijah (proizvodnji zdravil in mikroelektroniki), maksimalno ugodnost oblačila in točno določeno prevodnost za nadzirano sproščanje električne napetosti, ki bi lahko motila ali celo onemogočala proizvodnjo (Debelak, 2007, str. 5).

3.4.9.3 Tridimenzionalne tekstilije

Tridimenzionalne tekstilije spadajo v področje tehničnega tekstila. To je področje, kjer funkcijske lastnosti prevladajo nad estetskimi ali dekorativnimi lastnostmi. Ti materiali imajo določen volumen in svojo vsebino, katere lastnosti dopolnjujeta sprednja in zadnja stran izdelka. Njihove posebne lastnosti dopolnjujejo značilnosti vlaken, preje, tekstilij in končne obdelave. Lahko so pletenine ali tkanine, samostojne ali večslojni plasteni, tridimenzionalni materiali ali celo materiali z dodatnimi nanosi (membrane, premazi). V ta razvojno-investicijski projekt so bili poleg Predilnice vključena še ostala podjetja (Beti pletiva, Velana Ljubljana in Zvezda Kranj ter izvajalci iz raziskovalnih institucij Univerze v Ljubljani, Univerze v Mariboru in tehnološkega centra IRSPIN). Poudarek projekta je bil predvsem na tretji dimenziji, in sicer debelini tekstilnega izdelka. Funkcijske lastnosti, ki so cilj razvoja prej za tridimenzionalne izdelke, so: termoizolativnost, visoka površinska odpornost, antistatičnost, UV-odpornost, odpornost na obrabo, ognjevarnost ter antibakterijske in druge specifične lastnosti, odvisne od končnega izdelka, v katerega se vgrajuje 3-D tekstilija. V sklopu projekta je bilo razvitih 248 izdelkov (za vzmetnice, univerzalna oblačila, oblačila gasilcev, delavcev v jeklarnah in astronautov) (Stakne, 2007, str. 9). Projekt je bil sofinanciran s strani Ministrstva za gospodarstvo, in sicer je bilo zanj potrjenih 347,8 milijonov EUR - ov sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj za spodbujanje razvoja inovacijskega okolja za vse štiri sodelujoče poslovne partnerje (Izbrani projekti razvoja inovacijskega okolja, 2008).

3.4.9.4 Gasilec Samo

Za zaščito pred vnetljivostjo, gorenjem ali širjenjem ognja se za tekstilne izdelke predpisujejo različne zahteve po državah in glede na namen uporabe. Na področju razvoja prej in sukancev so v Predilnici oblikovali nov projekt Gasilec Samo. Le-ta zajema vse razvojne projekte za izdelavo tekstilnih izdelkov za nudenje zaščite pred ognjem tako za oblačila v vsakodnevni rabi, za delovno zaščito in za specialna vojaška oblačila. Oziroma na splošno za vse izdelke v uporabnikovi okolici, kot je hišni ali objektni tekstil z ognjevarnimi lastnostmi. V tekstilnih izdelkih morajo tako ohraniti osnovne lastnosti vlaken in funkcionalnost končnega izdelka ter preji in sukancem dodati ognjevarnost različnih stopenj. V Predilnici se na tem področju ukvarjajo z razvojem in izdelavo prej in sukancev, ki imajo že v svoji strukturi vgrajene komponente, ki preprečujejo ali zavirajo gorenje. Nekaterim izdelkom je potrebno poleg ognjevarnosti dodati še zaščito in obstojnost proti obrabi in trganju ter odpornost proti kemikalijam (Debelak, 2006, str. 17).

3.4.9.5 INGEO – novo kemično vlakno iz naravnih materialov

Ingeo vlakna so novost na področju kemičnih vlaken. Izdelana so po kemičnem postopku iz naravnih materialov. Surovina je koruzni škrob, iz katerega se pridobiva polimlečna kislina – PLA – smola, iz katere se po talilnem postopku izpredejo vlakna. So prva vlakna, ki so narejena na naravni bazi in se izpredejo kot sintetična vlakna. Postopek je patentiran, ingeo vlakna pa licenčna in se lahko tržijo samo pod določenimi tržnimi pogoji in s

pooblaščenimi proizvajalci. Ingeo vlakna imajo prihodnost, ker niso narejena na bazi naftnih derivatov kot vsa sintetična vlakna. Poleg tega so tudi ekološko sprejemljiva, ker so popolnoma biološko razgradljiva. Pri visoki temperaturi in vlagi razpadejo na ogljikov dioksid in vodo, kar ni škodljivo za okolje, pri sežigu pa porabijo glede na maso vlakna najmanj energije in ne sproščajo dušikovih plinov, tako da so ščitijo okolje. Predilnica Litija je pridobila licenco za izdelavo prej iz ingeo vlaken, ki se vgrajujejo v izdelke za hišni tekstil. Na tem področju je trenutna tržna niša proizvodnja vrhnje zaščite vzmetnic. Pri proizvodnji teh izdelkov poteka intenziven razvoj, in sicer najbolj v Evropi. Predilnica že sodeluje z večino tovrstnih proizvajalcev (Debelak, 2005, str. 6).

Franci Debelak (2006, str. 17), organizator razvoja Predilnice Litija, je prepričan, da si je Predilnica Litija pri svojih kupcih ustvarila pozicijo zanesljivega in kvalitetnega razvojnega partnerja, zaradi česar bo vključevanje v širše razvojne projekte na evropski ravni čedalje lažje, s tem pa tudi odgovornejše. Prepričan je, da ravno te nove povezave, nova vlakna in nove tehnologije pa zahtevajo še večjo strokovnost in doslednost pri vsakodnevnem delu in novih izzivih.

Kako obširna je postala uporaba tekstilij ter kako visoko so z razvojnega stališča postavljeni cilji Predilnice, dokazuje tudi izjava direktorja Franca Lesjaka, ko je pred letom zapisal, da želijo s svojimi izdelki v vesoljske ladje in otroške inkubatorje, se pravi na vsa mejna področja delovanja človeka, kjer napake niso dovoljene in popravni izpiti niso mogoči (Lesjak, 2006a, str. 1).

3.4.10 Vlaganje v učinkovito rabo energije

Stroški energije se večajo iz tedna v teden. Tako na naftnih trgih kot tudi na trgih električne energije vlada trend povečevanja cen. Posledice iraške in iranske krize so tukaj. Cene nafte ter z njo ostale energije pa vrtoglavo rastejo. Predilnica se trudi obvladovati najnovejše tehnologije skupaj z učinkovito rabo energije, ker so prepričani, da bo postala le-ta vse večja konkurenčna prednost za tistega, ki jo obvladuje. Ta cilj zasledujejo že nekaj let, kar dokazujejo tudi spodnja dejstva in doseženi rezultati.

Podjetje Predilnica Litija je zelo velik porabnik energije. Leta 2006 so porabili 22.600.000 kWh električne energije, od tega za motorne pogone strojev 62,5 %, za klimatizacijo 19,5 %, za razsvetljavo 15 % in za komprimiran zrak 3 %. Za ogrevanje so porabili 342 ton mazuta in skoraj 38.500 litrov kurilnega olja. Letni strošek za energijo je znašal več kot 1.300.000 evrov, kar je kar 5,43 % letnega odhodka (Damjan, 2007a, str. 5). Iz tega sledi logičen sklep, da je zelo pomembno, da v podjetju skrbno gospodarijo z energijo.

Od leta 1997 imajo v podjetju opredeljene postopke za učinkovito ravnanje z energijo ter določen energetske management (Marcon, 2007, str. 10), prav tako imajo v poslovniku ISO enega glavnih ciljev procesa »Proizvodnja in meritve ciljev« naveden cilj zmanjšanja porabe električne energije (Damjan, 2007a, str. 5).

V zadnjih letih so se zniževanja stroškov energije lotili na različne načine, nekatere od njih navajam. Nakup novih prezračevalnih naprav ter montaža frekvenčnih regulatorjev v letu 2006 sta Predilnici omogočila znižati delež porabe električne energije za klimatizacijo ter razsvetljava glede na skupno porabo energije s 33 % (1996) na 25 % (2006). Obenem pa se je delež energije, ki jo porabljajo za pogone strojev, povečal s 40 % (1996) na 62,6 % (2006). Znatna sredstva so vložili tudi v novo razsvetljava, s katero so osvetlitev delovnih površin izboljšali za več kot 100 % in hkrati dosegli 20 % prihranek energije. S tem ukrepom se je Predilnica vključila v evropski projekt Greenlight, v katerega se lahko vključijo le podjetja, ki dokažejo, da v svojih prostorih uporabljajo le energetske najučinkovitejšo razsvetljava. Eden ključnih dejavnikov pri nakupu vse strojne opreme v podjetju je ravno racionalna raba energije. Z namenom zmanjšanja porabe energije Predilnica vlaga tudi v prenovo stavb in streh svojih poslovnih in proizvodnih prostorov. S trdom in strateško usmeritvijo so v podjetju uspeli porabo energije na kilogram proizvedene preje znižati s 6,8 kilovatne ure (1998) na 4,16 kilovatne ure (2006) (Marcon, 2007, str. 10). V letu 2007 je Predilnica pridobila naziv energetske učinkovitega podjetja 2007 (Damjan, 2007a, str. 4).

V podjetju pa energetske učinkovitost ne povezujejo le z zamenjavo tehnologije in ukrepi za zmanjšanje rabe energije, ključni pomen pripisujejo izobraževanju vodstvenih delavcev in delavcev v proizvodnji. V ta namen so v podjetju uvedli stalno rubriko internega glasila Predilec ter uvedli temo rednih tedenskih sestankov delovnih skupin z naslovom Varčevanje z energijo. Delavci so k varčni rabi električne energije še dodatno stimulirani z nagrado v primeru koristnega predloga glede porabe energije (Marcon, 2007, str. 10).

3.5 RAZVOJNA STRATEGIJA PREDILNICE LITJA

Usmeritve v podjetju Predilnica Litija so jasne: rast obsega prodaje, sistematična usmeritev v produkte z višjo dodano vrednostjo in s tem večjimi donosi, postopen umik iz modnega segmenta ter intenzivno večanje pomena tehničnega segmenta. V podjetju nameravajo še bolj intenzivno vlagati v specialne izdelke z modifikacijami tako na ravni uporabe posebnih vlaken kot tudi na ravni posebne tehnologije izdelave. Eden temeljnih ciljev bo zagotavljanje čim manjših stroškov dela na enoto. V prihodnosti pričakujejo večanje deleža izvoza izven evropskih trgov. Za realizacijo zastavljenih usmeritev bodo primorani izvesti nekatere spremembe notranjih procesov v podjetju, predvsem v smeri večje avtomatizacije proizvodnje, zagotavljanja kakovosti in krepitev uspešnosti razvoja. Še naprej nameravajo intenzivno delovati in krepiti povezave s partnerskimi organizacijami v Sloveniji in v tujini ter vlagati v znanja in zadovoljstvo zaposlenih. Čedalje dražja energija je podjetje prisilila v nadaljnje investicije za zniževanje porabe energije. V času recesije, ki se vse jasneje približuje tudi Sloveniji, pa bo glavna politika skrb za likvidnost (Žlabravec, 2008).

SKLEP

Globalizacija je proces, o katerem je bilo v zadnjih letih zagotovo napisanega veliko in o katerem so mnenja zelo različna. V diplomski nalogi sem se želela natančneje spoznati z njim ter raziskati pozitivne ter negativne posledice delovanja globalizacije. Glede na povezanost mojega kraja s tekstilnim podjetjem Predilnica Litija ter glede na dejavnost, v kateri posluje, sem se podala v natančnejšo raziskavo tako panoge, v kateri posluje, kot tudi samega podjetja Predilnica Litija.

Globalizacija nam je prinesla pozitivne in negativne strani. Slovenski potrošniki imajo v današnjem času v vsakem trenutku dostop do katerekoli dobrine, kraja, znanja, novice in celo do »sorodne duše«. Zdi se, kot da še nikoli ni bilo toliko možnosti, kot jih lahko koristimo danes v razvitih deželah. Po drugi strani pa tudi pri nas ravno zaradi vseh različnih možnosti, ki so nam ponujene zaradi globalizacije, spremljamo zapiranje nekonkurenčnih podjetij ter usode posameznikov zaradi prenehanja delovanja njihovih podjetij, kjer so bili zaposlenih. Dejavnost, v kateri je globalizacija zaznamovala veliko ljudi in podjetij v Sloveniji, je tudi tekstilna industrija. V tej panogi je v zadnjih dvajsetih letih v naši državi izgubilo zaposlitev pribl. 50.000 ljudi, napovedi, in obeti medijev ter sindikatov pa tudi za prihodnost niso nič kaj optimistične.

V diplomski nalogi sem želela ugotoviti, kaj je dejansko vzrok propadanja tolikšnega števila tekstilnih podjetij ter na kakšen način uspeva Predilnici Litiji. Prva ugotovitev je, da znotraj tekstilne industrije ločujemo tekstilno in oblačilno dejavnost. Glede na delovno intenzivno panogo oblačilne industrije je le-ta mnogo dovezetnejša za selitev v dežele z nižjimi stroški, kar je v dobi globalizacije stalnica. Delovno intenzivna podjetja se v zadnjem času selijo v dežele z veliko populacije, z okrnjenimi delovnimi pravicami ter s slabo plačano delovno silo. Ena najbolj znanih je zagotovo Ljudska republika Kitajska. Iz opazovanega je razvidno, da je sicer tretjerazredna dežela s 16 milijoni naravnega prirastka letno »meka« za delovno intenzivne predelovalne dejavnosti, vendar se tudi ta »globalizira« in kot investitorji so zaželeni le še tisti, ki v deželo prinašajo visokotehnološke dejavnosti. Predelovalne in tekstilne dejavnosti se tako že selijo v cenejše in »bolj tretjerazredne« dežele (Indija). Oblačilna dejavnost se tako seli za najnižjimi stroški dela, saj je v razvitih državah konkurenčni boj zaradi visokih stroškov otežen in dostikrat nemogoč. Skleпам, da se tovrstnim podjetjem tudi v prihodnosti ne obetajo boljši časi, ampak si bodo morala svoj kos trga odrezati v tretjerazrednih deželah ali najti druge načine za doseganje konkurenčnosti (npr. prestrukturiranje, specializacija oziroma močan marketing).

Na drugi strani pa govorimo o tekstilnih podjetjih, ki spadajo med kapitalsko intenzivne dejavnosti. Ta podjetja sama Kitajska s svojo poceni delovno silo ni tako neposredno prizadela in imajo večje možnosti za konkurenčni boj na trgu, tudi če nanj vstopajo z lokacije razvitih držav.

V poglavju 4.1 dokažem, da pot Predilnice Litija ni bila lahka navkljub dejstvu da spada v tekstilno panogo. V zadnjih 20. letih so se srečevali z najrazličnejšimi težavami, ki so pokopale marsikatero drugo podjetje te panoge v Sloveniji: izguba celotnega trga (jugoslovanskega), blokiranje računa, visoka inflacija, stečaji pomembnih kupcev, visoka bolniška odsotnost zaposlenih, odhod vodilnih delavcev, kadrovsko prestrukturiranje (ki je v Predilnici terjalo 250 ljudi, med njimi tudi dobrih pridnih delavcev) in drugo. In vendar danes lahko govorimo o Predilnici kot eni najsodobnejših evropskih tekstilnih tovarn.

Ključni vzrok uspeha Predilnice je njihova notranja lastniška struktura, kjer so managerji dejansko lastniki podjetja ter se tako obnašajo odgovorno do celotnega podjetja ter zaposlenih, vse odločitve pa so usmerjene v dolgoročno delovanje podjetja. Glas&Gider (2006, str. 37) sta prepričana, da je v Sloveniji še vedno preveč »socialističnih managerjev«, ki od države pričakujejo, da bo poskrbela za njihova podjetja. Izpostavljata pa tudi, da je nasprotno Predilnica Litija ravno z dobro managersko ekipo »kriva« za dosežene uspehe podjetja.

Iz lastnosti notranjega lastništva izhajajo vse racionalne odločitve managementa Predilnice. Bistveno zavedanje managementa, da sta razvoj in investiranje v tehnologijo še kako pomembna za pridobivanje konkurenčne prednosti, je drugi pomemben vzrok uspešnosti podjetja. Povezovanje podjetij v grozde ter tehnološke platforme z namenom razširiti razvojne možnosti je tretji pomembnejši vzrok uspešnosti Predilnice, kajti delitev informacij in znanja ter tehnologije je ključnega pomena, še posebej za manjša podjetja. Predilnica pa se ne povezuje le s slovenskimi podjetji, različne raziskovalne in razvojne projekte so in jih še vedno obravnavajo internacionalno, v povezavi s tujimi podjetji, organizacijami oziroma strokovnjaki. V Predilnici že leta skrbijo tudi za zniževanje stroškov z učinkovito rabo energije, od leta 1997 tudi z imenovanjem energetskega managementa. V letu 2007 so prejeli nagrado za energetske učinkovite podjetje 2007, ki jo podeljujeta časnik Finance in Ministrstvo za okolje in prostor. Nagrada jim je v ponos, ker so v današnjem času višanja cen virov energije na dobri poti, da postane ravno strošek energije njihova konkurenčna prednost. Zelo pomembna je tudi tržna niša, ki so jo v podjetju našli s kustomizacijo oziroma s fleksibilnostjo proizvajati majhne, kupcu prilagojene serije. Uspeva jim tudi zaradi kvalitetnih odnosov med vsemi zaposlenimi, zaradi nizke stopnje hierarhije ter nagrajevanja vseh zaposlenih za podjetju koristen predlog tako na področju inovacij kot tudi na področju varčevanja z energijo. Vsepovsod po svetu se namreč uporabljajo podobne surovine ter tehnologije, razlike pa so v motivaciji in znanju zaposlenih.

Moje mnenje je, da bo tendenca upadanja tekstilnih podjetij v Sloveniji še naprej prisotna v oblačilni panogi ter tistih tekstilnih podjetjih, ki v preteklosti niso dovolj vlagala v raziskave v razvoj, si nabirala poznanstev ter vez ter se niso prestrukturirala v tiste

segmente (fleksibilnost, majhne serije, tehnične tekstilije), kjer je v razvitih deželah še moč poiskati konkurenčno prednost.

Bližamo se letu 2009, ko bo Kitajska izvažala tekstil popolnoma brez omejitev, a po mojem mnenju samo s poceni delovno silo ter slabimi pogoji dela ne kupiš pripadnosti, motivacije ter resnične želje po inovativnosti in uspehu delavcev. Prepričana sem, da so dostikrat ravno neposredni delavci (tisti, ki dejansko delajo pri proizvodnji preje, sukancev, tkanin) tisti, ki imajo največ možnosti odkriti novosti ter na ta način omogočiti podjetju doseganje konkurenčnih prednosti pred ostalimi konkurenti.

Ob raziskovanju globalizacije ter njene moči pa je dejansko moč nedvoumno ugotoviti le eno, in sicer da jutrišnjega dne ni moč predvideti, kaj šele nadzirati. Predilnica poskuša delovati po načelih dobrega lastnika, vendar zagotovila za uspeh nima nihče. Kljub današnjemu uspehu je jutrišnji dan lahko poguben. Nevarnost, ki bi uspela ogroziti uspešno delovanje Predilnice v prihodnje, je propad nekaterih ključnih kupcev (tkalnih in pletilnih evropskih podjetij), ki bi jih odnesla huda globalna konkurenca. Predilnica bi navkljub veliki razpršenosti svojih kupcev lahko hitro prišla v nevarnost, a nad takimi in podobnimi negativnimi napovedmi sama Predilnica žal nima moči.

Ponosna bi bila, če bi bila nekoč sodelavka v Predilnici Litija, kjer si ključni kadri ob priložnosti niso le napolnili svojih žepov, ampak so izkoristili priložnost in ustvarili dolgoročno uspešno podjetje, ki Litiji omogoča nekaj sto delovnih mest in ki z jasno strategijo in cilji stremi v prihodnost. Želim jim veliko uspeha tudi v prihodnje.

LITERATURA IN VIRI

1. Bernik, I. (2005, 1. marec). *Kitajska in globalizacija*. Najdeno 1. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.sociolosko-drustvo.si/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=27.
2. Bešter, J. (1996). Prezvemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Bric, V. (2005). Dan odprtih vrat. *Litijski Predilec*, 5 (3), 14.
4. Bric, V. (2006). Izmena se predstavi. *Litijski Predilec*, 6 (1), 9-11.
5. Bric, V. (2007). Srečanje Predilničarjev ob 120 letnici Predilnice Litija. *Litijski Predilec*, 7 (1), 15-16.
6. Člani [tehnološkega centra IRSPIN]. Najdeno 13. avgusta 2008 na spletnem <http://www.irspin.si/?page=tpcl&lang=sl>.
7. Damijan, J. P. (2008a, 19. januar). *Bližnjic do blaginje ni*. Najdeno 17. junija 2008 na spletnem naslovu <http://razgledi.net/blog/2008/01/19/bliznjic-do-blaginje-ni/>.
8. Damijan, J. P. (2008b, 14. junij). *Globalizacija in neenakost (Kitajska pomoč revnim na Zahodu)*. Najdeno 17. junija 2008 na spletnem naslovu <http://razgledi.net/blog/2008/06/14/globalizacija-in-needakost-kitajska-pomoc-revnim-na-zahodu/>.
9. Damjan, T. (2007a, april). Predilnica Litija – energetska učinkovito podjetje. *Učinkovito z energijo*. 12 (3), 4-5.
10. Damjan, T. (2007b). Investicije v letu 2007. *Litijski Predilec*, 7 (2), 6.
11. Debelak, F. (2005). Nova vlakna. *Litijski Predilec*, 5 (3), 6.
12. Debelak, F. (2006). Čarobna hiša, Gasilec Samo. *Litijski Predilec*, 6 (2), 16-17.
13. Debelak, F. (2007). Nov razvojni projekt clean room ali čista soba. *Litijski Predilec*, 7 (1), 5.
14. *Development of the Textiles and Clothing Industry 2005*. (2005). European Commission. Najdeno 23. junija 2008 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/enterprise/textile/development.htm>.
15. Drnovšek, F. (2005). Sodelovanje z gasilsko brigado Ljubljana. *Litijski Predilec*, 5 (3), 10.
16. Evropska tehnološka platforma za prihodnost tekstilne in oblačilne industrije. (2004). Ljubljana: GZS.
17. Ferfila, B. (2007). *Globaliziranost sodobnega sveta*. Ljubljana: Založba Hermina Kranjc.
18. Gider, F. & Glas, M. (2006, 26. maj). Stabilna država in dobra podjetja, a smo še daleč od najboljših. *Finance*, str. 37 in 38.
19. Investicije in investicijske spodbude-Kitajska. (2008, 11. februar). *Izvozno okno*. Najdeno 18. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/podatki/chn/poslovanje/poslovna_zakonodaja/.
20. Izbrani projekti razvoja inovacijskega okolja. *E-IRT (Inovacije, razvoj, tehnologija) 3000*. Najdeno 1. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.irt3000.si/default-300,84.html>.
21. *Kitajska bo še omejevala število rojstev*. (2008, 10. april). Najdeno 10. avgust 2008 na spletnem naslovu <http://www.iskreni.net/novice/32/73.html>.
22. *Kitajska postaja predraga, svetovna tovarna se začinja seliti*. (2008, 18. maj). Najdeno 1. junija 2008 na spletnem naslovu

- <http://razgledi.net/blog/2008/05/18/kitajska-postaja-predraga-svetovna-tovarna-se-zacenja-seliti/>.
23. Ključevšek C., M. (2006). *Prihodnost tekstilne industrije v Sloveniji* [Diplomsko delo]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
 24. Kresal, F. (1976). *Tekstilna industrija v Sloveniji*. Ljubljana: Založba Borec.
 25. Kresal, F. (1986). *Zgodovina Predilnice Litija*. Litija: Predilnica Litija.
 26. Lacić, M. (2001, 21. december). *Znanje jim je skupna točka*. Najdeno 17. septembra 2008 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=353.
 27. Lamperger, D. (2004, oktober). *Grozdi – še kako primerni tudi za mala in srednja podjetja*. Najdeno 17. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=2314>.
 28. Lesjak, F. (2006a). Ne gre nam slabo. *Litijski Predilec*, 6 (1), 1.
 29. Lesjak, F. (2006b). Po svoji poti. *Litijski Predilec*, 6 (2), 1.
 30. Lesjak, F. (2007a). Ostajamo optimisti. *Litijski Predilec*, 7 (1), 1.
 31. Lesjak, F. (2007b). Pripravljeni na recesijo. *Litijski Predilec*, 7 (2), 1.
 32. Marcon, P. (2007). Učinkovita raba energije je stalna rubrika v njihovem glasilu. *Finance, Priloga: Okolje&energija*, (3), 10.
 33. *A New World Map in Textiles and Clothing*. (2004, oktober). Najdeno 8. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/dataoecd/43/14/33824605.pdf>.
 34. Nordas, H.K. (2004). *The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing*. WTO. Najdeno 10. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/discussion_papers5_e.pdf.
 35. *Obvestilo št. 13/06*. (2006). Interno gradivo Predilnice Litija.
 36. Planinc, M. (2006). Tekstilna revolucija. *Razvoj*, 6 (4), 14-15.
 37. *Podjetja po dejavnosti (C-K) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno*. Spletni portal Statističnega urada RS (SURS). Najdeno 25. julija 2008 na spletnem naslovu http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418801S&ti=Podjetja+po+dejavnosti+%28C%2DK%29+in+velikosti+glede+na+%9Atevil+oseb%2C+ki+delajo%2C+Slovenija%2C+letno&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2.
 38. Popit, V. B. (2006). Najboljša podjetja. *Delo, Priloga: Delo FT*, (23), 26.
 39. *Predilnica Litija v zadnjih 20. letih* (2006). Interno gradivo Predilnice Litija.
 40. *Preoblikovanje v delniško družbo* (2006). Interno gradivo Predilnice Litija.
 41. *Projekti [tehnološkega centra IRSPIN]*. Najdeno 13. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.irspin.si/?page=irpr&lang=sl>.
 42. Prosenc, M. (2002). *Sistem stalnih izboljšav po metodi 20 ključev v Predilnici Litija d.d.* [Diplomsko delo]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
 43. *Razčlenitev standardnih klasifikacij dejavnosti*. Najdeno 23. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_za_tekstilno_oblacilno_in_usnjarsko_predelovalno_industrijo/o_zdruzenju/clanstvo.
 44. Rogelj, M. (2006). *Vpliv izvoza kitajskega tekstila: ZDA, EU, Slovenija* [Diplomsko delo]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
 45. Rozman, A., Semolič, D. & Smole, J. (2005, 1. januar). Nad tekstilno industrijo se zgrinjajo novi črni oblaki. *Finance.si*. Najdeno 19. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.finance.si/108520/Nad_tekstilno_industrijo_se_zgrinjajo_novi_%E8rni_oblaki.
 46. *SRA 2007–2013*. (2006). Slovenska tekstilna tehnološka platforma.
 47. Stakne, K. (2007). Razvoj tridimenzionalnih tekstilij. *Litijski Predilec*, 7 (2), 9.

48. *Strategic Research Agenda*. (2006). European Technology Platform for the future of textiles and clothing. Bruselj: Euratex.
49. Svetina, A. C., Zagoršek, H. & Jaklič, M. (2005, 14. april). Grozdenje med najuspešnejšimi iniciativami industrijske politike. *Finance.si*. Najdeno 14. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/117418>.
50. Tesla, M. (2005). Delati bolje in varno. *Litijski Predilec*, 5 (3), 10.
51. Tesla, M. (2006a). Kadri. *Litijski Predilec*, 6 (1), 8-9.
52. Tesla, M. (2006b). Iz zgodovinskega arhiva. *Litijski Predilec*, 6 (2), 2.
53. Tesla, M. (2007a). Kadri. *Litijski Predilec*, 7 (1), 9.
54. Tesla, M. (2007b). Kadri. *Litijski Predilec*, 7 (2), 11-12.
55. Tory, U. (2007). Predstavitve na sejmih v letu 2007. *Litijski Predilec*, 7 (1), 3.
56. Trajbarič, Š. (2006). Svetovna proizvodnja vlaken v letu 2005: povprečni rezultati. *Tekstilec*, 49 (4-6), 89.
57. Tuji trgi – poslovne priložnosti na tujih trgih (2007, 29. oktober). *E-Kapital*, (428). Najdeno 18. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/kapital/svetovanje.php?idclanka=5045>.
58. *Upravljalna struktura Predilnice Litija* (2008). Interno gradivo Predilnice Litija.
59. Vrhovec, F. (2007a). Poletne počitnice. *Litijski Predilec*, 7 (1), 14.
60. Vrhovec, F. (2007b). Sindikat. *Litijski Predilec*, 7 (1), 15-16.
61. Vukovič, V. (2005). Naše sejemske predstavitve. *Litijski Predilec*, 5 (3), 4-5.
62. Vukovič, V. (2006b). Iz Litije v širni svet. *Litijski Predilec*, 6 (2), 12-14.
63. Weissbacher, J. & Smole, J. (2008). Poslovanje družb tekstilne, oblačilne in usnjarsko predelovalne industrije v letu 2007. Ljubljana: GZS.
64. Weissbacher, J. (2008a, 18. junij). Prvi podatki o poslovanju gospodarskih družb v RS ter družb tekstilne, oblačilne in usnjarsko predelovalne industrije za leto 2007. GZS. Najdeno 23. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_za_tekstilno_oblacilno_in_usnjarsko_predelovalno_industrijo/39312.
65. Weissbacher, J. (2008b, 18. junij). Poslovanje tekstilne, oblačilne in usnjarsko predelovalne industrije leta 2007. GZS. Najdeno 23. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_za_tekstilno_oblacilno_in_usnjarsko_predelovalno_industrijo/37894.
66. Wikipedija [Globalizacija] (2008a). Najdeno 1. maja 2008 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Globalizacija>.
67. Wikipedija [Ljudska republika Kitajska] (2008b). Najdeno 2. julija 2008 na spletnem naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Ljudska_republika_Kitajska.
68. Žavbi, Z. (2005, maj). Vsako leto večji odziv tekstilcev in predelovalcev kož. *E – Obrtnik*. Najdeno 14. september 2008 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrniki/prispevek.asp?IDpm=1804&ID=5528>.
69. Žlabravec, V. (2005a). Vzpostavljena tekstilna tehnološka platforma za Slovenijo. *Litijski Predilec*, 5 (3), 7-9.
70. Žlabravec, V. (2005b). Zanimalo vas bo. *Litijski Predilec*, 5 (3), 16.
71. Žlabravec, V. (2006a). Na kratko. *Litijski Predilec*, 6 (1), 17.
72. Žlabravec, V. (2006b). Naših 20 let. *Litijski Predilec*, 6 (2), 3-11.
73. Žlabravec, V. (2008, 12. julij). Globinski intervju z zaposleno v Predilnici Litija.

PRILOGE

Priloga 1: Podpanoge standardnih klasifikacij dejavnosti DB 17 in DB 18

DB 17 Proizvodnja tekstilij

- 17.10 Priprava in predenje tekstilnih vlaken
- 17.20 Tkanje tekstilij
- 17.30 Plemenitenje tekstilij
- 17.40 Proizvodnja tekstilnih izdelkov, razen oblačil
- 17.50 Proizvodnja drugih tekstilij
- 17.51 Proizvodnja preprog in talnih oblog
- 17.52 Proizvodnja vrvi, vrvic in mrež
- 17.53 Proizvodnja netkanih tekstilij in izdelkov iz njih, razen oblačil
- 17.54 Proizvodnja drugih tekstilij
- 17.60 Proizvodnja pletenih in kvačkanih materialov
- 17.70 Proizvodnja pletenih in kvačkanih izdelkov
- 17.71 Proizvodnja nogavic
- 17.72 Proizvodnja pletenih in kvačkanih oblačil

DB 18 Proizvodnja oblačil; strojenje in dodelava krzna, proizvodnja krznenih izdelkov

- 18.10 Proizvodnja usnjenih oblačil
- 18.20 Proizvodnja drugih oblačil in dodatkov
- 18.21 Proizvodnja delovnih oblačil
- 18.22 Proizvodnja drugih vrhnjih oblačil
- 18.23 Proizvodnja spodnjega perila
- 18.24 Proizvodnja športnih in drugih oblačil, pokrival ter dodatkov
- 18.30 Strojenje in dodelava krzna; proizvodnja krznenih izdelkov.

Vir: Razčlenitev standardnih klasifikacij dejavnosti, 2008

Priloga 2: Število podjetij v Sloveniji po dejavnosti od leta 1999 do leta 2006

Tabela 1: Število podjetij v Sloveniji po dejavnosti od leta 1999 do leta 2006

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
DB Proizvodnja tekstilij, usnjenih oblačil, tekstilnih in krznenih izdelkov	2229	2097	2030	1983	1869	1759	1611	1564
DB 17 Proizvodnja tekstilij	678	643	635	640	610	565	545	554
DB 18 Proizvodnja oblačil, strojenje in dodelava krzna, proizvodnja krznenih izdelkov	1551	1454	1395	1343	1259	1194	1066	1010

Vir: Podjetja po dejavnosti (C-K) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno, 2008; Lasten prikaz.

Priloga 3: Število zaposlenih v Sloveniji po dejavnosti od leta 1999 do leta 2006

Tabela 2: Število zaposlenih v Sloveniji po dejavnosti od leta 1999 do leta 2006

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
DB Proizvodnja tekstilij, usnjenih oblačil, tekstilnih in krznenih izdelkov	35399	33262	31765	31285	28072	26398	23372	20565
DB 17 Proizvodnja tekstilij	16413	15237	15222	14899	13795	13393	11188	9923
DB 18 Proizvodnja oblačil, strojenje in dodelava krzna, proizvodnja krznenih izdelkov	18986	18025	16543	16386	14277	13005	12184	10642

Vir: Podjetja po dejavnosti (C-K) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno, 2008; Lasten prikaz.

Priloga 4: IRSPIN

IRSPIN – Industrijski razvojni center slovenske predilne industrije so ustanovila tekstilna podjetja s ciljem povezovanja podjetij na področjih razvoja izdelkov in tehnologij, izobraževanja, izmenjave in prenosa znanja iz izobraževalnih in razvojnih inštitucij v podjetja in med podjetji.

Projekti IRSPIN-a:

Program, sofinanciran iz evropskega sklada za regionalni razvoj z naslovom Razvoj infrastrukture za prenos inovacij v tekstilno industrijo Slovenije,

Razvoj tekstilnih izdelkov iz ognjevarnih vlaken,

Razvoj tekstilnih izdelkov iz vlaken s posebnimi lastnostmi,

Razvoj izdelkov za zaščitne tekstilije,

Eureka projekt E 3243: Mavrica (okolju prijazno vlakno za tekstil),

Mednarodni raziskovalni projekt: My word

Slovenska tekstilna tehnološka platforma,

Razvoj tridimenzionalnih tekstilnih izdelkov.

(Projekti tehnološkega centra IRSPIN, 2008)

ČLANI in INŠTITUCIJI ZNANJA

Predilnica Litija, d.o.o.

Gorenjska predilnica, d.d.

Tosama, d.d.

Beti pletiva, d.o.o.

Tektina, d.d.

IBI Kranj, d.d.

Inplet, d.o.o.

Svilanit tekstilna tovarna, d.d.

Odeja, Škofja Loka, d.d.

Zvezda, tekstilna tovarna, d.d.

Velana, d.d.

Univerza v Ljubljani, Naravoslovnotehniška fakulteta, Oddelek za tekstilstvo

Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo

(Člani tehnološkega centra IRSPIN, 2008)

Priloga 5: Slovenska tekstilna tehnološka platforma

PRIČAKOVANI REZULTATI STTP (Žlabravec, 2005a, str. 8):

strateški tehnološki načrti po stebrih tehnološke platforme;
valorizacija in povezava obstoječih mrež, grozdov, centrov v učinkovit sistem izvajanja RR-aktivnosti za potrebe industrije;
ukrepi in predlaganje ukrepov za premagovanje ovir pri dostopu do državnih in evropskih institucij;
projekti razvoja novih izdelkov in izdelkov za nova področja uporabe.

ORGANIZACIJA TEKSTILNE TEHNOLOŠKE PLATFORME (SRA 2007-2013, 2006, str. 11):

Svet Tehnološke platforme;
Stalni sekretariat, podprt z internetnim portalom;
delovne skupine na treh tematskih področjih in dveh horizontalnih področjih – delovne skupine so izdelale strateške usmeritve na področju razvoja in raziskovanja;
Steber (1) – prehod od vlaken, filamentov in tkanin k specializiranim proizvodom;
Steber (2) – nova področja uporabe tekstila;
Steber (3) – premik od masovne proizvodnje k novim paradigmam.

Sodelovanje vseh akterjev je bilo prostovoljno in zasnovano na lastno izraženem interesu posameznikov. Svet Tekstilne tehnološke platforme za Slovenijo vodi STTP. Svet ima 7 članov, od tega 4 iz gospodarstva, 2 predstavnika univerz ter 1 predstavnika Gospodarske zbornice Slovenije. Svet predstavlja tehnološko platformo v javnosti in na ravni nacionalne in evropske politike na področju delovanja platforme. Področje delovanja sveta je predvsem usmerjanje priprave strateških raziskovalnih programov tekstilne in oblačilne industrije in njene implementacije na nacionalni in evropski ravni. Svet potrjuje delovne skupine na področjih delovanja Platforme in verificira slovenske eksperte na ravni platforme. Predsednik Sveta je Franc Lesjak, direktor podjetja Predilnica Litija. V podporo delovanja sveta in tehnološke platforme je izbran IRSPIN, in sicer deluje kot stalni sekretariat za tehnološko platformo. Vodja je Verica Žlabravec, direktorica tehnološkega centra IRSPIN (Žlabravec, 2005a, str. 9).

Horizontalni delovni skupini sta oblikovani na področju izobraževanja in standardizacije. Platforma ima tri delovne skupine, ki delujejo na treh ključnih smereh razvoja – stebrih. Smeri razvoja slovenske platforme se oblikujejo po izhodiščih in smereh evropske tehnološke platforme za prihodnost tekstilne in oblačilne industrije. Namen delovanja delovnih skupin je razvoj dolgoročne vizije in strateških tehnoloških načrtov na določenem tehnološkem ali aplikacijskem področju, in to v sodelovanju industrije, znanosti in drugih zainteresiranih akterjev, ki lahko pomembno prispevajo k razvoju vizije in strateške agende. Sicer vodilni v podjetjih opredelijo ključne razvojne usmeritve, na podlagi katerih

raziskovalci lahko identificirajo ključne usmeritve na področju raziskovanja (Žlabravec, 2005a, str. 9).