

PRAVO IN GOSPODARSTVO

ISKANJE PRIHODNOSTI

Prednosti, možnosti
in vizije Slovenije



MARKO KOS



Marko Kos
ISKANJE PRIHODNOSTI
Prednosti, možnosti in vizije Slovenije

Izdajatelj: FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE, Založba FDV
Za založbo: Hermina KRAJNC

Knjižna zbirka PRAVO IN GOSPODARSTVO

Copyright © po delih in v celoti FDV 2001, Ljubljana.
Vse pravice pridržane.

Tiskana izdaja je izšla leta 2001.

Prelom: B&V Co.

E dostop: <http://knjigarna.fdv.si/>

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

338.27(497.4)(0.034.2)

KOS, Marko, 1925-

Iskanje prihodnosti [Elektronski vir] : prednosti, možnosti in vizije Slovenije / Marko Kos. - El. knjiga. -
Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, Založba FDV, 2015. - (Knjižna zbirka Pravo in gospodarstvo)
Način dostopa (URL): <http://www.fdv.uni-lj.si/zalozba/edostop.asp> . - Tiskana izd. je izšla leta 2001

ISBN 978-961-235-463-3 (pdf)
258225664

MARKO KOS

ISKANJE PRIHODNOSTI

Prednosti, možnosti in vizije Slovenije

Ljubljana, 2001

VSEBINA

UVOD	9
------------	---

I.
ISKANJE POTI

1. Lov za vizijo	16
2. V porušenem ravnotežju	21
<i>Rastoča neenakost</i>	21
<i>Nižje plače kot v 80. letih</i>	24
<i>Zmanjševanje števila delovnih mest</i>	25
3. Pod bremenom zaostanka	26
4. Zaostanek kot usoda?	31
<i>Različnost kot nevarnost</i>	34
5. Ideologija angažiranja	36
6. Ali nestabilnost šele prihaja?	40
7. Primerjalne prednosti	43
8. Ne pustimo se prehiteti postkomunističnim državam	78
9. Naivnost vodenja v prihodnost	52
10. Ni čas za samohvalo	56
11. V multipolarnem svetu brez sovražnikov	61
12. Težja tranzicija zaradi socializma »s človeškim obrazom«?	64
<i>Iskanje vzrokov</i>	65
<i>Prehod v kapitalizem brez nostalgije</i>	66
<i>Socializem s človeškim obrazom – kamen na vratu Slovenije</i>	67
13. Kje so korenine zaostajanja	68
14. Brez civilne družbe ni razvoja	73
<i>Vračanje duha skupnosti</i>	73
<i>Ljudje na robu</i>	75
<i>Vključevanje inteligence v javno sfero</i>	76

II. POT V KAPITALIZEM

15. Pot do vizije prihodnosti	82
16. Nevarne čeri	85
17. Propad slovenskega kapitalizma?	88
18. Pravi pretresi so še pred nami	92
19. Ni mirnega kotička	95
20. Globalizacija – prazna fraza?	99
21. Iskanje novega kapitalizma	101
22. Sprožanje sprememb za napredek	106
<i>Kako spremeniti paradigmo poslovanja Slovenije</i>	107
23. Kaj zapuščamo mladim	110

III. IZBIRANJE PRIHODNOSTI

24. Slovenska izjemnost?	116
<i>Smer prihodnosti</i>	117
<i>Civilna družba – odsev nezaupanja</i>	120
<i>Temelji prihodnosti</i>	122
<i>Alternative slovenske prihodnosti</i>	125
25. Nevarnosti zablod in relativnost resnic	126
<i>Globalizacija, oddaljen mit</i>	128
<i>Globalni svobodni trg – utopija</i>	131
<i>Finance se zatekajo v nacionalizem</i>	132
<i>Izobrazbeni prepad</i>	136
<i>Konec neoliberalizma?</i>	137
<i>Odsotnost vodenja Slovenije – javnost terja zaupanje in možnosti</i>	138

IV. INDIVIDUALIZEM IN DRUŽBENOST

26. Iz predmoderne skupnosti v moderno družbo	142
<i>Ni korelacije med družino in družabništvom</i>	143
<i>Prihodnost družabnosti</i>	145
27. Sindikati in plače	147
<i>Prilagoditi se ali umreti</i>	147
28. Civilna družba in socialni kapital	151
<i>Pogoji prihodnosti</i>	154
<i>Fazni zamik</i>	155

V. NACIJA

29. Nove elite	162
<i>Nove koalicije in nove politike</i>	165
30. Novo pojmovanje nacije in nacionalizma.....	167
31. Nacionalna država – slepilo v svetu brez meja	171
32. Prihodnost brez narodnostnega sovraštva	173
33. Neodločna in plašna Slovenija	177

VI. GOSPODARSTVO

34. Nove življenjske razmere Slovenije.....	182
35. Kam gre Slovenija?.....	185
36. Nova paradigma finančnega življenja Slovencev	190
37. Skrite pasti.....	193
38. Nesposobni za prihodnost.....	196
<i>Velika omrežja majhnih podjetij</i>	197
39. Kakšna prihodnost slovenskega gospodarstva.....	200
<i>Vpliv kapitala in plač</i>	202
<i>Dobrodelni vpliv učinkovitega gospodarstva</i>	204
40. Ni prihodnosti brez novih podjetij	205
<i>Odmiranj podjetniškega zaleta</i>	205
<i>Lažna dilema: majhna ali velika podjetja</i>	207
41. Podjetja – sposobna za izzive okolja?	209
<i>Kakšne organizacije za spremembe?</i>	210
42. Izravnava cen dela.....	212
43. Inflacija za rast	217
44. Trgovinska usmeritev	220
<i>Osamosvojitve Slovenije</i>	221
<i>Prihodnost položaja Slovenije</i>	223
45. Umirajoče panoge in panoge v odhodu.....	223

VII. UPRAVLJANJE PRIHODNOSTI

46. Nova vodstva za pot iz sedanosti v prihodnost.....	232
47. Menedžment sprememb	235
<i>Taktika partnerstva</i>	237
<i>Izvedba bistvenih sprememb</i>	239

48. Nov menedžment za rast	240
49. Postburokratska doba malih podjetij	244
<i>Majhna podjetja – seme prihodnosti?</i>	247

VIII.

INDUSTRIJE Z MOŽGANSKIM POGONOM

50. Boj za vstop v prihodnost vladavine znanja	250
<i>Iskanje zaveznikov</i>	250
<i>Moč izobrazbe</i>	253
<i>Inteligenca</i>	254
<i>Odločilna vloga novih pravih lastnikov</i>	255
51. Prihodnost slovenske znanosti in tehnologije	257
52. Izzivi in možnosti industrije znanja	262
53. Odvisnost znanosti od ekonomskega stanja države	265
54. Rešitev raziskovalcev – združevanje z industrijo	267
55. Spregledana vloga znanosti	270
56. Tehnologija – pogoj naše globalizacije	274

IX.

KULTURA – TEMELJ NACIONALNE IDENTITETE

56. Zabrisana meja med kulturo in ekonomijo	280
<i>Resnične nevarnosti</i>	282
57. Ustvariti novo kulturo podjetij	284
<i>Potrebo po preobrazbi ustvariti znotraj</i>	287
58. Fundamentalizem v okviru kulturnih bojev	288

X.

ISKANJE NOVEGA – ZAPOVED OBSTOJA

59. Brez inovacij bodo vsa podjetja mrtva	294
60. Človeški kapital zunaj kapitalizma	298
61. Nova in večja Slovenija?	303

XI. DRŽAVA, KJE SI?

62. Vloga države	308
63. Nedotakljivi starejši	310
<i>Ali je sploh rešitev?</i>	314
64. Ravnovesje med državnim in zasebnim vlaganjem	315
65. Ne biti preveč zahtevni	319
66. Vloga države na novi poti	323
67. Koliko socialne države	327
68. Socialno okolje in prihodnost	330
<i>Gradnja novih konkurenčnih prednosti</i>	330
<i>Vzroki zaostajanja</i>	333
<i>Nove konkurenčne prednosti</i>	334
<i>Podjetništvo kot element razvoja</i>	336

Pomen kratic	337
Literatura	339
Stvarno kazalo	341

UVOD

To je knjiga o upanju, možnostih in prednostih za prihodnost Slovenije v 21. stoletju, potem ko je v komaj minulem stoletju premagala polstoletno diktaturo enoumja in se napotila v demokracijo. Vizije za prihodnost so samo alternative, kajti poiskati mora še izhode iz uničenega socialnega kapitala, nerazgledanosti politike, pomanjkanja idej za nova podjetja in premajhnega obsega izobrazbe. Brez njih ne bo novih delovnih mest, ne inovacij, ne večje dodane vrednosti. Neznanje o vlogi znanja nas hromi pri spodbudah k novim idejam in pri inovativnem odnosu do problemov. Zato so moči kot vidik vsakega človeškega odnosa in pogon sprememb šibke in nesposobne za pomembne premike. Spremembe, njihova globina in sposobnost preobražanja so odsev moči, ki jo razvijajo individuumi in podjetja. Pojem moči je najmanj razmejen in zato ni upoštevan kot dejavnik razvoja.

V našem času je bil najpomembnejši pojav v ekonomskem razvoju nov sistem za ustvarjanje bogastva, ki nič več ne sloni na mišicah, temveč na razumu. Zamenjava fizičnega dela z informacijami ali znanjem je temelj premika moči podjetij, gospodarstev in držav. Slovensko gospodarstvo, ki še vedno sloni predvsem na delu priučenih delavk in delavcev, je zapisano propadu, če ga ne bo zamenjala industrija na temelju znanja. Zahodni ekonomski vodje so se zavedeli pomena izobraževanja, znanja, inventivnih posameznikov, združenih v time, in javnost bombardirali s knjigami, TV-oddajami in časopisnimi članki o informacijski dobi in o prehodu v 21. stoletje. Slovenski ekonomisti pa so imeli svoj industrijski dimniški sektor za varen. Koncept konca industrializma so odpravili z zmigom ramen, na Zahodu pa so ga sprejeli kot dobrodošlega vsi odločevalci v politiki, poslih in medijih. Šele danes smo soočeni z geslom, ki je prevladalo v svetu, da je znanje ključ do ekonomske rasti v 21. stoletju. In ga ponavljamo, pa ne vemo, kaj z njim početi.

Kontrast med slovensko proizvodnjo in zahodno s sofisticiranimi proizvodnimi metodami, močno odvisnimi od računalnikov in informacij, ne more biti izrazitejši. Spoznanje, da so stare dimniške tehnologije obsojene na propad, še ni dovolj razširjeno v politiki in ekonomiji. Še ne kliče k snovanju sprememb. Ne jemljejo ga kot dokončno sodbo. Prišli so do roba propada in naprej ni nobene poti. Izhod je samo v novi dobi, na višji ravni, v drugem svetu, svetu znanja, kjer grobo delo ni vredno nič, kjer je pomembna le izobraženost, kjer ni nobenega drugega izgovora, temveč samo trdo delo za akumulacijo znanja in ustvarjanje novega z inovacijami.

S tem prihaja do premika moči. Velika podjetja s staro tehnologijo so moč izgubila. Imajo jo podjetja z znanjem in inovacijami, ki si prilaščajo vse večje deleže trga. To je pojav novega sistema za ustvarjanje bogastva. Rastočega izobilja ni več mogoče zagotoviti s starimi tehnologijami in nekvalificiranimi delavci. Razširjanje te ekonomije z novim znanjem v naši zahodni neposredni soseščini, Avstriji, Italiji in Švici, državah alpskega območja z enako mentaliteto in odnosom do dela, je tista eksplozivna nova sila, ki nas je soočila z našo brezupno zastarelostjo, nas prisilila, da smo zavrgli tradicionalne ekonomske strategije in se lotili novih smeri v industriji, poslovnosti, v javnosti in politiki. Vendar še danes ni v pravi meri ocenjena stopnja, do katere bo groba, prvinska moč pretvorjena že v naslednjem desetletju kot posledica nove vloge razuma, ki ga ima v svoji lasti intelektualci.

To bo doba inteligence. Njej bo vse bolj in bolj pripadala moč. Njena je prihodnost. Moč podjetij s proizvodnjo množic delavcev bo v zatonu. Tudi politika se bo naslanjala na inteligenco. Ta bo glavni proizvodni vir. Država bo zato vsa svoja sredstva posvečala optimizaciji proizvodnje tega vira znanja. Čim več čim ustvarjalnejše inteligence bo geslo in cilj 21. stoletja. Univerzam, tovarnam inteligence, bodo posvečali vso pozornost organizatorji, pravniki in psihologi, proračun in politika. Tu bo potekal boj za konkurenco, za primerjalne konkurenčne prednosti v prihodnosti. Prednost bodo imele države, ki so se daljnovidno prve usmerile v proizvodnjo znanja. Slovenija je tu v zaostanku. Ker je ciklus te proizvodnje od vstopa te surovine do rezultata zelo dolg, šest do deset let, ni mogoče računati na takojšnje uresničevanje strategije, pa naj je še tako dobra in odločna. Prihodnost moramo začeti graditi že danes.

Za to je potreben samo odločen konsenz vseh strani v družbi. Kakšnega posebnega kapitala za to sploh ne potrebujemo. To priča o duhovni veličini dobe, pa tudi o usodnosti in teži odločitve, ki vsaj na videz za nepoučene nima nobene zveze z našo ekonomsko uspešnostjo in samostojnostjo v 21. stoletju. Strategija gospodarske rasti se začne pri vzpostavitvi sodobne univerze. To je danes lahko razumeti, zato pa lahko damo priznanje tujim politikom, ki so že pred trideset leti in več spoznali usodni dolgoročni pomen univerze za nacionalno ekonomijo, se pravi za prihodnost.

Računati moramo s tem, da bodo te ogromne spremembe peljale do drugačne razdelitve moči, do pretvorbe starega sistema moči, ki se je v novi samostojni državi komaj vzpostavil in za silo utrdil. Razdelitev moči bo posegla v družinsko življenje, v poslovni svet, politiko in državo. Komaj ustaljeni sistem moči se bo zaradi novega proizvodnega sistema, novih podjetij in novih vlog v medsebojnih odnosih razdril in zgradil na novo. Nova razdelitev moči bo končana šele po pretvorbi ekonomije v industrijo z možganskim pogonom proti sredini 21. stoletja. Danes smo šele na začetku najgloblje premika moči v človeški zgodovini.

Slovenija je tik pred začetkom 21. stoletja doživljala veliko preobrazbo

iz enega družbenega sistema, realsocializma in komunizma, v drugega, liberalnodemokratski kapitalizem. Način in globina te preobrazbe jo bosta izstrelila v novo tisočletje in ji začrtala trajektorijo smeri njenega razvoja za nekaj desetletij.

Naloga, ki smo si jo zadali, da pretresemo njene izhodiščne položaje in izsledimo silnice, ki jo vodijo v prvih začetkih preobrazbe, je intelektualno celovita, saj terja razgled po medsebojno povezanih področjih sociale, tehnologije, politike, kulture in gospodarstva. Osrednji predmet sta sprememba in njena kakovost – kaj se dogaja z ljudmi, ko se njihova celotna družba spreminja v nekaj novega in nepričakovanega.

Prehod v novi družbeni sistem je že sam po sebi težak, še dodatno pa ga otežuje to, kar ga spreminja v usodno razpotje, saj poteka sočasno z globalnimi tehnološkimi spremembami iz industrijske dobe v novo informacijsko poindustrijsko dobo, v tretji val, v dobo industrij z možganskim pogonom. To pretvarja družbeno preobrazbo v veliki globalni zgodovinski prelom, ki prizadeva slehernega človeka na njegovi življenjski poti, posega v gospodarsko preureditev nacije in v njen položaj med sosednjimi državami. To bo v usodnih črtah opredelilo naše nove odnose in nov vrstni red prednosti in šibkosti na tem osrednjem delu Evrope, kjer se že stoletja srečujejo in spopadajo slovanski, germanski in romanski vplivi.

V viharnem obdobju sprememb je čas odločilen dejavnik, saj se spremembe merijo namesto s stoletji že z leti. Kdor zamuja, ga kaznuje bliskoviti razvoj z usodnim zaostankom, ki ga najbrž ni več mogoče ujeti. To je znak, da delujejo ogromne sile, ki jih premalo poznamo, še manj pa njihove medsebojne povezave. Posledica tega je, da jih zanemarjamo in zdi se nam, da je dogajanje anarhično, naključno in da smo mu izpostavljeni proti svoji volji. V resnici pa ni naključno, temveč so za njim skriti razločni vzorci, ki jih oblikujejo razvidne sile. Proti njim se je zato možno boriti, jih strateško obvladati in se jim ne prepustiti na slepo. Postati moramo njihovi gospodarji.

Da bi veliki prelom lahko videli jasno kot na rentgenski sliki, moramo spoznati naravo sprememb, s katerimi se soočamo kot z zunanji silami, njihove povezave in posledice na institucijah, ljudeh in podjetjih. Od globine in obsega pregleda je odvisna pravilnost ocen bodočega razvoja, pa tudi ocena možnosti njihovega maksimalnega izkoriščanja za kakovost sprememb naše prihodnosti. Kakšna bo, je odvisno od našega odzivanja in dejavnosti. Če bomo pasivni, bomo zaostali; če bomo dejavni, bomo doživeli vplivne spremembe.

Podrobno se moramo seznaniti, kam se podajamo, kakšni konflikti nas čakajo, ko se bodo z novo družbo spopadle stare vkopane sile. Od kakovosti obračuna s temi silami je odvisna pot slovenske prihodnosti. Čim bolj se bomo pripravili, čim globlje bomo izpeljali reforme izobraževanja, menedžmenta podjetij, raziskovalne politike in socialne države, tem boljša bo naša prihodnost. Čakajo nas veliki boji med poslovnimi družbami. Sedanji spopadi ob poslovnih prevzemih so samo bleda slika

krčevitih velikih spopadov, ko bodo tuje multinacionalke prevzemale slovenska podjetja in ko bodo slovenske multinacionalke sprožile pohod na tuje. V globalnih bojih za moč bo Slovenija uspela samo, če se bo na to pripravila in delovala na ravni majhnih držav, izpod akcijskega področja velikih sil, vendar z zavestjo vseh nevarnosti in z občutkom odgovornosti, brez političnih taktik boja za oblast. Zavedati se moramo, da industrijska civilizacija izgublja svojo globalno prevlado in da bodo zavladale nove sile.

V to pretvorbo je bila Slovenija vpletena že precej pred zlomom komunističnega režima, nekako po letu 1975. To je bil čas, ko so se pričeli opažati zlomi stare industrije tudi v Sloveniji, deset let pozneje kot na Zahodu, in ko so se pričeli pojavljati prvi znanilci nove dobe informatike s svojimi nosilci znanja, inteligenco telekomunikacij in informatizacije. Kdaj bo ta nova civilizacija popolnoma prevladala in pričela oblikovati družbo in gospodarstvo po svojih potrebah, je težko napovedati, kajti že v začetku je doživela hud udarec. Razvoj je bil presekán s političnimi posegi v začetku 80. let, ko je v Sloveniji že začeta informacijska industrija zaradi neznanja političnega vodstva o bistvu razvoja doživela zatrtje. Takšnega odločnega presekanja ni doživela nobena druga država v Evropi. Prvi začetki novih industrij in prva zbirališča novih kadrov so bili uničeni. V vseh drugih zahodnih državah so bili njeni zametki pod skrbnim varštvom države, saj brez ogromnih injekcij iz proračuna ne bi imeli prihodnosti. Brez pomoči države in daljnovidne politike ne bi bilo uspešne Evrope. Tu se je izkazala slovenska politična elita za nebogljenó in nezrelo, slepo za tektonske premike pod tehnološko geološko ploščo. Več kot dvajset let je bilo potrebnih, da se je ta sovražni poseg vsaj omilil, vendar zamujenega Slovenija ni mogla nadoknaditi. Namesto v prvih vrstah, kjer je že bila, koraka v začelju. To je nauk, ki ga moramo izkoristiti, ko obračunavamo z ovirami na poti v prihodnost. Pod površino resničnosti je treba zato odkrivati vse silnice, ki so delovale na novo pot, od najbolj amaterskih do najbolj ustvarjalnih in intelektualnih. Družba je pač sestavljena v drobcih različnih poudarkov in nobenega ne smemo zanemariti.

Slovenska nacija je preobremenjena z velikim številom sočasnih sprememb, kar lahko vodi do dezorientacije in napetosti, če se jih ne lotimo po prioriteti in strateško. Izogniti se moramo zlomu naših zmogljivosti, da bi se odločali s prilagajanjem. Ne smemo trpeti od udara prihodnosti. Zato moramo obračunati s svojimi lastnostmi, ki nas ovirajo, že danes pred velikim potovanjem v neznano. Biti pripravljen je že pol uspeha!

V Sloveniji podiramo zadnje tovarniške dimnike – kar je simbol začetka nove postdimniške civilizacije. Prihajajo nove industrije, temelječe na računalnikih, informaciji, elektroniki, biotehnologiji, in prinašajo Novo ekonomijo z novimi konicami obvladovanja ekonomije. To so zunanji vidni znaki sprememb ob drugih nevidnih spremembah politike, kulture in sistema nacionalne države, ki pa so prav tako globoke in posledica globalne širitve človeškega znanja.

Knjiga naj spodbuja mislece k iskanju novih odgovorov na zastavljena vprašanja in dileme, k novim rešitvam in taktikam za hitrejše približevanje visoko razvitim državam Zahoda, k hitrejšemu dohajanju zaostanka preteklih desetletij. Pisec se je trudil odpreti nove poglede na vzroke zaostajanja, vendar noče trditi, da je o tem izčrpal vse možnosti. Iskanje novega je intelektualni imperativ. Pomembno pa je za pisca, da se predre pritisk samozadovoljstva zaradi neznanja sveta in prične iskanje izhoda iz nemočnega položaja. Spopad z ustaljenimi predstavami bo vodil do razsvetljenja. Čas, ki smo ga prebili v tem podjetju, bo dobra naložba. Prave odgovore in potrditev naših sklepov pa nam bo dala šele prihodnost.

I.

ISKANJE POTI

1. Lov za vizijo

Ko so se Slovenci otresli partijskega režima, niso imeli kakšne velike vizije. Preprosto niso več marali srbskih pritiskov, ki so postali z načrtom decembrskih srbskih mitingov 1989 v osrčju Ljubljane skrajno nevarni, bili so siti inflacije in hoteli so ubežati vse hujšim dolgovom in denarnim kramjam Srbov in Abdića iz Bosne. Šele ko so po končani vojni ostali v lastni državi, se je pokazalo, da neke posebne vizije, ki bi jih vodila pri dnevnih odločitvah, ni bilo in da tudi parlament odloča o zakonih sproti in nenačelno. Ni bilo vizije s ciljem, proti kateremu bi delovali, da bi ustvarili boljše življenje za tiste, ki so se čutili in bili dotlej izločeni.

Tedaj se je oblikovalo vse na novo, stari svet se je sesul. Novega so gradili po koščkih, sproti, vizija je bila omejena na novo demokratično državo. Vendar je ta lahko zelo različna, od ZDA do Švedske, z različnimi stopnjami vključenosti tistih, ki so marginalni in revni, od socialno neobčutljive države do države socialne blaginje. Ni bilo frustracije, ki bi silila ljudi, da kot nove združevalne sile ustvarijo nove notranje sovražnike namesto nekdanjih starih. Celu premagani partijci niso bili razočarani, niso se čutili poražene. Morebiti samo prvi hip, nato pa so že iskali prostor zase v središču, vendar tudi brez vizije, saj so komaj izgubili svojo. Tako ni bil izključen nihče.

Šele s prestrukturiranjem gospodarstva se je začelo izključevanje – vsakega petega v gospodarstvu in vsakega drugega v industriji. Leta 1995 je bilo že 132.000 uradno prijavljenih brezposelnih. Družba se je razdelila na tiste, ki so imeli delo, in na tiste, ki so ostali brez dela in s socialno podporo. To je bil začetek neenakosti. Povečevala se je z neenako razdelitvijo plač, z velikimi razponi plač in stranskih koristi in z bogatenjem podjetnikov zaradi konjunktturnih okoliščin v določenih panogah. Vendar vse to ne načrtno ali v okviru neke družbene strategije, namreč naključno, brezglavo. Nihče ni mislil na boljšo kolektivno prihodnost, ki bi ljudi osrečevala in vključila začasno ne vključene. Nihče ni mislil na prekinjeno ravnotežje, ki terja dejavnost, da se spet vzpostavi. To ravnotežje terja politične stranke z jasnimi novimi idejami, o katerih bi lahko javnost debatirala in se o njih odločala, da bi obvladali negotovosti, država pa se ukvarja z razpravljanjem med strankami na desni, ki se želijo vrniti v preteklost mitov, in strankami na levi brez načrtov in programa. V resnici je težava to, da imajo stranke različne ideološke poglede, ne pa vizije o naravi države in o tem, kje je najlepša prihodnost za večino prebivalstva. Tako ni mogoča razprava o različnih poteh v prihodnost. Vprašanja dneva so smešno trivialna. In če se bo o njih odločalo na volitvah, bo

rezultat naključen in brez pomena. Ljudje vidijo v njih samo zamenjavo ene garniture demagogov z drugo. Vsak glasuje za svoj ekonomski interes, ker preprosto ne more za širši interes ali vizijo, ki je ni. Tako demokracija ne more delovati. Takšne nismo želeli takrat, ko je še ni bilo. Demokracija ne more biti proces voljenja mojih prijateljev proti tvojim prijateljem in sorodnikom, niti ne more biti proces, ko kandidat obljublja, da bo vodil ta sistem bolje od nasprotnika. Volitve ne smejo biti samo izbira med dvema skupinama. Demokracija zahteva resnične ideološke alternative v načrtih, pogledih, metodah in ciljih. Z drugimi besedami: pred volilci naj razgrnejo pogled na prihodnost, kakšna bo, kako bomo živeli in kje ter kakšno bo naše in moje mesto v tej bodoči pokrajini. Potem se ne odločamo za kandidata, za osebo, ki daje na TV najboljši vtis, temveč za prihodnost, ki jo kandidat uteleša in kakor si jo želimo.

Seveda so vizije lahko tudi cenena stvar, vendar le vežejo ljudi in stranko, da jih izpolni. Poročati mora, koliko odstotkov vizije iz proračuna je po določeni dobi četrt- ali polmandatne dobe izpolnila (tega se je Blair strogo držal). Pametni volilec ve, da je vsaka vizija utopija, vendar so pot in ukrepi k boljši družbi realni, otipljivi in nadzorljivi. Volilci čutijo, kdaj je vizija samo prenos ozkega sektaškega samointeresa. K sreči je Slovenija mlada in stranke nimajo preteklosti. Ne morejo ohranjovati starih mitov in starih načinov delovanja. Lahko obujajo mite iz preteklosti, iz svetovne vojne ali iz slavnega časa pred njo, vendar to opuščajo. Vedo, da jih vizija veže. Tega se bojijo, ker je to povezano z odgovornostjo. Zlasti so zvezani, če je vizija oblikovana z operacionalizacijo na ukrepe na različnih področjih družbe, ki so terminsko določeni. Edino potem se lahko volilci odločajo.

Takšna vizija je zahtevna naloga. Zahteva delo celih timov strokovnjakov, ki jo secirajo v posamezne etape in področja, kar je tem težje, ker so vsa med seboj povezana in interakcija vpliva na kakovost uspeha. Najbolj izoblikovana vizija novejšega časa je Blairova »Tretja pot laburistične stranke«, pri kateri je delovalo 42 delovnih timov s 560 strokovnjaki, o čemer je ideološko podlago prispeval Anthony Giddens, direktor London School of Economics, v knjigi *Tretja pot* (1997). Vizija je dograjena po točkah in terminsko, tako je Blair lahko 25. julija 1999 poročal stranki, da je po dveh letih izpolnjenih 48 odstotkov vseh točk.

Nobene slovenske stranke ni mogoče presojati po preteklosti, ker je nima. Desnica – o čemer govorim samo pogojno, ker je delitev na desne in leve po slovenski praksi nesmiselna – se veže na domobransko epopejo, ker jo ljubi in ker ne ogroža nikogar v sedanjosti, vendar ne izgublja nobenega časa z govornjem o prihodnosti, kajti vsakršno načrtovanje prihodnosti hitro povzroči živahno delitev volilnega telesa. Zato so slovenske volitve farsa brez vpliva na prihodnost. Leve stranke se v prihodnost ne spuščajo, ker pušča liberalizem svobodno pot trgu, ki bo avtomatično urejal vsa vprašanja prihodnosti. Vizijo v načelu odklanjajo, češ Slovenci so jih siti. Že Kardelj jih je dovolj namučil. Vizije zavajajo. Zakaj

o njih govorijo Američani, Angleži, Nemci in vrsta razvitih držav, jih ne zanima. Kapitalizem na novo oblikuje vizijo za prebroditev porušenega ravnotežja, o čemer piše Robert Heilbroner v knjigi *Kriza vizije v moderni ekonomski misli* (New York, 1995).

Pomladne stranke so imele v resnici težko delo. Izvedle so plebiscit o odcepitvi od Jugoslavije in osamosvojitveno vojno proti levim, kajti komunisti so bili v načelu proti, liberalci pa so držali pesti za Jugoslavijo in posebno mesto Slovenije v njej do zadnjega, kar kažejo besedila vodilnih liberalcev tistega časa v *Mladini*, ki so se posmehovali otročjim idejam o lahki ločitvi od Jugoslavije, ki jih štiti pred kapitalističnim izkoriščanjem in pred italijanskimi osvajalnimi namerami. Dolžnost pomladnih strank je bila, da bi zasnovale utopično vizijo prihodnosti, ki bi bila pogonska moč sprememb. Nič ne dé, če je vizija neobvladljiva in nedosegljiva, vendar so prvine znotraj njihove vizije in lahko pripomorejo h gradnji boljše družbe. Družbeni inženiring nikoli ni deloval, vendar pa kljub temu potrebujemo družbeno vizijo boljše prihodnosti. Glede na izkušnje pri sodelovanju v vodstvu SDZ v njeni začetni dobi verjamem, da so bile vizije pomladnikov leve, kajti usmerjene so bile proti neenakosti in za socialno varnost državljanov.

Evropa je danes na razpotju: ideja socialne države blaginje poka po šivih zaradi demografskih premikov. Zaradi številnejših starejših z vse daljšo življenjsko dobo je potrebnih več pokojnin in več zdravstvenega varstva, kar se razširja zaradi popolnejših medicinskih metod na vse prebivalstvo, rastočemu številu brezposelnih, ki jim v bližnji prihodnosti ni videti konca, pa je treba zagotoviti več socialnih plačil. Po drugi strani pa gospodarstvo zahteva zmanjšanje rastočih socialnih stroškov, da bi bili vse bolj konkurenčni drugemu in tretjemu svetu ter njegovim nizkim plačam in vse boljši tehnologiji. Kako obdržati socialno državo? Kje najti rezerve? Kako pridobiti podjetnike za sodelovanje in večje tveganje za večji dohodek in prek njega večje davke državi? Kako povečati produktivnost, da bi se lahko davki povečali, ne pa njihova stopnja na uro dela ali enoto izdelka? Ta vprašanja mučijo vse socialne demokrate, ki so na oblasti v večini držav EU. Blair išče tretjo pot, Schröder rešitev na nemški način, Jospin francosko rešitev z manj delovnega časa zmanjšati število brezposelnih in pomoč zanje ter povečati dajatve državi. Povsod načrtujejo spremembe z reformami.

Tudi slovenska vizija zahteva spremembe. Teh pa ni, ker zanje ni mogoče doseči konsenza. Ni videti hotenja in zato je stanje nespremenljivo. Mnoga vprašanja, ki so zavirala levico v Evropi, so rešena. Nihče več ne terja javne lastnine proizvodnih sredstev. Ta se je izkazala za neučinkovito. Privatizacija je prestavila družbeno lastnino v roke zasebnih delničarjev. Proces teče naprej v bančništvu in javnih podjetjih. Opuščeno je prepričanje, da mora biti deležen sadov ekonomskega napredka vsakdo in ne samo kapitalist. To egalitarno načelo je zamenjala udeležba po osebnem prispevku k uspešnemu poslovanju. S tem sta bila odpravljena

dva sporna temelja socialistov, ki sta bila podlaga vseh revolucij in razrednih bojev. Pojem izkoriščenega proletariata je potonil v sistemu soudeležbe, meritve prispevka, patentov in intelektualne lastnine, timov in pogodbenih skupin, pa tudi notranjega delavskega lastništva.

Vizija mora uresničiti vse tisto, kar želi večina prebivalstva. To je v prvi vrsti enakost, kajti sedanja neenakost na skupnost deluje razdiralno, ni spodbujevalna, temveč kvari odnose v družbi. To je temeljna ugotovitev celo v ZDA. Enakost so operacijsko dosegli in vzdrževali na Švedskem. Razpon med najnižjo in najvišjo bruto plačo so postavili na 1: 20. Vendar so davki tako progresivni, da je razpon mnogo nižji. Visoko uvrščeni plačujejo davke od skupne vsote vseh zaslužkov, od honorarjev, opcij na delnice, udeležbe pri dobičku in delnicah, tudi uporaba telefona, avta, šoferja itd., razen za materialne stroške in potne dnevnice. Tako so zaslužki (in ne plače) izravnani in puščajo vtis o močno egalitarni družbi, ki je hkrati zaradi visoke življenjske ravni manj vidna. Zunanji znaki premožnosti so namreč takšni, da videz daje vtis enakosti in ne bije v oči naravnost ekscesni videz v ZDA ali v pokomunističnih državah na čelu z Rusijo. Vilo na obrobju mesta imata tako bančni uradnik kot direktor, podjetniki pa imajo po odbitju vseh davkov in dajatev skupnosti z zaposlenimi primerljiv dohodek. Nobenega razloga ni, da bi v Sloveniji dovoljevali višje razlike zaslužkov, čeprav jih združenje menedžerjev zagovarja, saj donosnost slovenskih podjetij še daleč ne dosega švedskih, da o dodani vrednosti na zaposlenega sploh ne govorimo. Že zaradi slednjega bi zaslužili samo uradniške plače.

Zato mora biti med ukrepi takšen davčni sistem, ki bo dosegel enakost po švedskem vzoru. Ugovori, da to ni spodbudno in da se bodo menedžerji umikali v tujino, imajo prav tolikšno težo kot na Švedskem, saj jih vlada ni upoštevala. Pri tem upokojevcem ne smejo jemati tistega, kar jim je že priznано. Sicer visoke pokojnine dosegajo komaj četrtno nemških. S tem bodo izgubili tretjino volilcev. Ekonomsko to ne pomeni nič. Težišče je na prihodnjih upokojevcih in na oživitvi podjetništva.

Druga prvina vizije je družba z nizko naravno stopnjo brezposelnosti. Kako to doseči, je vprašanje, ki ga socialna demokracija na Zahodu rešuje na različne načine: posredno s skrajševanjem delovnega časa ali neposredno s podporo podjetnikom, namenjeno širitvi zmogljivosti in delovnih mest, s subvencijo za zaposlovanje brezposelnih, za raziskave in razvoj novih izdelkov in tehnologij ter z brezobrestnimi posojili za tvegane in zagon novih podjetij. To pomeni podporo kapitalizmu in povezavo s kapitalom.

Med te elemente sodijo tudi brezplačno javno izobraževanje, vladne odredbe in protimonopolni zakoni za omejevanje ekonomske moči, vključevanje brezposelnih v javne projekte ter zdravstvena in socialna mreža, ki deluje za vse enako. Potrebne so politike rasti, ki ustvarjajo delovna mesta in višje plače. Nihče še ne zna sestaviti takšnih politik. Vendar jih bo treba.

Liberalce bi lahko izvolili, če bi leve stranke slabo vodile politični proces, vendar ne morejo ponuditi ničesar. Državna blaginja se ne more nadaljevati brez temeljite preobrazbe. Povsod po svetu so liberalci demoralizirani ali zunaj oblasti. Eden vzrokov je tradicionalna praznina v viziji prihodnosti. Nimajo niti načrtane poti niti opisa, kako poiskati smer. Nikoli niso združevali delavstva in kapitala. Vse prepuščajo trgu: kar bo, bo.

Potrebna je močna zgodba, ki jo mora podpirati ideologija za združitev družbe. Če ni zgodbe, ni samozaupanja politikov. Brez ideologije ni utopične vizije kot temelja splošnih ciljev, ki jih dosegajo člani družbe s sodelovanjem. Komunisti so jo imeli. Tudi verski fundamentalisti. Kapitalizem pa ne ve, kakšno zgodbo naj pove skupnosti, da jo obdrži skupaj, saj vendar potrebo po skupnosti zanika. Samo en cilj si postavlja – interes posameznika in čim večjo osebno potrošnjo. Vendar osebnega pohlepa ne moremo postaviti za cilj. Zato je potrebna vizija za boljšo prihodnost. Brez nje bi najbrž še bolj nazadovali, kajti tirnice danes vodijo navzdol. Kot opozorilo zadostuje zavest o nevarnosti v evropskih državah.

Problem je pomik politične moči od tistih, ki želijo napraviti nove stvari, k tistim, ki hočejo ustaviti stvari, da se ne bi naredile. Težko ali nemogoče je zgraditi javne objekte, kot so zavodi za zasvojenca, avtoceste, železnice in druge javne ustanove. Ni vizije skupnosti za preseganje lokalnega odpora, ni skupnostnega procesa, ki bi odkrival negativne učinke potrebnih javnih objektov. Posebne interesne skupine, ki niso povezane s skupnostjo, so dobile mnogo večjo moč, kot jim pripada glede na število članov. Veto manjšine nadomešča glasove večine. Pri tem se vsiljuje rešitev, ki bi popolnoma ozdravila problem. Ko družba od posameznih članov zahteva, da sprejmejo stroške dejavnosti, ki pomagajo vsakemu (na primer, da je voljan živeti v bližini zapora ali elektrarne), potem bo ostala družba kompenzirala tiste posamezne člane za njihove stroške, čeprav so samo psihološki. V praksi je družba pripravljena samo na kompenzacijo za fizično lastnino in ne za kaj drugega. Koncept kompenzacije bi morali razširiti. Kompenzacija seveda pomeni, da bodo javni projekti dražji. Vendar je bolje izvesti projekt, ki bo dvignil družbeno blaginjo, kot pa brez stroškov prisiliti posameznike, da se sprijaznijo s stranskimi učinki. Upirali se bodo tako uspešno, da se bo ekonomski napredek ustavil.

Tudi to spada v vizijo, kajti vizijo je treba uresničiti. Tudi proti interesom posebnih skupin. Razviti moramo metode za odpravo odporov. S tem bo vizijo lažje uresničiti.

2. V porušenem ravnotežju

Razdelitev kupne moči v kapitalizmu določa, kaj se bo proizvajalo in kdo bo uporabljal blago in storitve gospodarstva. Brez kupne moči v določenem smislu posamezniki sploh ne obstajajo. Za večino je kupna moč odvisna od preteklih in sedanjih zaslužkov. Slovenske družine dobivajo kupno moč 51 odstotkov iz plač, 13,8 odstotka iz socialnega zavarovanja in 10 odstotkov iz samozaposlitve¹. Topografija zaslužkov se močno spreminja; samozaposlitveni zaslužki (iz lastnega podjetja) so se v desetih letih potrojili, posojila pa so se izredno povečala². Prejemki iz sive ekonomije niso zajeti, ta pa je prav v Sloveniji med vsemi postkomunističnimi državami največja³.

Rastoča neenakost

Med samoupravljanjem so se razlike v zaslužkih zmanjšale: leta 1971 je bila razlika med povprečno plačo visoko izobraženega in nekvalificiranega 2,89-kratna, leta 1986 pa je padla na 2,24-kratno⁴. To je bilo v skladu s politično doktrino proti tehnokraciji in inteligenci. Sive ekonomije niso upoštevali, čeprav je cvetela. Koristila je zlasti kvalificiranim v spodnjem delu srednjega sloja.

Po propadu komunističnega režima se je pričela razlika hitro povečevati in je dosegla leta 1995 že 3,49-kratni razpon med nekvalificiranim in visoko izobraženim⁵. Že v pol stoletja se je razširila neenakost in se intenzivirala proti koncu stoletja, tako v skupinah kot med skupinami zaposlenih z isto izobrazbo, tako med gospodarskimi panogami kot med podjetji, pa tudi med spoloma. Med moškimi so se neenakosti med zaslužki podvojile. Med moškimi in ženskami so v vseh izobrazbenih stopnjah razlike: leta 1995 pri doktorjih 14 odstotkov, pri visoki izobrazbi 26 odstotkov, celo pri kvalificiranih 26 odstotkov in pri polkvalificiranih 15 odstotkov. V celoti so razlike 15 odstotkov. Ta razlika se je od leta 1992 pri visoki izobrazbi povečala (14 odstotkov), pri kvalificiranih (17,8 odstotka) in pri polkvalificiranih (12 odstotkov). Povprečno v treh letih za 46 odstotkov, letno pa 13,5 odstotka⁶. Med panogami so razlike za

¹ Stat. letopis RS 1997, US RS, str. 235.

² V letu 1991 so si gospodinjstva izposodila samo 1,9 odstotka vseh izplačanih plač ali 0,48 odstotka KDP, leta 1999 pa so se krediti gospodinjstvom povečali na 47,8 odstotka izplačanih plač, oz. na 10,4 odstotka KDP, se pravi realno za 38-krat (računano na osnovi DEM). Zato krediti močno prispevajo k povečanim razpoložljivim denarnim sredstvom prebivalstva in s tem k potrošnji.

³ Takšna je ocena v *The World Competitiveness Yearbook 1999*. IMD, 1999.

⁴ Stat. letopis RS 1977, USRS, str. 221.

⁵ Stat. letopis RS 1997, USRS, str. 221.

⁶ Stat. letopis 1997, USRS, str. 214–220, izračuni avtor.

moške največje med panogama turistične dejavnosti in izobraževanja – razlika je 3,22-kratna. Od leta 1992 se je povečala za 36 odstotkov. Blizu najvišjim zaslužkom so še panoge bančništva, zavarovalništva, prekladalnih storitev, proizvodnja krmil in tobaka, na spodnji lestvici pa so še proizvodnja kamna, železniški promet in kultura. Med podjetji v isti panogi so največje razlike 2,5-kratne.

Seveda so razlike med najvišjimi plačami v posamezni stopnji izobrazbe še večje. Leta 1993 je imelo 26,6 odstotka zaposlenih povprečno plačo, 32,2 odstotka pa večjo do 2,6-kratne razlike in več. Leta 1996 pa je imelo 24,4 odstotka zaposlenih povprečno plačo, vendar samo 26,2 odstotka večjo do 3-kratne razlike in več⁷. To pomeni, da vse manjši delež zaposlenih pobere večji del povečanja plač. To kaže tudi indeks po stopnji izobrazbe od leta 1966 do 1996, povprečna plača se pomika vse bolj proti srednji izobrazbi: plača srednje izobraženih je bila leta 1970 še za 12 odstotkov višja od povprečne, leta 1995 pa je bila samo še za 1,7 odstotka večja⁸.

Zaslужki menedžerjev v zasebnih podjetjih so zunaj statistike. Iz objav v medijih je razvidno, da so tudi do 10-krat večje od povprečnih plač. Seveda jih ne moremo primerjati s plačami na Zahodu. Plače glavnih izvršnih direktorjev so se med letoma 1984 in 1992 podvojile v Franciji, Italiji in Veliki Britaniji in več kot podvojile v Nemčiji⁹. Takšno družbo je zelo primerno imenoval Robert Frank v *The American Prospect* kot družbo »zmagovalcev, ki vse poberejo«.

Nižje plače žensk od moških z isto izobrazbo lahko razložimo s tem, da so povsod moški šefi in menedžerji na vodilnih položajih z višjimi plačami. Ženske do teh bolje plačanih mest nimajo dostopa. Nismo še prišli do točke, da bi se razlika med plačami moških in žensk zaustavila in se pričela zmanjševati. To je vsekakor bolje kot v ZDA, kjer se je razlika zmanjševala in se v letu 1993 zaustavila pri 28 odstotkih, kar je skoraj še enkrat slabše kot v Sloveniji (USBC, 1993).

Podatkov o razdelitvi dohodkov kot osnova za davke ni na voljo. Znano je samo, da se povečuje število obvezancev v vrhnjem davčnem razredu. To opozarja na nezadostnost primerjave plač, kajti družine imajo dohodke še iz številnih drugih virov, ki presegajo plače, kot so deleži pri dobičku, uspešnosti, nadurah, potni in režijski stroški za avto, telefon, reprezentanco, sejnine in članstvo v svetih in upravah, dividende in drugi kapitalski oz. delničarski dobički, da ne omenjamo podkupnin in drugih skritih bonitet. Zato so dohodki zgornje petine družin že danes okrog devetkrat večji kot v spodnji petini. Statistični podatki za leto 1995 kažejo mesečni dohodek povprečne družine¹⁰ 150.427 SIT, kar presega pov-

⁷ Stat. letopis RS 1994 in 1997, str. 210 in 219.

⁸ Stat. letopis RS 1997, USRS, str. 221.

⁹ *The Economist*, 10. 12. 1994, str. 67.

¹⁰ Stat. letopis RS 1997, USRS, str. 235.

prečno neto plačo 63.260 SIT za 138 odstotkov. To je posledica dodatnih dohodkov iz različnih virov, pri čemer siva ekonomija in razne vrste podkupnin sploh niso upoštevani. Prihaja kapitalizem z vrsto dohodkov, ki so vezani na obračanje in plemenitenje kapitala. Seveda kaže to tudi na veliko vlogo zaposlitve žensk, ki so že izčrpale ves svoj prosti čas za preživetje družine.

Razlike med stopnjami izobrazbe v plačah se bodo še povečevale, saj se bodo postopoma več let uresničevala določila iz kolektivnih pogodb za zdravnike, medicinske sestre, univerzitetno osebje in raziskovalce. Te razlike pa bodo še vedno premajhne, da bi se naložbe posameznikov v izobraževanje višjih in najvišjih izobraževalnih stopenj v dvajsetletnem najuspešnejšem obdobju povrnile po principu sedanje dejanske vrednosti. Zato bo moralo biti izobraževanje še naprej brezplačno, ker je to v interesu družbe, ki se na Zahodu nezadržno spreminja v industrijo z možganskim pogonom v vseh panogah družbe. To dokazujem v posebnem poglavju.

Vse večja raznolikost zaslužkov nastaja v sicer homogenem sestavu delavcev. Osrednje statistično dejstvo, ki sem ga prikazal na skrajnih robovih, ne pa v celoti, je vse širši prepad v zaslužkih znotraj samih kvalificiranih, znotraj neizobraženih in znotraj izobraženih, ne pa med različnimi izobrazbenimi stopnjami ali stopnjami kvalificiranih. Med podjetji ni več uravnilovke, ločijo se na zelo uspešna in neuspešna, povsem nelikvidna in na robu stečaja. In ta prevladujejo, saj je bilo aprila 1999 64 odstotkov podjetij blokiranih več kot tri mesece. Razpršitev ravni zaslužkov opazujemo znotraj iste starostne skupine, iste izobrazbene stopnje in iste gospodarske panoge. To kaže na vse večjo diferenciacijo posameznikov in podjetij, kar je temelj delovanja trga v kapitalizmu. V teh razlikah zaslužkov se otipljivo kaže delovanje inovativnosti, prilagodljivosti, hitre odzivnosti, tveganja, razgledanosti in znanja. Pri tem so te posledica razlik v kosmati dodani vrednosti na zaposlenega, na katero vplivajo vse našete lastnosti odličnosti posameznikov, organizacije in poslovnih strategij podjetij.

Vse opisane razlike v dohodku se morajo izražati tudi v vse večjem fizičnem bogastvu posameznikov in družin. Vse večji del premoženja bo pripadal vse manjšemu delu prebivalstva. Ker se je ta proces zbiranja premoženja šele začel, ni o tem nobenih statističnih podatkov. Zaradi komunističnih ukrepov v preteklosti ni družin, ki bi imele že v rodbini velika premoženja. Zaradi denacionalizacije pa se tudi na tem področju dogajajo premiki, ki bodo pomagali ustvariti zelo premožen sloj družin z velikim vplivom in veliko poslovnopodjetniško dinamiko. To bo odločilno vplivalo na razslojevanje slovenske družbe.

Pomen razslojevanja in oblikovanje bogatega in premožnega sloja družin ima globoke socialne posledice. Prve so dobre zaradi njihovih naložb v nova podjetja, v nove proizvodne in poslovne postopke, projekte in navade, kar bo povečalo rast, zaposlovanje in kosmati domači proizvod

(KDP). Po drugi strani so posledice tudi nezaželene, ker povečujejo socialno nezadovoljstvo in zmanjšujejo socialno solidarnost, ki je v določeni meri potrebna kot kohezivna sila pri ključnih političnih nacionalnih odločitvah. Brez nje ni pripadnosti nacionalni istovetnosti in samobitnosti. Zato so v socialnodemokratskih urejenih državah (kot so skandinavske) uvedli davčne ukrepe s progresivnim obdavčenjem, ki skrbijo za prazdelitev ustvarjenega premoženja na socialno šibkejšje sloje v sistemu brezplačnega izobraževanja, zdravstva in socialnega skrbstva. Slovenija mora najti pri tem tisto okolje, ki ne bo zatrla pobud in pripravljenosti za tveganje v premožnem sloju in ki ne bo ogrozilo socialne solidarnosti.

Nižje plače kot v 80. letih

Povprečne realne plače so še vedno nižje kot v 80. letih: za 13,1 odstotka nižje kot leta 1980, za 9,6 odstotka od leta 1986 in leta 1988, za 29,5 odstotka leta 1989 in za 4,1 odstotka nižje kot leta 1990 (glede na leto 1999). Znižujejo se skladno z dodano vrednostjo na zaposlenega, iz katere se črpajo, in zlasti na račun nižje izobraženih in usposobljenih. Na povprečno plačo močnejše vplivajo višje in hitreje rastoče plače višje izobraženih, pa tudi njihov delež v strukturi delovne sile se povečuje, delež slabše kvalificiranih pa se zmanjšuje. Kapitalistični družbeni red še ni pokazal svojih prednosti večini nižje izobraženih zaposlenih. Po letu 1989, ko se je pričel stari režim razpadati, so plače padale letno povprečno po 3,76 odstotka, čeprav so se v zadnjem obdobju po letu 1992 dvigale. Ostane dejstvo, da je realna življenjska raven zaposlenih za skoraj tretjino nižja kot v letu spremembe režima v kapitalističnega. Isto se godi tudi z dodano vrednostjo na zaposlenega, ki je šele leta 1998 ujela samoupravno urejeno gospodarstvo. Vsekakor vodstva podjetij in vlada niso znali izkoristiti novih priložnosti odprtosti in tekmovalnosti.

Možnosti zaslužkov so se zmanjšale zlasti pri mladih, čeprav se je njihova izobrazbena raven zvišala. Realne začetne plače so manjše in mladi niso napredovali tako, kot so lahko pričakovali. Nič več niso dobivali velikodušno plačanega pripravništva, stažiranja in specializacije. Vse bolj se ukinja trajna zaposlitev in se spreminja v zaposlitev za nedoločen čas, kar pomeni vračanje v socialno skrbstvo z mnogo nižjimi prejemki. Če to upoštevamo, bi bile izračunane povprečne plače še nižje. V tem času so tudi plačani socialni prispevki nižji. Bodoča višina pokojnine je ogrožena. To so taktike delodajalcev, ki se tako otresajo velikih izdatkov za prispevke in plače v obdobjih manjših naročil. To je zlasti praksa toliko opevanih novih podjetnikov, od katerih se toliko pričakuje.

Nižje kvalificirani niso nikoli doslej dobivali nižje plače od KDP, ki realno raste od leta 1984. Med letoma 1984 in 1996 se je povečal za 211 odstotkov, plače pa so zrasle samo za 18,5 odstotka¹¹. Plače se bodo vrniele na raven leta 1975 šele v 21. stoletju, KDP na prebivalca pa se bo poče-

¹¹ Stat. letopis RS 1997, str. 211 in 431.

tveril. Ljudje se zato s tesnobo ozirajo v negotovo prihodnost. Kapitalizem jih je razočaral. Njegovi dobički se iztekajo v ozki vrhni sloj ter tako izboljšujejo povprečje.

Zmanjševanje števila delovnih mest

Število zaposlenih se je povečevalo do leta 1987, ko jih je bilo 867.797, nato pa je padalo. Leta 1994 jih je bilo samo še 647.336, kar pomeni padec za 25,4 odstotka¹². Najbolj se je zmanjšalo v proizvodnji, ker so podjetja zaradi upada naročil zmanjševala svoj obseg, k temu pa jih je spodbudila tudi racionalizacija pod geslom, da se vse, kar ne sodi v jedro poslovanja, seli iz podjetja. Vse potrebe tako podjetja pokrivajo z zunanjimi dobavitelji. Pri tem je značilno to, da se zmanjševanje ob ustalitvi trga ni ustavilo, temveč se je nadaljevalo kljub večji proizvodnji. Pri tem so bili prizadeti tako delavci kot nameščenci, če tako poimenujemo strokovnjake. V večini podjetij so bili razpuščeni razvojni oddelki z večjim številom inženirjev. Industrija je med letoma 1985 in 1996 izgubila 142.194 delovnih mest, kar je 38 odstotkov. To se dogaja tudi v podjetjih z rastočim dobičkom. Nov val zmanjševanja nastane ob vsakem združevanju ali prevzemih, čeprav se poslovni rezultati izboljšajo. Vzrok je v racionalizaciji. Glavni vzrok pa je v premiku k zunanjim dobaviteljem. Zato moramo poleg zmanjšanja upoštevati povečanje zaposlovanja pri dobaviteljih, ki so lahko tudi v tujini. Potem bi bile razmere razumljivejše. Namesto da bi velika podjetja znižala plače, so s premikom zunaj podjetja dosegla znižanje nabavnih cen pri manj plačanih zaposlenih pri dobavitelju. To je manj boleče in manj očitna operacija. Tako se podjetjem ni treba ukvarjati s produktivnostjo, ker namesto njih to opravijo majhna dobaviteljska podjetja. Ta sistem je dobro znan na Zahodu. S tem dosežejo konkurenčnejši položaj ob posredno zmanjšanih plačah.

Ta proces se bo s prehodom v EU intenziviral. Rasli bodo pritiski na delovno silo, ki bo bolje motivirana in imela višjo raven kooperacije ter omogočala nematerialne pridobitve produktivnosti. To pomeni razporeditev dodane vrednosti k majhnim podjetjem ob hkratnem zmanjšanju realnih plač v izdelkih. Tega procesa ne smemo razlagati z uvajanjem novih tehnologij, kot so telekomunikacije in nove računalniške tehnologije, saj so bile uvedene že pred desetletjem in spremembe ne bi mogle biti tako hitre.

V prihodnosti motivacija za kooperacijo z delodajalcem in za večji trud ne bo izhajala iz večjih plač, temveč iz strahu pred odpovedjo. To je sicer danes najhujši argument proti pretiranim zahtevam sindikatov. Prehod iz gospodarstva, v katerem so bile zaposlitve zlasti za strokovnjake in menedžerje doživljenjske, če bi ostala njihova podjetja dobičkonosna, je bil podoben nenadnemu izgonu iz raja v pekel, v katerem ni nič gotovega, kjer lahko vsak hip izgubiš zaposlitev in kjer moraš napeti vse sile, da

¹² Stat. letopis RS 1997, str. 195.

se izkažeš za dragocenega in nepogrešljivega, v svet, v katerem ni nobenega jamstva za varnost in brezskrben pogled naprej.

Premiki na pragu vstopa v EU in v odprto konkurenco, ki se napovedujejo z združevanjem proizvodnih, trgovskih, zavarovalniških in bančnih podjetij, so znak nove faze zmanjševanja delovne sile. Tisti, ki izgubijo delo, doživijo močan ekonomski udarec. Težko najdejo ponovno delo z enako plačo, večinoma se morajo zadovoljiti z mnogo nižjo. Zlasti težko je v regijah, ki so močno prizadete zaradi napačne usmeritve, kot so jeseňiška, ravensko-mežiška in revirji v Zasavju. Ljudje se tudi ne znajdejo, tako da si ne znajo pomagati, državni skladi in Slovenska razvojna družba pa so birokratski in brez ustvarjalne podjetniške moči. Ljudje so srečni, če dobijo delo s polovično prejšnjo plačo. Tisti nad 55 let pa so izvrženi iz delovne sile.

V drugem valu, ki se pripravlja na krepitev gospodarstva ob navalu konkurence iz EU, bo še težje, ker bo veljala kot pravilo ostra selekcija. Ostali bodo mladi in najboljši. Drugi se bodo morali zadovoljiti z delovnimi mesti na obrobju, v majhnih podjetjih in ob majhnih plačah, ki bodo dosegle komaj polovico običajnih. Okroglo petkratna razlika v dodani vrednosti na zaposlenega (DV/zap.) v primerjavi z EU bo povzročila izrazito neenakost doseženih rezultatov in donosnosti, kajti nekatera podjetja na vrhu bodo dosegla razmeroma hitro raven EU, mnoga pa bodo ostala na nižji ravni blizu sedanji. Zato bodo imela odlična podjetja možnost izbire najboljšega kadra.

Takšen položaj ni normalen. To ni blaginja kapitalizma, temveč je prehod v prekinjenem ravnotežju, v katerem je preveč ljudi brez dela, preveč podjetij na robu preživetja, preveč negotovosti. To stanje bo morala Slovenija uravnovežiti, da se bodo odnosi normalizirali, sicer bodo napestosti med sloji in premajhna proizvodnost onemogočile razvoj v smeri Evrope.

3. Pod bremenom zaostanka

Ko se je na slovenskem ozemlju na koncu antike zvarila mešanica raznih ljudstev, ki je govorila jezik, podoben današnji slovenščini, kot pričajo Brižinski spomeniki, nastali okoli leta 900, to ljudstvo ni imelo zgodovine z veliko dediščino, iz katere bi v srednjem veku lahko nastali kulturni in umetnostni premiki, o katerih pričajo italijanska ali zahodnoevropska območja. Slovensko ozemlje je bilo divja zemlja, obrobno in neprijazno območje, ki je zaostajalo za italijansko ravnino ali pokrajinami onstran Alp. Od vladavine Rimljanov ni ostalo nič monumentalnega, Emona je bila provincialno vojaško mesto brez pomembnih stavb. Tudi okolica Celja ne kaže ostankov bogatih in cvetočih mest. Tu ni bilo velikih množic, saj Peter Štih (1999) število prebivalcev tedanje pokrajine ocenjuje na

okrog 20.000, to je 1 odstotek sedanje populacije, oziroma 1 oseba na 1 km²¹³. Zato se tu srednji vek ne kaže kot strahovito propadanje v družbeno dezorganizacijo iz rimske blaginje kot v Italiji, kjer je dohodek na prebivalca dramatično padel. Iz del Fernanda Braudela (1991) in Francesa Giesa (1994) vemo, da niso povsem izginile tehnologije, ki so rimskemu cesarstvu omogočale mnogo višjo raven produktivnosti. Stopnja inovacij je bila celo večja, vendar je proizvodnost padala kljub novim in starim iznajdbam. Vzrok sta bili družbena dezorganizacija in dezintegracija. Dolgo drsenje navzdol je bilo posledica ideologije in ne tehnologije. Ljudje so zanemarili vse, kar so vedeli, in nato dvanajst stoletij niso ujeli nekdanje življenjske ravni. Vedeli so recimo vse o gnojenju, vendar niso znali izdelati in razdeljevati gnojil. Zato je pridelek žita tako padel, da ni bilo pozimi dovolj kruha za prebivalstvo. Živahne poslovne dejavnosti ni bilo več. Celotno fevdalno grofijo so živeli slabše od povprečnega rimskega meščana. Rima ni bilo več mogoče prehranjovati. Mesto enake velikosti in življenjske ravni se je pojavilo v Evropi šele z Londonom leta 1750. Tisočletje so bile rimske ceste najboljše, čeprav jih ni nihče vzdrževal. Naložb v prihodnost ni bilo. Ni bila pomembna skupnost, ampak le družina in njena blaginja. Kako je Slovenija – oziroma to alpsko območje – propadla, si lahko samo mislimo, saj ni nobenih odkritij, ki bi pričala o kakšnem razvoju mest. Slovenija se je pogreznila v temo stoletij. Najbrž so vedeli za rimske tehnologije, vendar ni imel nihče organizacijskih sposobnosti, da bi oživil tisto, kar je nekoč že bilo. Želeli so obogateti, vendar niso vedeli, kako.

Braudel je prvi potegnil nekatere vzporednice današnjemu stanju. Propada Rima ni sprožil zunanji pretres, ampak obdobje negotovosti. Vojaška širitve ni imela smisla, ker je rimsko cesarstvo segalo do morij, puščaj in step, zato se bogastvo ni večalo. Niso več plačevali davkov in političnega aparata, poslabšala se je ekonomska infrastruktura, tako da ni bilo mogoče prehraniti Rima z milijon prebivalci in deset tisoči živalmi. Investirali niso več in spirala propada se je hranila sama s sabo v vse bolj strmi krivulji.

Vzporednice s sedanjostjo se ponujajo same od sebe. Priseljenci kot povodenj preplavljajo industrijski svet, ni pa denarja, da bi jih povzdignili v državljane. Oblast razpada na lokalne vodje. Nacionalne vlade bodo izgubile moč delovanja. Pismenost pada, v nekaterih državah je tako kot v srednjem veku, ko je znalo brati samo nekaj menihov. Funkcionalna nepismenost raste celo v ZDA. Zato nekateri primerjajo današnji svet z razpadom rimskega cesarstva in prehodom v srednji vek. Uporabili bomo analizo Lesterja Thurowa iz njegove knjige *Prihodnost kapitalizma* (1996). V mnogih stvareh odkriva podobnost s prehodom iz rimskega cesarstva v srednji vek. Zahod je dosegel vrhunec razvoja že konec 80. let. Od takrat

¹³ Štih, P.: *Ob naselitvi Slovanov vse pobito?* Zbornik: Zveza zgodovinskih društev Slovenije, Ljubljana, 1999.

stagnira in številni kazalci kažejo na propadanje. Celotna produktivnost še raste, vendar so pri 80 odstotkih prebivalstva pričele realne plače padati. Socialni prelomi na dnu bodo vplivali tudi na življenjsko raven na vrhu.

Slovenija je pričela stopati v razviti svet iz mraka srednjega veka šele po francoski revoluciji. Do tedaj je bila njena narodnost neizražena. Njena prebujena narodna zavest je oblikovala temeljne zahteve avstrijski oblasti šele v času ljudskih taborov konec 19. stoletja. Na taboru v Vižmarjih 13. septembra 1869 so prvi postavili revolucionarno zahtevo po šolstvu izključno v slovenščini, po slovenskem jeziku v državni upravi in uradih ter po slovenski univerzi. Slovenska inteligenca se je šele tedaj pričela oblikovati. Slovenci so dobili univerzo šele leta 1918, štiristo let za italijansko univerzo v Padovi. To simbolizira zaostanek Slovenije iz temnega srednjega veka. Slovenci so si prisvojili iznajditelje Resslera, Vego in Štefana, ki so se šolali in delovali v tujini. Ironija je, da je dosegla Slovenija svoj vrh šele v komunizmu, saj je leta 1970 dohitela Avstrijo po dodani vrednosti na zaposlenega in po kosmatem domačem proizvodu na prebivalca. To je bil resnično njen zgodovinski dosežek. V času ene generacije je dohitela bogato Avstrijo, središče avstrijskega cesarstva in bogastva, ki se je stoletja zbiralo v njenem gospodarstvu. Slovenija si je zgradila industrijo, rudarstvo in storitveni sektor, šolstvo in univerzo na evropski ravni, konkurirala je avstrijskim izdelkom na svetovnih trgih. Umetnost in kultura sta se v 150 letih razvili iz nič. Od 70. let pa je pričela produktivnost padati in vse značilnosti brezposelnosti, velikosti industrije in storitev se hitro zmanjšujejo in zaostajajo za Italijo in Avstrijo, ki imata trdoživo tradicijo in sta se stoletja kalili v boju proti pretresom, hkrati pa premoreta inovacijskega duha svojih prednikov, da uspešno uvajata nove tehnologije, s katerimi vzdržujeta rastočo produktivnost. Slovenija pa po produktivnosti vse hitreje zaostaja za vsemi industrijskimi državami na celini.

Tudi druge poteze razvoja po podobnosti s srednjim vekom zbujaajo preplah. Tedaj je zasebno izrinilo javno. Mesta in svobodni državljani so se obdajali z zidovi zaradi mladih tolpa in pouličnega nasilja. Zidovi so bili polni grafitov, kot sodobna mesta danes. Tudi danes zasebno izriva javno: kmalu bo toliko zasebno plačanih varnostnikov v vsaki šoli, univerzi, podjetjih, bankah in tovarnah, igriščih, stanovanjskih blokih in soseskah, kot je javne policije, kmalu pa celo več. Nekateri bogatejši bodo bolj varni kot drugi, ker si bodo to lahko plačali. Ti bodo tudi nehali plačevati davek za podporo javne varnosti drugih. Sodobna projektirana naselja bodo imela svoj varnostni in nadzorni sistem. Vse več je hiš s svojim varnostnim sistemom. Ljudje izgubljajo zaupanje v javni sektor. Javni prostori postajajo zaprti kot rimski ob začetku srednjega veka. Če politična skupnost ne more zagotoviti svojim državljanom bistvenih prvin temeljne zaščite na cesti, to ni skupnost. In zato ne zasluži podpore.

Milijon brezdomcev se potika po svetu kot v srednjem veku. In tako

kot tedaj se jih otepajo v soseščini in jih izganjajo. Smrtno kazen zahtevajo ljudje vse bolj, kot da je rešitev za vse probleme. Verski fundamentalizem se širi po svetu tako kot takrat. Srednji vek so zaznamovali čudeži, samostani in inkvizicija. William Manchester, raziskovalec srednjega veka, je v knjigi *Srednjeveški duh in renesansa* (Boston, 1992) opisal ljudi, ki so vodili cerkev, kot »najmanj krščanske med ljudmi, najmanj pobožne, najmanj tenkočutne, najmanj sočutne in med najmanj deviškimi – pohotneži skoraj brez izjem«. In Norman Cantor v knjigi *Civilizacija srednjega veka* (New York, Harper Collins, 1993): »Verjeli so, da imajo glas Boga, da govorijo z resnico, da vsakdo, ki z njimi ne soglaša, greši. Niso trpeli nasprotnega mnenja. Prekleli so ga«. Kam to vodi, vidimo okrog nas, saj vodje vseh ver mislijo enako, muslimanski, budistični, krščanski fundamentalisti zatirajo vse, ki ne verujejo v to kar oni. Tako danes kot takrat ni bilo nobene vizije, kako si napraviti boljše življenje. Bili so preveč dezorganizirani, da bi rešitve poiskali v preteklosti. Tudi danes gre vse narobe, nihče pa ne ve, kako to obnoviti. Ali ni to slika današnjega časa, kot jo opisuje William Manchester: »Portret tega časa je mešanica nenehnih vojn, korupcije, nezakonitosti, obsedenosti s čudnimi miti in skoraj nepredirne nezavednosti«. Lester Thurow pa trdi, da je srednji vek razvil dve temeljni vrednoti, brez katerih naš sodobni svet ne bi mogel obstajati: interes za sistematično razvijanje novih tehnologij in vero v individualne človekove pravice. To sta postali temeljni vrednoti naše sedanje civilizacije. Na koncu srednjega veka (1492), po dobi nereda in propada, se je pojavil najhitrejši tehnološki in ekonomski napredek, ki ga človeštvo še ni videlo. To je nazorno pokazala razstava o inovacijah in iskanju genija Leonarda da Vincija na prelomu tisočletja 1999/2000 v ljubljanskem Narodnem muzeju. To je bil različen skupek vrednot in vizija drugačne prihodnosti skoraj nepojmljivih razsežnosti. To je bil vrhunec tistega časa, kar pomeni, da se je v ljudeh pričel gigantski premik. Dante, Michelangelo, Savonarola, Galileo so bila imena najrazličnejših področij človeškega duha, slikarstva, kiparstva, fizike, filozofije, pesništva, ki so se pojavila iz teme srednjega veka kot iz izbruha ugaslega vulkana. Njihove ideologije, racionalizem, emancipacija, utilitarizem, romanticizem, pozitivizem in kolektivni materializem, so ustvarile našo sodobno družbo mnogo bolj kot tehnologije, ki so jih pri svojem delu razvijali in uporabljali z Leonardom da Vincijem na čelu, velikim vizionarjem vseh tehnoloških naprav, kar se jih je pojavilo v današnjem svetu, vizije, ki so vodile v industrijsko revolucijo in sodobno dobo. Srednji vek je prižgal ta ogenj, pravi zgodovinar William Manchester v svoji knjigi *Svet, ki ga je prižgal samo ogenj* (1992) in ne klasični Rim ali Grčija. Ustanovili so univerze in iskanje znanja se je pričelo na dolgem potovanju v nanano. Vera v tehnologijo je pognala in protestantska vera je izumila individualizem.

Velikemu propadu vedno sledi velik napredek. Rast individualizma je pognala iz zavesti, da so skupnosti tako slabo razvite, da ne morejo

pomagati posamezniku. Zato so bile tako pomembne individualne pobude, civilne pobude. Ali ni podobno danes? To nas uči, da se najboljši družbeni sistemi ne pojavijo avtomatsko sami po sebi, čeprav imamo na voljo potrebno tehnologijo. Družbene ustanove ne skrbijo same zase. Moramo jim vdihniti dušo, dati vizijo, da prevzamejo svojo vlogo. Najboljše ustanove in prepričanja se ne prebijejo na vrh avtomatično. Moramo se potruditi za vizijo. Nekdo mora dati idejo.

Vsa velika razvojna gibanja novih tehnologij in ideologij so pustila Slovenijo ob strani. Čas jo je obšel, ker je bila provinca. Ni bila plodni humus kot Italija na koncu srednjega veka, da bi pognali ustvarjalni duhovi, ki bi iskali nove izhode, nove rešitve, nikogar ni imela, ki bi ga lahko sežgali na grmadi, z nikomer se duhovščina in gosposka nista mogli prepirati in nikogar preganjati. Bila je nerodovitna provinca, premalo na prepihu in prerевна. Ni premogla bogatih mecenov in razgledanih knezov, ki bi spodbujali, hranili in ščitili genialne ljudi. Zato je lahko ustanovila univerzo šele v sodobni dobi, pol tisočletja pozneje, kjer so se lahko združevali in oplajali največji duhovi naroda, z značilnim in usodnim zaostankom. V petsto letih ni bilo nikogar, ki bi prinesel iskro ognja, ki je žarel z vsem sijajem v Benetkah, Firencah ali Milanu, samo nekaj dni ježe od naših krajev. Zato Slovenije od njih ni ločila fizična, temveč duhovna razdalja.

Vsaka država mora skrbeti za rodovitne vrtove duhov, mislecev, genijev, iskalcev idej in rešitev, ki kažejo pot v prihodnost, ki prehitujejo družbo, ki so pripravljeni zagovarjati svojo idejo pred vsemi vsakdanjimi nasprotniki, zaviralci napredka. Uradništvo ne bo rodilo ničesar novega. Od njega vizije ne smemo pričakovati. To je jalova birokracija. Zato v Sloveniji ni mogoče pričakovati nenadnega napredka, skoka v prihodnost, česa odločilnega in velikega. Slovenija je ostala revna v svojem mišljenju in odnosih do ustvarjalnosti. Zanja se srednji vek še ni niti začel ali pa je že globoko v njem. Zaostanek ni velik po materialni plati, ogromen je po duhu in ideologiji. Komunistično obdobje je Slovenijo materialno in proizvodno tehnološko dvignilo na raven Srednje Evrope, po duhu in morali pa je ostala na ravni 19. stoletja. To je bila antiinovacijska družba (kot je imela naslov moja knjiga iz leta 1986, v kateri sem to dokazal¹⁴). Zato nima zarodkov novih vizij, nima humusa za nov začetek. Zato se tako mukoma pobira z raziskavami novih izdelkov, zato posnema tujo tehnologijo. Nagrajuje nepomembne storitve, ki ne odpirajo novih poti, ki pri naprednih narodih ne pomenijo nič. Zato se ne more prebiti do odločilnih reform, ni si sposobna utreti nove smeri. Še vedno je dezorganizirana, za to pa so potrebni povezanost, tim, skupna akcija, usklajenost idej in usmerjenosti med zasebnimi podjetji in skupinami v eliti.

Nova država in njena politična elita sta brez moči. Težko je reči, kakšne bodo posledice večanja neenakosti, brezposelnosti in manjših real-

¹⁴ Kos, M.: *Pot iz neinovacijske družbe*. Ljubljana, Delavska enotnost, 1986.

nih plač večine družin, pri tem ko se celotni ekonomski kolač povečuje. Politična zvestoba večine prebivalstva bo odpovedala, če bodo videli, da jim kapitalistični sistem, ki so ga v Sloveniji sami umestili, ne more dati vse višjih plač, ko manjšina pobira sadove rastočega domačega proizvoda. Zakaj bi bili še vdani takšnemu režimu? Nova ureditev, res s tesnobo pričakovana, se bo diskreditirala. Prihodnosti ni mogoče graditi na razočaranju in defetizmu. Če znotraj kapitalizma demokracija ne more popraviti vsega, kar povzroča to resničnost, potem ne more biti vodilo za ekonomski in politični uspeh. Ljudje nimajo koristi od ekonomskega sistema in ne verjamejo, da je vladi kaj do njih. Vedno se bo ob teh očitkih razočaranih ljudi našel kdo, ki bo preusmeril jezo na neko skupino kot krivca za vse nadloge. Pri nenačelnih ljudeh je možno doseči vse. To pa pomeni manipuliranje z ljudmi in odmik od resničnih problemov. Tako sproščena čustva bodo podobna kot pri dobro znanih zmanipuliranih množicah, ki so zahtevale pohod na krivce vsega zla, najprej na Slovence, nato pa na vse po vrsti do Albancev. Zato zahteve, da je treba očistiti Slovenijo vseh drugačnih skupin, Romov, Bosancev in Kosovčanov, pa tudi klošarjev, nezakonskih mater in brezdomcev. Vendar zaradi tega ne bo nikomur nič bolje. V ta sistem je treba vcepiti nekaj drugega. Težko je to doseči zaradi vere, ki zanika potrebo po namernih zavestnih reformah, češ institucije skrbijo same zase, ker izženejo neučinkovite, ker so pač produktivnejše. To je roka trga. To je bilo vedno v zgodovini. Žal je to trajalo pri nas tisočletje. Torej mora to nekdo pospešiti. Kako to izpeljati, da bo pot v prihodnost lepša? Da bomo pustili sivo in jalovo preteklost dokončno za seboj?

4. Zaostanek kot usoda?

Slovenija je tako kot vse postkomunistične države doživela hkrati dvakratni pretres, ki je spremenil njeno strukturo od vrha do tal: prvi je bil padec enopartijskega režima in prehod v večstrankarski tržni sistem, drugi pa je bil prehod iz tovarniške industrijske dobe v informacijsko dobo z možganskim pogonom. Javnost dojema prvi prehod zelo nazorno s silovitostjo boja za »pravilen« pogled na preteklost, drugega se pa sploh ne zaveda, čeprav hrumi čez njo kot rušilni plaz z epohalnimi spremembami, ki se pa ne napovedujejo s hrupnimi očitki, temveč v tišini in z znaki, ki jih vidijo le tisti, ki jih opazujejo v času in jih ne jemljejo kot naravne.

Zato gledamo Slovenijo površinsko kot mirno reko, globoko v njej pa so silni tokovi in vrtinci. Težko je izmeriti to stanje. Zunanji videz nas pomirja: stopnja rasti, inflacija in tečaj tolarja so običajni kot v drugih državah. Sicer je desetkrat večja brezposelnost, vendar je skrita in ne moti dobrega razpoloženja. Vlada je zadovoljna in državljani so mirni, ker jim

nič ne grozi. Navzven je prava idila, kar opažajo tudi tujci in jo tako opisujejo. Nihče se ne meni za podtalni tok. V desetih letih se ni nič spremenilo: skoraj si ni mogoče misliti, da je storilnost še vedno ista, da slovenska industrija potrebuje 3,9 delavca, da napravijo isto količino izdelkov kot en nemški, ali da je bruto dodana vrednost enega nemškega zaposlenega 5,8-krat večja od slovenskega. To je skoraj neverjetno. Vsako leto pričakujemo izboljšanje, vendar se razlika ustvarjene dodane vrednosti zaposlenega vsako leto povečuje: leta 1990 je bila razlika v primerjavi z zaposlenim v Nemčiji 96.000 DEM, leta 1996 pa že 130.600 DEM. Vsako leto se poveča za okroglih 5800 DEM. To je kot zakleto. Zaostajanja nikakor ne moremo ustaviti.¹⁵

Vprašati se moramo, kaj je vzrok tej slovenski nemoči. Ali ni morebiti v prehodu iz industrijske dimniške civilizacije v informacijsko dobo znanja? Da smo mi še vedno globoko na čereh nasedle industrializacije, Zahod pa je že daleč pred nami na »tretjem valu« (po Tofflerju), ki ga odnaša z nepojmljivim pospeškom v novo dobo znanja?

Preden se lotimo te domneve, se ozrimo še na druge postkomunistične države, ki so bile do zdaj daleč za nami, pa nas dohitevajo: zaostajanje Madžarske za nami se je od leta 1990, ko je bilo še 13.100 DEM, zmanjšalo na 5600 DEM leta 1995, se pravi, da se je prepolovilo, in da nas ujame, manjka samo še toliko, za kolikor nas Nemčija prehiti v enem letu. Tako sodelujemo v boju za ekonomsko prevlado v 21. stoletju kot pasivni gledalec. Pri tem glavno orožje niso valutne manipulacije in protekcionizem, temveč je strateško orožje znanje. Kar velja za te tekmece dolgoročno, so izdelki razuma: znanstvene in tehnološke raziskave, izobraževanje delovne sile, zapleteni softver, spretni menedžment, napredne komunikacije in elektronske finance. Nad vsem je najpomembnejša organizacija proizvodnje znanja samega z inovacijami. Vse, kar se viharno godi v svetu, je ena sama epohalna inovacija. Nobenega od naštetih področij ne obvladamo. Mnogi dokazujejo, da to ni tako, vendar se ti ne ozirajo na številke. Za dokaze se ne menijo.

¹⁵ Leta 1995 je bil prihodek na zaposlenega kot kazalec produktivnosti 102.200 DM, leta 2000 je dosegel 148.370 DM (po SKEP GZS). Nemška produktivnost je bila leta 1995 314.900 DM po zaposlenem, leta 1998 364.100 DM (Stat. Jahrbuch 1997 do 2000, BRD). V Avstriji je bil prihodek na zaposlenega leta 1998 307.800 DM, kar je 2,36-krat slovenskega. Najvišjo letno rast dodane vrednosti dosega Finska in sicer 13.800 DM, kar je 4,14-krat več od naše. Zadovoljstvo nad dvigom dodane vrednosti v zadnjih letih ni upravičeno, saj Slovenija v resnici zaostaja za jedrom EU. Ta razlika se povečuje: v letih 1992 do 1998 se je razlika med nemško in slovensko dodano vrednostjo v industriji povečevala takole: od 114.700, 115.700, 123.400, 127.100, 130.600, 131.400 do 134.400 DM. To pomeni, da ne bomo »v krajšem času ujeli povprečja EU«, kot pišejo nekateri. Z dosedanjim načinom dela jih ne bomo nikoli ujeli. Pri sedanjem tempu bo razlika do Nemčije leta 2010 že 174.000 DM. Ko izhajajo nekateri iz tega zadovoljstva, so implicitno proti spremembam, ki bi zarezale v sedanji počasni razvoj. Razlike se bodo pa še bolj povečale, ker se bliža izreden dvig produktivnosti zaradi uporabe informacijsko komu-

Politični vrh države o teh stvareh še vedno ni zmožen razpravljati. Poslanci kot najvišji predstavniki države so se zmožni do polnoči prerekati o preteklosti in ideoloških ostankih, niti ure pa ne o zaostajanju države, o prihodnosti in o nemoči, da se spoprimeemo z njo na nešteti področjih. Gotovo so najbolj krivi za nezavedanje toka in deroče vode, ki nas odnaša. Njihovo sklicevanje ne neznanje jih ne opravičuje.

Pri tem je državna uprava prav tako kriva. Bohoti se kot prava birokracija, vendar ne daje nobenih pobud. Ni dinamična, ni produktivna, za sabo ne vleče pasivnega dela gospodarstva in javnih služb. Do občanov je arogantna in sovražna, kot se nenehno pritožujejo v medijih. Vlada se bo morala z njo spopasti, jo plačevati po zaslugah, odprodajati javna podjetja zasebnikom, oddajati koncesije za posle, ki se lahko eksteralizirajo, eksperimentirati z inovacijami, združevati razne agencije¹⁶, kjer se razrašča birokracija.

Vse to pomeni boj za stolčke, denar, vpliv. Zato v svojih kanalih ščitijo informacije, ker je to njihova moč. Posamezni primeri pa kažejo, da so to isti proračunski denar in iste informacije. Kaj ima od tega v resnici gospodarstvo? Prave spremembe se dogajajo samo v gospodarstvu. Ne mine dan brez vesti o reorganizacijah, odpustih odvečne birokracije in delavcev, spremembah v stari obliki piramidne moči z vrha navzdol. Kajti vedo, da jih čaka smrt, če se bodo oklepala stare centralizirane birokracijske strukture. Revolt javnosti proti birokraciji je napad na prevladujočo obliko stare industrijske dobe. To nakazuje pot v supersimbolično ekonomijo 21. stoletja.

Pri iskanju poti v prihodnost moramo upoštevati troje okoliščin. Prve so potreba zavedanja, da je to dinamika, da položaj ne miruje, ko lahko izmerimo razdaljo do razvitih. Vse je v gibanju, vsi drvijó naprej s hitrostjo, ki je bila pred desetletji nepojmljiva. Drugič moramo upoštevati, da je proizvodna oprema podjetij pa tudi pisarn zastarela, da je nismo menjali s pojavom boljše tehnologije, ker premalo vlagamo, na zaposle-

nikacijskih tehnologij (ICT). To bo veliki preobrat, pri katerem bodo dodatno zaostale države, ki nimajo zmogljivosti uporabe raziskav v industriji. Med njimi je najhujši grešnik Slovenija (po IMD 2000). Z dodano vrednostjo zaostajajo tudi plače. Njihova razlika med jedrom EU in Slovenijo se povečuje. Isto velja tudi za produktivnost kot prihodek na zaposlenega: med letoma 1994 in 1998 se je razlika med nemško in slovensko produktivnostjo povečevala takole: 212.670, 230.370, 229.540 in 233.842 DM. Ker so cene na trgu za razne izdelke približno enake, se tudi količina izdelkov na zaposlenega ni približala zahodni, ampak zaostaja. Enako razmerje je tudi v plačah. Če lahko slepomišimo pri dodani vrednosti, ne moremo pri številu srajc, števecv ali tonah kemikalij, ki so otopljive stvari.

¹⁶ Samo na področju pospeševanja podjetništva imajo tri ministrstva svoje centre ali agencije v regijah: regionalne razvojne agencije (Ministrstvo za malo gospodarstvo), tehnološki parki in centri (Ministrstvo za znanost in tehnologijo, zdaj Ministrstvo za gospodarske dejavnosti), nacionalni center za regionalni razvoj (MEUR) in garancijski skladi v okviru Sklada RS za malo gospodarstvo (MMGT). To pomeni kopičenje birokracije, ki nažira sredstva, namenjena pospeševanju podjetij.

nega trikrat manj kot v Nemčiji (5300 DEM proti 15.400 DEM). Nemška podjetja menjajo opremo na 2 do 3 leta. Tretjič je finančna moč velikih neznanska. Če sklene kak koncern kupiti konkurenco, je zmožen zbrati tudi 80 ali 150 milijard USD, kar pomeni 12 do 26 slovenskih letnih proračunov. To njihovo nakopičeno bogastvo je plod visoke produktivnosti na zaposlenega, 5- do 6-krat večje od naše. V velikih razmerah je to moč, ki se je moramo zavedati, pa tudi, da za takšna razmerja nismo cilj, ampak se gibljemo na mnogo nižji in manj opazni ravni.

V našo tolažbo in za samozaupanje pa moramo vedeti, da vendar pomenimo na svetovnem trgu mnogo več kot Madžari, Čehi ali Poljaki, saj je slovenski izvoz na prebivalca 6,2-krat večji od poljskega, celo 2,2-krat večji od tako opevane Madžarske in kar 2-krat večji od portugalskega, 4,4-krat večji od grškega in 1,7-krat večji od španskega, pa celo za 10 odstotkov večji od italijanskega prebivalca. Razlog je v še enkrat večjem prihodku na slovenskega zaposlenega od madžarskega (vse velja za leto 1997). Izhodišče je torej za Slovenijo ugodno. Vprašanje je, kako preprečiti, da bi nas omenjene države dohitele.

Različnost kot nevarnost

Politika se težko sprizajni z vedno večjo različnostjo, od življenjskih stilov, svetovnih nazorov do tehnologij in medijev, v nasprotju z dosedanjo množičnostjo, uniformiranostjo in ukalupljenostjo. Prihaja tako imenovana razmnožičena družba. Za obvladovanje potrebuje vlada več informacij, enako tudi gospodarstvo. Vsi iščejo podatke in znanje za delovanje v tej množični raznolikosti. Odzivi morajo biti bliskoviti, česar pa sedanje strukture niso sposobne. Kratka opomba Alana Greenspana, guvernerja ameriške nacionalne banke, o obrestih sproži bliskovito reakcijo delnic na Wall Streetu. Tudi znanje postaja kratkotrajno, ker ga zamenjuje novo: trgi, dobavitelji, stopnje DDV, carinske stopnje, tečaji.

Vodstva podjetij niso pripravljena na to hitro odmiranje. Nimajo novih odgovorov, strategij, tehnologij in izdelkov. Tehnologije so v vse bolj divjem plesu propada in regeneracije. Vse to sproža boje za moč. Čim bolj je podjetje na vrhu in razvidno na trgu, tem bolj je ogroženo. Prvi morajo več investirati in porajati več znanja z boljšimi kadri. Sicer se pogrežnejo v drugi in tretji razred, ki je poceni naprodaj, zato je več trenja, več notranjih bojev. Politične izbruhe moramo gledati v tej luči. Temu so podvržene tudi razmere v EU. Celo pogajanja o vključitvi Slovenije v EU.

Vodstva na te izzive sprememb nimajo odgovora, ker so enkratna, brez primere v zgodovini. Njihovo premagovanje zato zahteva pripravljenost in prožen aparat. Vendar opažamo, da se vodstva branijo teh izzivov z molkom, ker to ne spada v njihov vzorec. To preprosto spregledajo, kot da ne obstaja. Ko je jeseni 1999 izšla ocena Inštituta za razvoj menedžmenta IMD o konkurenčnosti Slovenije za leto 1999, v kateri je bila po osmih področjih med 47 državami postavljena na 40. mesto¹⁷, njena vlada pa na najslabše, je vlada to preprosto zatrla z molkom. Mediji so ji pri

tem pomagali, ker bi sicer ogrozili optimizem, ki ga je premier razglašal. Pri tem jih ni motilo dejstvo, da je IMD organizator vsakoletnega januarskega Svetovnega gospodarskega foruma v Davosu, kamor je premier redno zahajal. Vendar to ne more odpraviti slabih strani, ki postavljajo Slovenijo na zadnja mesta in katerih izboljšanje vsaj na povprečno vrednost bi po oceni samega IMD dvignilo rating Slovenije za 7 mest, s 40. na 33. Vedenje vlade je zato stereotip pri vseh, ki jih preseneča razvoj in se preprosto pretvarjajo, da so gluhi.

Podobno je tudi z mnogimi podjetji. Recept je znan: ustanoviti komisijo, birokratsko telo brez moči. Zato se problem napihne in nastane kriza. V bistvu pa gre za prost pretok informacij. V današnjem sistemu upravne birokracije ga ni. Informacije so razdeljene po resorjih in so v obliki hierarhične piramide. Razvoj pa terja horizontalno povezovanje informacij, kar razbija okope področij, resorjev in oddelkov. Informacije morajo omogočati nove odnose. To pomeni novo hierarhijo. Srednji menedžment ni več potreben kot kanal za informacije, saj jih lahko dobi glavni direktor na svoj računalnik neposredno od baze, ki jih skladišči v spomin. Mlad zaposlen ekonomist na spodnji lestvici lahko neposredno komunicira z nadrejenim direktorjem. Ne potrebuje več posrednika – načelnika oddelka. To je konec hierarhije. Kanali in zasebni revirji šefov so izginili v računalnikih. Zato je tudi birokracija ogrožena. Vendar se v skladu z digitalno revolucijo ne bo spremenila sama od sebe. Svojih informacij in svojih rezerviranih koticov ne bo izpustila iz rok. Birokratske organizacije se nikoli ne razpuščajo. Pač pa se dodajajo neprestano nove agencije in centri, vsak s svojo informacijsko mrežo. Današnje stanje so zamrznili proračuni in politični pritiski. To preprečuje novo konceptualizacijo, ki bi vodila v radikalna odkritja in v osvežujoče racionalizacije. Priča smo pravemu uporju proti spremembam. Veterinarska afera z grožnjo EU je tipičen primer. To namreč pomeni tudi preureditev moči. Zdaj lahko dober analitik ugotovi napake v organizaciji z enim pregledom baze podatkov. Nič ni več skritega. To pomeni nov odnos med znanjem in močjo v družbi. To je eden načinov, kako ljudje organizirajo svoje koncepte in svoje institucije. Kar pomeni tudi, da način organiziranja znanja določa način, kako organiziramo ljudi. Na tem področju sploh niti ne slutimo, kakšne spremembe nas čakajo.

Hitre spremembe v svetu in v EU zahtevajo tudi enako hitre odločitve, vendar so birokracije zaradi bojev za moč notorično počasne. Konkurenca na zdaj povsem odprtem trgu brez ovir zahteva nenehno inovacijo – inovacijo, ki ni samo tehnična, temveč splošna, v zasnovah, v procesih in postopkih –, birokratska moč pa razbija ustvarjalnost. Birokracije so vse bolj trde, čim bolj se institucionaliziramo. Nič več niso prožne kot v času po osamosvojitvi in zrušitvi samoupravnih pravil, ko je bilo vse plavajoče

¹⁷ *The World Competitiveness Yearbook 1999*. IMD, Lausanne, 1999.

in brez oblike. Novo poslovno okolje EU terja intuicijo in skrbno analizo, vendar birokracija teži k zamrznjenju znanja in tako preprečuje ponovno konceptualizacijo, ki bi vodila k radikalnemu odkritju. Tega ne bo mogoče presekat, ker birokracija ne bo izginila. EU bo celo terjala, da namestimo še več birokracije. Otresla se je bodo samo gospodarska podjetja, ker gredo v dobo znanja. S tem se bodo spreminjale tudi okoliščine, v katerih birokracija uspešno deluje. Zato ne bo mogla več delovati po nekdanjih zamislih in je zrela za pretres, ki se že dolgo napoveduje. Že dalj časa zajema birokracije zahodnih držav, čeprav ne tako spektakularno kot bruseljsko. Tudi v tem primeru je prišel sunek od zunaj.

Slovensko poslovno področje bo vse bolj izpostavljeno krčem v splošnem nemiru svetovnih preobrazb, ki pljuskuje k nam in še bolj bodo. Stari informacijski kanali so že odpovedali. Zaposleni morajo inovirati in izboljševati svoje delo po svojih posebnih virih neformalnih komunikacij, v glavnem v povezavi z znanci in vrstniki. Kolegialne mreže delujejo tudi prek podjetij v javno upravo daleč bolje kot uradne. Tisoči inteligentnih in inovativno usmerjenih zaposlenih sicer ne bi mogli opravljati svojih nalog – ne morejo odpirati novih trgov, skrbeti za zavarovanje poslov in naložb, ustvarjati novih izdelkov in boljših tehnologij, pridobiti boljši dostop do svojih kupcev na tveganih področjih, kamor si uradna birokracija nikoli ne bi drznila. Morajo obiti pravila in prelomiti formalne postopke. Koliko menedžerjev mora stisniti zobe, da so stvari narejene? In koliko uradnikov mora zapreti oči pred kršenjem formalnih postopkov? Da so stvari opravljene, morajo lomiti birokracijo. Ta se počasi prilagaja. Velike vsote se vlagajo za nove komunikacijske naprave, kar vpliva na velike spremembe v organizaciji, na vrstni red ljudi v hierarhiji.

Spremembe v gospodarstvu se dogajajo pod površino kot tektonski premiki. Sprožili bodo največje valove v prihodnosti, tako da se nam bodo zdela današnja vznemirjanja kot krotko žuborenje potoka. Moči se bodo selile na nepričakovana mesta, v podjetja, ki jih niti ne opazimo. Zamajale se bodo današnje predstave o dejanski moči. Vlada bo izgubila večji del moči, ki se bo selila v koncerne in multinacionalke, ki jim domača birokracija nič ne pomeni. Spremembe v odnosih med znanjem in proizvodnjo bodo pretresli temelje ekonomskega in političnega življenja (in ne samo sveta). Kako se bodo izoblikovali izvori teh pretresov v koncernih, je druga zgodba.

5. Ideologija angažiranja

Napredek sloni na posameznikih, ki se polno angažirajo, z vsem svojim bitjem, ves čas, z vsemi svojimi mislimi, domišljijo in ustvarjalnostjo. Slovenci nimamo pravega izraza za »angažiranje«, ki pomeni poglobiti se, posvetiti se, se predati neki ideji ali cilju.

Samozaposleni so vzor odnosa do dela, ki bi ga morali povzročiti in posplošiti. Njihove navade varčevanja, upornega doseganja ciljev, požrtvovalnost in vztrajnost so njihove osebne vrline, ki jih večina ne vidi in jih ne ceni; vidijo samo rezultate njihovega prizadevanja – in zato jih razžira zavist. Na vsaki ravni dohodka, od najnižjih do najvišjih, so večji varčevalci in naložbeniki, prvo je pogoj drugega, kot tisti, ki delajo za koga drugega in ustvarjajo isti dohodek. Samozaposleni neposredno vidijo, kaj gradijo. So namreč graditelji novega. Če ustvarjajo boljše ideje, nove posle, nove kombinacije in strategije, jim pomeni večjo korist, kot če bi imeli večjo hišo ali večji avto. Kot graditelji znajo ceniti okolje, ki jih spodbuja, znance, ki jih z uspehom prekašajo, državo, ki jih podpira. Znajo ceniti vsako pomoč, znajo pa tudi premagovati ovire. Kot graditeljem so njihova časovna obzorja mnogo daljša kot pri drugih, ki so bodisi potrošniki ali pa delničarski kapitalisti. Njihov cilj je postavljen v daljni prihodnosti in vse svoje današnje korake prilagajajo temu načrtu. In vztrajno, ne da bi omahovali, stopajo naprej.

V velikih podjetjih, bankah in zavarovalnicah, ki jih upravljajo delničarji in vzajemni skladi, se zdijo ti kapitalisti tako oddaljeni in tako različni, tako amorfni, in nihče med njimi nima takšnega ognja in radosti zaradi gradnje in ustvarjanja. Njihovo obzorje so dividende, in to na točno določen letni termin. Drugačna so podjetja, ki jih imajo v lasti družine ali ena sama oseba; v filozofiji podjetja in v njegovem pojavu vidimo popolnoma drugačen vedenjski vzorec kot v prav tako veliki organizaciji, ki pa je nimajo v lasti neposredno vodeči. Njihovi cilji so skladni z miselnostjo graditelja.

Na tej točki si oglejmo, kako deluje javna politika, ki podpira sistem, ga skuša premakniti naprej, pri tem pa razmišlja o vrsti vprašanj, s katerimi se danes peča v Sloveniji množica ljudi, od vlade in parlamenta do civilne družbe in javnosti. Kakšno davčno in proračunsko politiko izbrati, da bo vodila k rasti in dolgoročnim naložbam? Kako oblikovati razi-skave in razvoj (RiR) za uspešen tehnološki razvoj? Kakšne so prave reforme za pokojninske in zdravstvene programe? Kako oblikovati najbolj usposobljeno delovno silo, da bo možen prehod v industrijo z možganskim pogonom? Kako vključiti v formalno izobraževanje usposabljanje pri delu? Kako urediti plačevanje za te storitve, kdo in kaj? Na vsa ta vprašanja je bilo danes veliko odgovorov, vendar dokončnega še dolgo ne bo, ali pa nikoli, kajti razvoj gre naprej in sproti prinaša nove zahteve.

Pri vseh teh primerih je očitna razcepljenost ljudi na tiste, ki so graditelji in naložbeniki, in tiste, ki so samo opazovalci in potrošniki. Prvi tehtajo in ocenjujejo posledice, drugi slepo zahtevajo in vidijo samo sebe. Ali sta to dva kapitalizma, ki sta oba prava? Ali je samo eden pravi, ki pe-lje v prihodnost in se ne konča na slepem tiru? Graditeljev, ki bi bili an-gažirani za svoje cilje z vsem bitjem, je malo. Manjšina so. Prekrije jih ve-čina, ki malo prispeva, mnogo pa terja. Primerne javne politike niso današnje vprašanje. Pravo vprašanje je, kako prepričati potrošnike, da se

je svet spremenil in da se moramo spremeniti z njim. To je najtežja naloga kapitalistične vlade, ki je zrasla iz večinske politične volje ljudstva, kajti hipoteka pričakovanj in obljub je velika. Vse so zrasle iz potrošništva in ne iz graditeljstva. Vsi so pred volitvami tekmovali v obljubah javnosti. Vlada bi pa morala vcepiti javnosti potrebo po spremembah. Ko bo sprejeta intelektualno in čustveno, bo lahko rešen del vladne naloge. Možne so zelo različne politike, da pridemo od tu do tam. Ugotoviti pa moramo, kje je ta »tam«, kamor se moramo napotiti, nato pa ustvariti občutek nujnosti, da se napotimo tja. In vprašati se moramo, za kakšno ceno bomo tja prispeli.

Ko sem bral življenjsko zgodbo barona Zoisa, ustanovitelja sodobnega železarstva na Slovenskem, sem spoznal veličino graditeljstva in široko obzorje, ki ga je usmeril v prihodnost, kjer je v jasnih obrisih videl svoje cesarstvo. Trdovratno je uresničeval svoje zamisli, vendar se ni zanašal samo nase, iz vse Evrope je zbiral okrog sebe najboljše strokovnjake tistega časa, geologe, tehnologe, ekonomiste. Pa še nečesa se je zavedal: v prihodnosti je videl okrog sebe omikano, izobraženo ljudstvo, ki bo nadaljevalo njegovo vizijo, kajti brez njega ne bo uspeha, ne bo delavcev niti potrošnikov. Vedel je, kaj je moč kulture. Zato je zbral okrog sebe družčino tedanjih najustvarjalnejših Slovencev in jim bil mecen ter spodbujevalec. Bil je začetnik razsvetljenega kapitalističnega podjetništva.

To je tudi zamisel nove evropske socialdemokracije. V Evropi ni mogoče stopati po ameriški poti, ki ustvarja množico nepriviligiranih in javno ožigosanih revežev. Evropski kapitalizem je zveza socialne države s tržnim gospodarstvom. Država zagotavlja močno pokojninsko, zdravstveno in socialno mrežo, ki pomaga spodnjemu sloju in mu omogoča dostojno preživetje. Kapitalizem se sooča s strašno osamljenostjo, kar je prvič po 150 letih. Ves čas je v svoje okolje kooptiral skupine delavcev v srednjem menedžmentu, uradnike, kvalificirane delavce kot del kapitalističnega tima. Zdaj se je položaj spremenil, saj se s prestrukturiranjem vseh panog in vseh ravni otresa celih skupin zaposlenih, od srednjega menedžmenta navzdol. Tako so nehali biti del njegovega tima in mu zato tudi odtegujejo svojo politično podporo. Ti ljudje bi postali njegovi nasprotniki, če ne bi bilo delujoče socialne mreže, ki jih sprejema v svojo zaščito in jim omogoča človeka vredno življenje. To je varovalka proti revoltu.

V tej zgradbi imajo graditelji veliko nalogo, da zgradijo novo cesarstvo industrij z možganskim pogonom in z novimi storitvami, ki bodo dali številna delovna mesta. Zgradili bodo nekaj, kjer je danes prazen intelektualni in ekonomski prostor. Nekaterim bo gotovo uspelo. Vendar je pogoj polno angažiranje. Graditev novih cesarstev je naporno delo. Lester Thurow trdi, da se bo moral kapitalizem prihodnosti premakniti z ideologije potrošnje na ideologijo graditeljstva. Rast ni avtomatičen proces mirnega pomika iz ene v drugo točko ravnotežja. Pot rasti je hrupen proces neravnotežja. Tudi tehnologija ni mana z neba, podarjena zastonj, temveč je socialni proces človeškega ustvarjanja in inovacije. V tej zvezi moramo

gledati naložbo ne kot strošek, ki se mu lahko izognemo, temveč kot neposreden sprožilec koristi, ki jo moramo objeti.

Da se bomo spoprijeli s sedanjim obdobjem prekinjenega ravnotežja in zelo različno prihodnostjo, ki bo izšla iz tega stanja, moramo izumiti nekaj novega. Nove tehnologije ne morejo delovati izolirano in zato povečujejo pomen družbenih naložb v infrastrukturo, izobraževanje in RiR, vrednote pa se pomikajo k več individualnosti z manj interesa v komunalne naložbe. Vse to se dogaja v trenutku, ko odkrivamo koristi produktivnosti v timskem delu. Kapitalizem zato potrebuje družbeno podporo prav sedaj, ko smo izumili kapitalizem brez olastnjenega kapitala, ker ga imajo posamezniki v svojih glavah. Njim pripada težka naloga, da gradijo nove industrije. Ko bodo premagovali naravni psihološki odpor, bodo živeli težko življenje zunaj meja rutine, ker bodo poizkušali z novim v družbenem okolju, ki je mentalno povezano s preteklostjo. Malo ljudi si upa v neznano. Malo jih sanja vizije, vzhičeni nad ustvarjanjem, nad zavojevanjem novih poti in s psihičnim gonom, da gradijo ekonomsko kraljestvo.

Tega niso predvidevali niti največji teoretiki podjetništva. Schumpeter je oznanjal konec kapitalizma, ker ga bodo spodrezali birokratizacija izumljanja, inovacije in intelektualni »pisuni«, ki bodo javnosti slikali plemenitejše cilje drugih sistemov, kot je na primer socializem. Vendar se je zgodovinsko motil o RiR, prav tako pa je »pisune« demantiral ekonomski polom socializma. RiR so premaknili človeštvo v povsem novo dobo informatike in avtomatizacije, meje človeka pa prestavili mimo meseca daleč v vesolje.

RiR morajo birokratsko podpirati velika podjetja in vlada. To je program vseh razvitih vlad. Amaterski izumitelji (po zamisli samoupravljanja) niso več v srcu tehnološkega napredka. Pojavi se vrsta inovatorjev, ki si poiščejo idejo iz temeljnih raziskav in ustanovijo majhno podjetje, ki morebiti zaradi bliskovitih uspehov postane veliko. Univerze bi morale postati, tako kot v ZDA, največji inkubator majhnih podjetij. Žal se v medijih slavi samo potrošništvo, od tega živijo vsi mediji, zlasti TV. Tam ni prostora za graditelje, zato tudi ne podpirajo naložb v izobraževanje, RiR in infrastrukturo. Ne pripovedujejo javnosti, da se je treba žrtvovati za prihodnost, da je treba varčevati za naložbe in se odrehati potrošnji. To ne spada v njihovo carstvo. To bi bila njihova smrt. To je biznis.

Prilagajati se bomo morali na novo realnost s podporo države, ki zmore vizijo prihodnosti, ki spodbuja graditelje. Država ve, kaj mora storiti, čeprav tega mnogokrat ne more. Ve, da mora opustiti podporo preživetim industrijam, vendar tega ne more. Ve, da je prihodnost v novih podjetjih na možganski pogon, vendar ne more izobraziti dovolj visoko usposobljenih za njihovo vodenje. Država ne more delovati racionalno, ker politični odločevalci ne mislijo racionalno in ne prepoznavajo jasnih znamenj v prihodnosti. Kako jih premakniti, da bodo videli? Kdaj bo pritisek tako velik, da jih bo premaknil in omogočil delo novim in sposobnim?

6. Ali nestabilnost šele prihaja?

Trenutno stanje v EU je za Slovenijo zadovoljivo, ker lahko uveljavi svoje izdelke in ker je njena konkurenčnost sprejemljiva, čeprav je manjša od drugih evropskih držav. Za prihodnost to ni zadosti, kajti Slovenija bo povečala proizvodnjo, ker jo mora, da uskladi produktivnost zaposlenega (ne delavca na proizvodni liniji!) z normo, ki velja v EU – in to je povprečno za 320.000 DEM izdelkov po tržni ceni na zaposlenega, odvisno seveda od panoge, kar je ogromen skok s sedanjih 148.000 DEM. Zato bo morala najti nove trge za plasiranje te večje količine blaga. Pri tem bo odvisna od konjunktura v velikih državah, kar pomeni, da bo bolj odvisna od nihanj in recesij, ki se pojavljajo v ciklih. Včasih zaradi dobrih, včasih zaradi trivialnih vzrokov prične povpraševanje v nekem sektorju ekonomije rasti ali hitro padati.

Povpraševanje se rojeva v večjih državah. Povečuje se zaradi daljših dobavnih rokov in zaradi naročil nove proizvodne opreme, ki omogoča večjo proizvodnjo. Povečujejo se tudi naročila surovin za napolnitev proizvodnih skladišč. Tu pa pride v poštev Slovenija. Ko se potrebe zapolnijo, se ta proces ustavi in naročila prenehajo. Zato bo slovenska industrija najprej čutila zmanjševanje naročil. Dogajanje na davčnem trgu z rastjo ali padcem kupne moči za industrijo ni toliko pomembno, saj je motor proizvodnje izvoz. Industrijska podjetja lahko samo predvidijo to dogajanje, da se bodo znala pripraviti vnaprej. To je danes lažje zaradi sodobne informacijske tehnologije in sofisticirane matematike zalog »v pravem času«, ki je odpravila potrebo dragih skladišč.

Računati moramo z recesijami, ker so del kapitalističnega sistema. Ne vemo pa, kako pogoste bodo in kako globoko bodo segle. Niti kako hitro bo potekalo okrevanje. Vlade velikih držav lahko pri tem pomagajo z lažjo monetarno in davčno politiko, čim grozi recesija ali se že pojavi. Slovenija je izpostavljena tem motnjam in ne more ničesar storiti za njihovo odpravo ali olajšanje.

Amerika je nehala biti dominantna ekonomska lokomotiva že v začetku 90. let, ker se je odzvala samo s skromnimi znižanji obrestnih mer in davčnih spodbud ni uvedla, tako da ni pomagala okrevati ostalemu svetu. Poleg tega je bila ameriška inflacija nizka in v padanju. Amerika preprosto ni več pripravljena pomagati, čeprav je to ne bi nič stalo. Evropska recesija se še ni končala, saj je njena stopnja brezposelnosti vztrajna. Evropa ne more uporabiti nižjih obrestnih mer zaradi Nemčije, ki ima težave s financiranjem Vzhodne Nemčije. Tako so v EU vsi ujetniki Nemčije. Nihče ne upa, da se bo dvomestna stopnja brezposelnosti v prihodnosti zmanjšala. Vlade so nemočne. Bolj zaradi lepšega se trudijo vzpostaviti optimistično vzdušje z nešteti strategijami za odprtje novih delovnih mest.

Rezultat različnih usmeritev monetarnih politik je za 60 odstotkov

počasnejša svetovna rast. Vlade, ki bi bile pripravljene agresivno nastopati proti recesiji in spodbujati rast, so zamenjale vlade, ki ves svoj čas porabijo za boj proti inflaciji in za zaščito vrednosti svoje valute. Vendar slovenski državljani pričakujejo, da bo vlada olajšala ali celo odpravila recesijo, ki jim prinaša velika bremena in skrb brezposelnosti. Katera družina bi želela, da izgubi tretjino svojega težko prisluženega premoženja? Nedejavne vlade izgubijo volitve. Slovenci ne marajo videti svoje države ponižane na svetovnih finančnih trgih. Svojo jezo usmerijo na izvoljene politike in ne na neznane finančnike. Če se vlade neučinkovito držijo ob strani dogajanja, ko bi bilo treba ukrepati proti preobratom v svetu in doma, če poslanci v parlamentu izločajo njihove člane, ker niso napravili tistega, kar bi državljani želeli, da napravijo, postanejo šibke. Seveda se v vladi branijo, da jim zunanje razmere ne omogočajo, da bi storili tisto, kar prejšnjim vladam ni uspelo – da bi energično ukrepali proti recesiji in upravljali svojo ekonomijo z zelo nizko stopnjo brezposelnosti. Vlade so vse bolj vezane na globalno dogajanje in na pravila EU, kar pa seveda ni res, ker je vedno možno poiskati kak izhod. Najtrše sporočilo volilcem in javnosti je, da ni možno ničesar več storiti, da smo povezani v mednarodne zveze in da se moramo prilagoditi skupnosti EU, četudi je stanje slabo.

Pregled recesij v svetu kaže, da je minilo obdobje redkih kratkih in plitkih recesij. Zdaj se pojavljajo pogoste, daljše in globlje recesije z mnogo daljšimi in počasnejšimi okrevanji. Izgube podjetij in gospodinjstev so večje, nacionalne banke ne morejo preprečiti velikih razvrednotenj valute in delo izgubi nesorazmerno večji del aktivnega prebivalstva. Ameriške globalne ekonomske lokomotive ni več, ker rešuje Amerika samo notranje težave, koordinacije med velikimi tremi – ZDA, Nemčijo in Japonsko – ni več, niti ni držav, ki bi bile pripravljene za vlogo regionalne ekonomske lokomotive. Zato je vse pomembnejša zapoved nacionalnega spodbujanja za sprotno urejanje težav z diverzifikacijo trga in s kakovostno strukturo izdelkov v nišah z visoko konkurenčno stopnjo in velikim tržnim deležem, ki že pomeni preferenčnega dobavitelja. To je edina možna vnaprejšnja priprava na recesijo oziroma finančne zlome, ki se pojavijo naenkrat, iz dneva v dan, jih je pa mogoče zaznati že vnaprej. Pomembno je tudi to, da slovenski proizvajalci niso v verigi poddobaviteljev multinacionalnk, ki ob prvih znakih prodajnih težav odpovedo naročila, temveč da skušajo biti finalisti z lastno tržno obdelavo kupcev. Ta način jim prinaša avtonomijo na trgu in seveda večjo samoodgovornost.

Večina evropskega izvoza je vezana na izvoz v ZDA. To je tudi osrednji vzorec trgovine znotraj Evrope, ki ni neposredno povezana z ZDA. Mnoge države imajo trgovinske primanjkljaje z Nemčijo, ki jih financirajo s trgovinskimi presežki z ZDA. Brez ZDA kot odprtega trga, ki sprejema evropske izdelke, bi se evropska trgovina jutri sesula. Nobena država ne more plačati nemških uvoznih računov. EU kaže na hitro rastočo medregijsko trgovino, vendar te statistike ne povedo vsega. Kar je videti kot slo-

venska prodaja Nemčiji, je odvisno od nemške prodaje v ZDA. Tudi nemški trgovinski presežek z ZDA zavaja, ker prodaja slovenske (in poljske, češke in madžarske) komponente, ki se vgrajujejo v izdelke, ki se reeksportirajo v ZDA in Kitajsko. Zelo malo se prodaja nemškemu potrošniku. Brez ameriške trgovine bi se ustavil velik del slovenskega (in drugega) izvoza.

Finančna nestabilnost je značilnost današnjega sveta. Skoraj ne mine leto brez finančnih pretresov na kakšnem finančnem trgu: v Mehiki 1994/95, Tajski 1996, Japonski 1997, Braziliji 1997, Rusiji 1998, Argentini 2001. V kapitalizmu naj bi potrpežljivi, dolgoročni naložbeniki, ki poznajo skrite vrednote v teh finančnih vrednotnicah, kupovali in prodajali na finančnih trgih ter tako izravnali nestabilnosti, ki jih ustvarja čredna miselnost kratkoročnih špekulantov, ki skačejo na trende navzgor in navzdol. Žal ni veliko takih naložbenikov, ki bi bili usmerjeni v oddaljeno prihodnost in v vrednote dolgoročnega ravnotežja.

Pri finančnih pretresih je treba odgovoriti na vprašanje, kako je na trgu sploh lahko nastala tako visoka raven cen, ki je ni mogoče vzdržati. V vsakem primeru pretresa so bile cene delnic zemljišč ali nepremičnin prevrednotene, absurdno visoke, tako da je samo vprašanje, kdaj se bo trg zlomil in kako hitro ali počasi bo zlom potekal.

Videli smo, kako je zrasla vrednost delnic na japonskem trgu leta 1992, da je bilo razmerje pred zlomom med ceno in zaslužkom 100 proti 1. Vidimo, kako raste indeks borze v New Yorku. Vzrok je v človeškem pohlepu. Ljudje so sveto prepričani, da bodo zaslužili in da bodo toliko pametni, da bodo odnehali tik pred koncem. Mehurček se vedno razpoči, vprašanje je samo, kdaj. Tega nihče ne ve in tudi nikoli ne bo razkrita. Seveda tedaj nihče ne more več uiti. Vsi hitijo prodajati, cene strahovito padajo vsako uro in izhoda ni več. Ljudem ostanejo samo malovredni papirji. Včerajšnja premoženja so izpuhtela. Ko to mine, si vsi zagotavljajo, da česa takšnega ne bo več. Spomini pa obledijo in pot na vrh je neizogibna. Zgodba se je že ničkolikokrat ponovila.

Pravil za to ni mogoče vsiliti, ker se kapital danes premika po komunikacijski mreži v sekundah brez nadzora. Vsak običajni dan premikajo svetovni kapitalski trgi 1,3 bilijarde USD, vsi svetovni izvozi skupaj letno pa dosežejo samo 3 bilijarde USD¹⁸. To trgovanje povezuje trge, tako da so trgi bolj pripravljeni na skupni zlom.

Kdo je najbolj ogrožen? Primer Mehike leta 1994/95 kaže, da je v svetovnem finančnem sistemu vedno nekaj šibkih členov. Vzrok je prevelik trgovinski primanjkljaj zaradi potrošniško forsiranega uvoza, ki ga mora država financirati s kratkoročnimi kapitalskimi tokovi. Ko so se rezerve tujih valut iznenada zmanjšale, so morali mehiški peso devalvirati in tuji kapital je pričel panično bežati.

V istem času je bilo nekaj držav, kot so Belgija, Italija in Grčija, ki so

¹⁸ IMF, april 1993; *The Economist*, 7. 10. 1995, str. 10.

imele glede na kosmati domači proizvod (KDP) mednarodne dolgove najmanj trikrat večje. To pomeni svarilo Sloveniji, da mora vzdrževati ravnotežno trgovinsko bilanco in da ne sme imeti prevelikih mednarodnih dolgov, pri čemer ni pomembno, ali so posojila najeli zasebniki ali država. Kazni ob finančnem zlomu so drakonske, tega se mora zavedati vsaka vlada. Še nekaj mesecev jo prav lahko hvali ves svet, nato pa govorijo o njej samo najslabše. V Mehiki je zaradi padca valute inflacija narasla na letnih 60 odstotkov. Zaradi uvajanja tržnih reform je bila za 13 let znižana življenjska raven povprečnega Mehičana in na koncu te dobe je bila družinska kupna moč zmanjšana za 33 odstotkov. Brezposelnost se je podvojila, trgovina na drobno se je zmanjšala za 40 odstotkov in nobene rasti ni bilo štiri leta.

To je opozorilo vladam, na kaj vse morajo paziti pri opazovanju finančnih gibanj. Pri teh zlomih gre v ozadju seveda vedno za mnogo več in različni vzroki so, o katerih se ne govori. Kje bo naslednja kriza in kako velika bo, ne ve nihče. Vendar vemo, da gotovo bo. Narediti moramo vse, da se ji izognemo.

7. Primerjalne prednosti

Stopamo v svet velike konkurence, v kateri bo prava umetnost ostati živ. Kako postati v njej razločen, pa hkrati različen in edinstven s ponudbo, drugačno od tekmecev, vsaj za neke skupine kupcev? Zato je nujna jasna strategija. Naši tekmeči so izvedli reinženiring, skrčenje, mršavljenje, znižanje režije, očiščenje proizvodnega programa, naša podjetja pa malo ali nič. Otresti se morajo pomanjkljivosti in balasta ter ustvariti nove prednosti.

Večina podjetij dela s podobno uspešnostjo. Vendar je bistvo v tem, da se dvignejo nad druge in ustvarijo konkurenčno prednost. Strategije morajo imeti to za cilj: biti drugačen od drugih, biti prepoznaven z novimi in posebnimi izdelki, ki imajo nove lastnosti, s katerimi je mogoče kupce nagovoriti, se v njihovih očeh poudariti, postati posebno ime, pojem o nečem novem. To je možno pri vsakem izdelku. Pri investicijskih napravah še prav posebej. Zato ste patentirali stvari, o njih pisali in na predavanjih nagovarjali kupce, ki so strokovnjaki na tem področju in znajo ceniti posebnosti, s katerimi se ločujete od drugih. To je svež pogled na konkurenčno strategijo. Seveda je to dolgoročna strategija, ki ni vedno po godu današnjim lastnikom, ki bi radi rezultate takoj. Zato so podjetja ustavila naložbe, znižala stroške, odpustila upravo in dele proizvodnje prenesla k poddobaviteljem. O konkuriranju se šele učimo, vendar se na nekaterih področjih hitro znajdemo. Najtežje je pri množičnih izdelkih z veliko paleto kupcev, ki jih je težko nagovoriti učinkovito in pri tem uporabiti prave kanale in poudariti pomembne stvari. Glavna stvar je, da

smo si sami na jasnem, kaj novega prinaša izdelek in zaradi česa različno od drugih. To so konkurenčne prednosti. Pri tem se nenehno učimo, kaj so lastnosti konkurence in kako jih preseči.

Ne smemo siliti na področje, kjer je že več podjetij, ki si na njem oblikujejo prednost. Vendar to ni več prednost, saj jih je preveč. Zato poskušamo ustvariti novo prednost, drugačno od množice drugih. To pomeni odmik od standardnega oblikovanja. Čim se standard vtisne v javnost, je konkurenca težka. Zato pojdemo po samostojnih in neobičajnih poteh. Ni naključje, da se na računalniškem področju niso mogli dogovoriti o standardu. Množici proizvajalcev bi to ustrezalo, vendar nekaj vodilnim ne. Applovemu Macu se je vedno uspelo izogniti vsem kalupom in presemetiti z nečim posebnim, kar se loči od vseh drugih. Če znaš predstaviti prednosti tega tako, da te uporabniki takoj razumejo in to uporabijo v svojo korist, potem je ustvarjena konkurenčna prednost, ki ima izreden naboj privlačnosti. Kdo pa ne želi biti nekaj posebnega in se razlikovati od množice? Zato kupim Maca, ki je znak posebnega intelektualca. In to kupcem povemo trikrat na dan.

Že iz tega primera vidimo, da ne more biti neke univerzalne strategije. Vsaka mora vsebovati posebne lastnosti izdelka in področja, na katerem pričakujejo nekaj novega. Vsak izdelek zato potrebuje svojo strategijo, česar se ustvarjalci zavedajo, malo manj pa tržniki. Manjša podjetja ne smejo težiti za velikim tržnim deležem, ker bodo sicer razočarana zaradi ogromnega pritiska konkurence, ki ima isti cilj. Tega pritiska s cenami ni mogoče zdržati. Zato je bolje oblikovati trge z majhnim deležem, ki pa so zato dobičkonosnejši. Ne siliti tja, kjer jih je že polno! Ko izbirate proizvodni program, je to glavni argument.

V slovenskih podjetjih je življenjski cikel izdelkov predolg. Konkurenca zamenja izdelke mnogo hitreje in si s tem pridobi velike prednosti. Mi teh prednosti nimamo. Koliko s tem izgubimo in koliko privarčujemo, nihče ne izračuna. Na trgih se seveda to pozna pri obsegu naročil. Prodamo, kolikor prodamo. In za nižjo ceno. Vprašanje je, kako uravnovežiti stroške. Uvajanje novih izdelkov s kratkim razvojnim ciklom poveča stroške in zmanjša dobiček. Očitno se to bogato splača podjetjem, ki so agresivna in si s tem povečajo prag uravnovežitvene točke in obseg proizvodnje, za katero postavljajo nove tovarne. Za slovenska podjetja to ni, ker so apatična in se bojijo zapletov. Na trgu dobijo, kar dobijo, in so zadovoljna, če dovolj prodajo. A kje je ta točka »dovoljše prodaje«? Vsa slovenska podjetja so privržena strategiji »tudi-mi«, kjer je gneča proizvajalcev srednjega razreda. Na prvo črto pa si nihče ne upa, ker je to zahtevno. Terja več kapitala ter drznost pri organizaciji proizvodnje in trženja.

Zato slovenska podjetja nimajo podjetniške strategije, ki bi na trgu za povečanje cene in prihodka izrabljala vse možnosti. To prinese s seboj zahtevo po strukturnem razvoju podjetja in odgovornost za edinstveni položaj na trgu. Temu je lahko kos le posebej sestavljen menedžment,

česar nimamo. V njem deluje vsaka veja v harmoniji z drugimi, vsak korak, podprt z drugim. Seveda je vse odvisno od panoge in njene umeščenosti v globalne trende. To gotovo niso panoge tekstila in oblačil, usnja in obutve, papirja in celuloze, lesa in lesnih izdelkov, jekla in kovin. Podjetje mora biti v pravi panogi ob pravem času. Menedžment izhaja iz dinamike svoje panoge in lahko začrta prihodnjo pot razvoja.

Vpliv agresivnega in rastočega podjetja na svojo panogo je pomemben, saj jo preoblikuje in vnaprej določi njene možnosti, ji daje zgled in potegne za sabo vrsto kooperantov. Prizadevati si je torej treba za takšno panogo, ki bi izboljšala naše konkurenčno okolje. Kako potegniti iz nje konkurenčne prednosti, ki bodo postale naše? Zato vplivamo nanjo in jo s tem preoblikujemo. Tu ima vloga menedžmenta nacionalni obseg. Takšnih primerov imamo dovolj v vsaki državi, ki je dosegla velik razvojni skok. Pustimo Japonsko in se ozrimo na Finsko, Dansko, Irsko. Seveda so meje, čeprav jih dober menedžment premakne v druge države. Slovenija ima okrog sebe velik prazen prostor. Vsekakor so podjetja učinkovit vzvod za prestrukturiranje. Glavno pa je, da podjetje oblikuje naravo konkurence in vzame nadzor nad svojo usodo v svoje roke. Ni samo pasivni in nemočni predmet konkurence, ki ne obvlada svoje usode, ampak jo prepušča drugim. Če bo narava Slovenije takšna, potem bodo drugi določali njeno usodo, namreč agresivna podjetja – prvaki – v sosednjih državah. Vse je odvisno od slovenskega menedžmenta in od vlade, ki bi morala biti njegov pomočnik in serviser. Kajti menedžment lahko razvije agresivno strategijo novih izdelkov v dinamičnih ciklih v propulzivnih panogah, ki se bodo spremenile v grozde z velikim obsegom proizvodnje. Vlada lahko samo sledi in to »pokriva«, ko se pojavi potreba. Taktično polje je globalni trg. Za pritegnitev partnerjev ni nacionalnih meja. Meje izginjajo. V tem se skrivajo velike nevarnosti, pa tudi neizčrpane možnosti. Prvič v zgodovini. Znamo to izrabiti?

To je strahovit izziv za menedžment. Za kooperante ni meja, trg pa je globalni. Dobri lokomotivi so vrata globalnega kapitala odprta. Vse je odvisno od ocene in strategije. Takšen koncern bo dobil edinstven položaj. In ta edinstveni položaj vključuje posredovanje posebne mešanice vrednot, tako globalnih kot ščepca nacionalnih, v vrsti kooperantov in kupcev, kar bo podstat nove oziroma prenovljene in oživljene panoge. Strategija pomeni izbor, ki je trenutno najboljši. Žal pa podjetja ne marajo delati izbora, ker se jim zdi to omejujoče in nevarno. Psihološko je tvegano ožiti obseg izdelkov ali področje vrednot, ki jih posredujete, ali distribucijo. Ta nepripravljenost na izbiranje je največja ovira pri izdelavi strategije. Z ravni koncerna lahko to prenesemo na nacionalno raven, pa bomo uvideli napake tudi nacionalnih strategij.

Zmotno mislimo, da hitre spremembe niso združljive s kontinuiteto strategije. Razlikovati pa moramo med strateškim pozicioniranjem in operacijsko učinkovitostjo pri izvedbi tega položaja. Tu so vključeni tehnologija, potrebe kupcev in menedžerske prakse, kar vse se hitro spremi-

nja, izbrati pa moramo vedno najboljše in se zato spreminjati. Ne spreminjamo pa konkurenčnega področja. To je torej tekma v tem, s kakšnimi metodami bomo prišli prvi na cilj. V kontinuiteti vrste izdelkov in vrednot v njihovem jedru je mrzličen proces sprememb. Te določajo notranjo dinamiko v podjetju. Tako imamo stabilnost navzven in velike spremembe znotraj. Podjetja brez stalnih sprememb so letargični in neučinkoviti organizmi. Naj omenim samo tri področja: šibka poprodajna podpora kupca in slaba trajnost ter odpornost izdelka proti nepravilni uporabi.

Pri tem zadenemo ob zahtevo po trajni inovaciji in dvigovanju ravni. Ta paradigma je nadomestila prednosti cenenege dela ali ekonomije obsega. Strateška inovacija seveda ni izboljšava po korakih, kar je zakon v dinamičnih podjetjih, temveč je iskanje novih poti pri kombiniranju stvari. Pri tem ni pomemben »prenos znanstvenih izdelkov v proizvodnjo«, ampak sposobnost uporabiti tisto tehnologijo, ki bo vir konkurenčne prednosti. Gre torej za izbor. Stvar je v tem, da moramo tehnologijo integrirati v vrsto drugih stvari, jo inkorporirati v širši sistem podjetja, jo povezati in integrirati v dejavnosti cele verige vrednosti in doseči komplementarnost prek več dejavnosti. Tako vas tekmeci ne morejo posnemati. Bistvo strategije za doseganje primerjalne konkurenčne prednosti je takšna integracija. Zato to ni naloga enega menedžerja, ampak tima. Ta tim strategijo »živi«, tega niso razvili planerji, ki pri nas navadno napišejo: »Največji tržni delež na Poljskem«. Nihče pa se za to ne zmeni. Nasprotno morajo menedžerji razvijati strategijo v svojem področju. Isto je z nacionalno strategijo, ki je nihče ne upošteva in zato ne more vzpostaviti nacionalnih konkurenčnih prednosti. Takoj ko je napisana, že vsi pozabijo nanjo. Nasprotno pa morajo integrirano strategijo »živeti« vsi prizadeti partnerji.

V Sloveniji so sama majhna in srednja podjetja, ki delujejo v ozkih nišah z ozkim izborom izdelkov. Celo združena Lek in Krka sta komaj tretjina danskega tovrstnega podjetja Novo Nordisk. Velika podjetja jih ne bodo posnemala, ker pri majhnih obsegih niso tako učinkovita. Zato morajo imeti majhna podjetja svojo strategijo, ki se opira na ozek pas izdelkov, kjer so nedosegljiva, ker imajo toliko zbranega znanja in izkušenj ter ker optimirajo vse, kar delajo v tem segmentu. Ne smejo preskakovati z izdelka na izdelek. Inovativnost in najnovejše tehnologije ter menedžerske prakse prispevajo k primerjalni konkurenčni prednosti. Pri tem se ne sme omahovati, kajti to je edina pot! Vizija je povezovanje in združevanje z integriranjem izdelkov v širša polja.

Za ta podjetja je globalizacija drugačen izziv kot za multinacionalke, ker ne morejo izkoristiti vseh prednosti: črpati morajo vložek iz najcenejšega področja, prav tako mednarodni kapital, vendar pa se ne morejo preseliti tja, kjer je delovna sila najcenejša. Njihova prednost je ožje področje, ki so mu v največji meri prilagojena. To je njihova prednost. Tu črpajo znanje in izkušnje ter sodelujejo z lokalnimi ustanovami. To počnejo tudi multinacionalke v svojih maticah s kritično maso znanja kot njihovimi inovacijskimi centri.

Če gredo manjša slovenska podjetja na globalni trg, se morajo združevati, da bodo tvorila inovacijske centre za določene specialne izdelke. To so grozdi proizvodnje z veliko prodornostjo in izkušnjami, ki so lahko edinstveni v svetu. To pomeni izkoriščanje konkurenčnih prednosti za širitev. Ne smejo se preusmeriti na druge izdelke, kjer nimajo izkušenj, ker bodo tam izpostavljeni uničujoči konkurenci preštevilnih tekmecev.

Čim bolj se Slovenija odpira, bolj mora prevladati spoznanje, da je pomemben obseg grozdov, omrežij, zvez. Obkrožiti se morajo z množico dobaviteljev in podpornih podjetij. Potem je pomen obseg podjetja podrejen. Pomembno je domače oporišče, kjer se združuje vrhunsko specialistično znanje. To pomeni donosnost. Danes ni več smiselno graditi velikih podjetij z množično proizvodnjo, kjer je na stotine konkurentov in malo dobička. V Sloveniji bodo vedno zmagovala podjetja z močno inovacijsko bazo. Zato so tako pomembni raziskovalci, ki so pripravljeni na sodelovanje z razvojnimi oddelki v podjetjih in ki so privajeni na pravila takšnega sodelovanja. Raziskovalci sami zase so brez vrednosti, podjetjem, ki so odločena za prodor v svet s specialnim asortimanom, pa lahko prinesejo konkurenčno prednost in s tem visoko donosnost. Navsezadnje edino dobiček podeli priznanje delu. Če bo prišlo do povpraševanja po takšnih raziskovalnih skupinah, se bodo lahko krepile in tako ustvarjale slovensko domačo raziskovalnorazvojno bazo za vrsto podjetniških grozdov. To bodo viri blaginje in visokih plač. Potem se bodo razvoj in inovacijske zmogljivosti koncentrirali na vrsti poslovnih področij. Vlada ve, kje mora zastaviti svojo strategijo in vložke za ta cilj.

Slovenija lahko postane specializirana država brez potencialnih prednosti položaja ali naravnih virov, ima pa lahko preostale prednosti, ki jih prispeva ustvarjalec s svojim znanjem in sposobnostjo. Tradicionalnih slovenskih prednosti, kot je geostrateški položaj, ki so nekaj let zaslepljevali politike, ni več. Položaj ni bistven. Zato moramo ustvarjati in povečevati nove prednosti našega položaja, in to so bolj inovacijske prednosti. To je komaj zaznaven, večinoma nerazumljen premik.

Vlada mora sprejeti to novo paradigmo konkurenčnih prednosti. Temelji na inovaciji in nenehnem dviganju ravni izobraževanja, telekomunikacij, transporta, javne uprave. Čim manjši smo, tem bolj je odločilna specializacija. Ne smemo se lotevati več področij. Edinstveno specialistično znanje v kritični masi, povezano z menedžerskimi grozdi poslovne organizacije v proizvodnji in storitvah, je edina paradigma Slovenije, ki jo bo dvignila nad povprečje. Vlada se mora preurediti skladno s to paradigmo. Regulativa mora pospeševati spremembe. Naložbe v novo tehnologijo mora spodbujati, ne pa jih onemogočati, da podjetja zaostajajo z zastarelimi generacijami.

8. Ne pustimo se prehiteti postkomunističnim državam

Postkomunistične države osrednje Evrope, Češka, Madžarska in Poljska, so bile že pred 20 leti po gospodarskih dosežkih daleč za slovensko industrijo, ki se je po liberalizaciji v letih 1964 do 1969 otresla nadzora države. Ko smo se takrat pogajali s predstavniki teh podjetij, smo si rekli: ti reveži nimajo pojma ne o svetu ne o poslih. Takrat smo sami ponujali po svetu industrijske objekte, določali ceno in pogoje in še na misel nam ni padlo, da bi spraševali svojo vlado.

V raziskavi leta 1979¹⁹ sem ugotovil, da je dodana vrednost zaposlenega na uro v slovenski industriji nižja od češkoslovaške ali madžarske in da imamo trikrat manj patentov na 1000 zaposlenih. Moja takratna raziskava pa je bila usmerjena v primerjavo naših dosežkov z zahodnoevropskimi, ki so se razlikovali od slovenskih za 3,5-krat. Zato je bilo razumeti to kot poziv k odstranjevanju samoupravnih zavor in k aktiviranju odri-njene tehnične inteligence, kar pa nas tu ne zanima. Zaostanek slovenskih dosežkov za realsocialističnimi se je v 80. letih hitro zmanjševal. Kmalu smo jih prehiteli in razmerje se je obrnilo. Zavest, da smo pred drugimi realsocialističnimi državami, nas je tolažila, da nismo tako slabi, čeprav nas prehitevajo zahodne industrije, hkrati pa je bila to lažna uteha, da smo najboljši ne samo v Jugoslaviji, temveč na vsem Vzhodu. Ponos nas je uspaval in nam jemal iz rok argumente, da je položaj kritičen, da se moramo spremeniti, sicer se ne bomo mogli uveljaviti na zahodnih trgih. Režim je bil samozavesten, saj je bil naš trg v Sovjetski zvezi. Dobro se še spominjamo Gorbačova v Ljubljani, ki je obiskal Iskro kot največjega sovjetskega dobavitelja visoke tehnologije. Iskra jo je kupovala na Zahodu in jo oplemeniteno mimo ameriškega nadzora prodajala Sovjetom.

Po zlomu komunističnih režimov so se morale njihove industrije, tudi slovenska, preusmeriti na Zahod, saj se je ruski trg skrčil, potreboval je samo še potrošniško blago, vključno z zdravili. Obseg proizvodnje se je zmanjšal in dosegel v letih 1992–1993 svojo najnižjo točko. To je bilo izhodišče za postopno izboljševanje dosežkov ob hkratno v vseh teh državah potekajočem prestrukturiranju in privatizaciji. Leta 1992 je bila slovenska dodana vrednost na zaposlenega v industriji 17.900 DEM, madžarska 11.600 DEM, češka 9100 DEM in poljska 12.100 DEM, vse torej daleč pod slovensko. To lahko izrazimo bolj in nazorneje z razliko, ki je tedaj ločila slovensko industrijo od postkomunističnih: od češke 8800 DEM, madžarske 6300 DEM in poljske 5800 DEM. V tem letu je bila zahodnonemška dodana vednost na zaposlenega 132.600 DEM in je prehitela slovensko za celih 114.700 DEM.

¹⁹ Kos, M.: *Kovinskopredelovalna industrija – globalna primerjava strukture in uspešnosti*. Gospodarski vestnik, 29. 11. 1979, str. 53–58.

Vse štiri postkomunistične države so se potem zdravile vsaka po svoje. Vse se potegujejo za sprejem v EU. Zato je razumljivo, da tekmujejo med seboj, kdo bo prva in najboljša. Vse so začele prestrukturiranje in privatizacijo, vendar vsaka na svoj način in z različnim uspehom. Pri tem se ne nameravamo ukvarjati s kvantitativno makroekonomsko analizo, temveč s kakovostno, ki se kaže v dodani vrednosti na zaposlenega na ravni industrijskih podjetij. Odseva spretnost menedžmenta pri racionalizaciji, zmanjševanju stroškov za nabavljeni material, višjih cenah inovativnih izdelkov in spretnejšem trženju. Prihodek kot izraz prodaje ni pravi kazalec, kajti iz njega je možno pridobiti večjo ali manjšo dodano vrednost. Merilo prihodka je zato zmotno in zavajajoče.

Slovenci smo se šteli za prve, daleč pred vsemi drugimi. Nismo se čutili ogrožene. Opazovali smo predvsem tiste na Zahodu. Hoteli smo jih ujeti in sprva je dobro kazalo, vendar je bilo že leta 1994 jasno, da jih ni mogoče niti dohitevati. Razlika v dodani vrednosti do Nemčije se nenehno povečuje, leta 1990 je znašala 16.000 DEM, leta 1997 že 131.600 DEM. Zaradi tega se niti gospodarstveniki niti vlada ne vznemirjajo. Pač priznavajo veliko tehnološko in organizacijsko premoč zahodnih industrij. Po tem letu pa se ta razlika ne povečuje več tako hitro. S tem je dano upanje, da bo Slovenije v bližnji prihodnosti le pričela to veliko razliko zmanjševati.

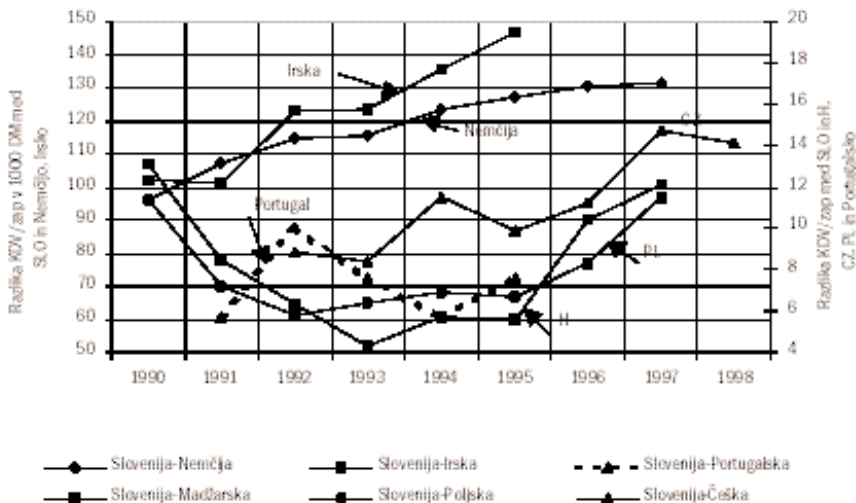
Češka, Poljska in Madžarska so od leta 1990 do leta 1995 Slovenijo zelo hitro dohitevale, saj se je razlika zmanjšala za več kot 40 odstotkov, kar kaže **slika 1**, ki predstavlja gibanje razlike dodane vrednosti na zaposlenega Slovenije do vrste držav v letih 1990 do 1998. Najnovejši podatki pa kažejo, da se po letu 1995 ta razlika ponovno povečuje, kar pomeni, da slovensko gospodarstvo uspešno povečuje konkurenčnost tem trem državam in jih prehiteva. Predvidevamo, da je zdaj razlika enaka, kot je bila leta 1990 ob zlomu režimov. Tudi Irska nas prehiteva in povečuje razliko, razlika do Portugalske pa je konstantna in na zelo nizki ravni okrog 6000 DEM.

Dohitevanja treh postkomunističnih držav s hladnim razmislekom ni mogoče razumeti, saj se stanje njihovih industrij in borne izkušnje njihovih menedžerjev, ki so komaj vstopili na svetovni trg, tako razlikujejo od naših, da smo bili lahko upravičeno samozavestni. Tega slovenski ponos ne more sprejeti. Vsako najmanjše slovensko podjetje je bilo izurjeno v samostojnih nastopih na svetovnih trgih od malih nog. Direktorji so poslovali po lastnem razmisleku in odločitvi, že odkar pomnijo. Niso spraševali nekakšne centralne direkcije kot v vzhodnih državah. Zato nas mora to spodbuditi, da se zamislimo nad svojim položajem. Zdaj gre za prvo mesto v skupni tekmi v EU, od česar si vsi obetamo veliko več, kot si upamo priznati.

Težko si je razložiti, da slovensko industrijo dohitevajo industrije nekdanjih trdih realsocialističnih režimov. Glavni dejavnik je najbrž velik delež podjetij, ki so prešla pod tuj, zahodni kapital, ki je postavil svoj

menadžment in svojo tehnologijo. Tega v slovenski industriji ni. V vseh treh konkurenčnih državah je tuji kapital opremil podjetja s sodobno proizvodno opremo in jim dal nove, boljše in konkurenčnejše izdelke, ki se na zahodnih trgih bolje prodajajo. Posodobil jim je trženje in organizacijo podjetij spremenil iz neučinkovite socialistične v učinkovito in natančno rokovno vodeno zahodno. Ta vzor se je nato hitro širil s posnemanjem v drugih podjetjih, ki so ostala v domačih rokah. Posnemovalni učinek kot demonstracijski vzorec deluje zanesljivo in hitro, mnogo bolje kot tisoči menedžerskih tečajev, ki jih Vzhod drago plačuje, večinoma pa so brez učinka.

Če si razlagamo nizko produktivnost z uničenjem socialnega kapitala – zaupanja, lojalnosti, medsebojnega zanašanja – v bolj ali manj trdih režimih, potem potek dodane vrednosti na zaposlenega kaže, da je bil režim najtrši in z najhujšimi posledicami na Češkem, kljub temu da je bila predvojna Češka sinonim industrijsko najvišje razvite države. Sledita ji skoraj enako Madžarska in Poljska, Slovenija pa je ostala nekje na polovici med Nemčijo ter skupino z najmehkejšim režimom in veliko avtonomijo gospodarskih podjetij.



Slika 1: Razlika v kosmati dodani vrednosti na zaposlenega v predelovalni industriji med Slovenijo na eni strani in na drugi Nemčijo, Irsko, Portugalsko, Madžarsko, Češko in Poljsko v letih 1990 do 1998 v 1000 DEM. (Vir: Statistični letopisi navedenih držav in Industrial Statistics UNIDO)

Ko iščemo vzroke, zakaj postkomunistične tekmice dohitevajo Slovenijo, nam razlika, ki jih loči od Nemčije po dodani vrednosti na zaposlenega, kaže, da se tudi te oddaljujejo od najrazvitejšega jedra EU. Iz tega

lahko sklepamo, da Slovenija v tej skupini povečuje razliko do EU počasneje kot pa tri tekmice. Če bodo trendi zadnjih let veljali še naprej, se bo razlika Slovenije do EU ustalila in povečevala ali vsaj ustalila razlika do treh tekmic. Sloveniji je zmanjkalo začetne sape in je pričela stagnirati. Počasneje povečuje dodano vrednost kot konkurenčni Vzhod. Vendar nas še niso ujeli.

Moramo se pričeti intenzivno ukvarjati s seboj. Pod vprašaj moramo postaviti način vodenja menedžmenta in iskati vzroke relativnega zaostajanja na svojem položaju na sredini med skupino EU in skupino postkomunističnih držav, ki kandidirajo za vstop v EU. V tej skupni tekmi vseh smo pričeli zaostajati in vprašati se moramo, kje so vzroki.

Med 6120 podjetji predelovalne industrije jih je manj kot pol odstotka v tuji lasti. Zato je demonstracijski učinek tujih izkušenj šibek ali pa ga v nekaterih panogah sploh ni. Odpor proti tujemu kapitalu ni funkcionalen. Vsaj 10 odstotkov podjetij bi moralo imeti tujo tehnologijo in menedžment, ki bi morala demonstracijsko učinkovati na druga podjetja. Zdaj ni mogoče nobenemu menedžmentu dokazati, da dela narobe, da je nesposoben, ker ne dosega soseda. Vzemimo primer Litostroja, za katerega se je zanimal ABB. Obdržal se je v »slovenskih« rokah, dodana vrednost, ki jo ustvari, pa je tako sramotno nizka, da ne pokrije niti stroškov dela in tako ustvarja izgubo. Proti ABB-ju se lahko bori samo tako, da doseže isto, kar je obljubljal on: 90.000 DEM dodane vrednosti na zaposlenega v letu 1999. Toliko je namreč dosegel koncern ABB že leta 1993. Slovenska razvojna družba se tu ni izkazala.

Naložbe so premajhne, zato je proizvodna tehnologija zastarela: v Sloveniji 5400 DEM na zaposlenega letno proti nemškim 15.000 DEM. Zato ni mogoče dosegati boljše kakovosti in izbire. Naložbe so vezane na donosnost, ki pa je ni. Zato je konkurenca mnogo bolje opremljena. Lahko bi navajali tudi »subjektivne« vzroke: površnost, neodgovornost, netočnost itd. Vendar so ti vzroki podobni pri vseh nekdanjih socialističnih podjetjih. Ali se ti vzroki v drugih državah hitreje odpravljajo kot pri nas, lahko samo ugibamo, ker tovrstnih raziskav nimamo.

Slovenska podjetja bodo težko popravila kardinalno napako, ko je menedžment pod pretvezo prestrukturiranja razpustil razvojne oddelke in s tem razbil nepriljubljeno tehnično inteligenco. V nobeni postkomunistični državi niso napravili takšne neumnosti. Tedanja vlada ni reagirala na opozorila. Zakonov industrije ni poznala. Takšno stališče menedžmenta je narekoval še nepreživeti samoupravni sindrom averzije do belih ovratnikov, ki »sedijo za mizami in nič ne delajo«. Zato slovenska industrija danes nima novih inovativnih izdelkov z višjo dodano vrednostjo, s katerimi bi prodrla na nove trge v višjih cenovnih razredih. Pomanjkanje novih izdelkov postane žgoče tedaj, ko izživi izdelek svoj življenjski cikel. To je med 2 do 8 let. Zdaj je prišel ta čas. Nespametna lahkotnost direktorjev v letih 1992–94 se zdaj maščuje. Naenkrat je ni mogoče odpraviti. Zorenje novih razvijalcev in razvoj novega izdelka trajata vsaj 5

let. V vmesnem času bodo pomagale samo licence, navezava na strateškega partnerja ali preživljanje pri državnih jaslih. Skratka, 60 odstotkov slovenske industrije je zrele za razprodajo.

Industrija je ohromljena zaradi vrste razlogov. Ostane samo pomoč države, ki se je doslej držala ob strani. Seveda ne preprosto s subvencijami, temveč samo s pomočjo pri obnovi razvojnih oddelkov, pri nameščanju razvijalcev in tehnologov za posodobljanje proizvodnje. Takšno pomoč izvajajo tudi v državah EU. Socialne subvencije so prepovedane. Zato mora vlada aktivirati že 1997. leta sprejeto Strategijo povečevanja konkurenčnosti industrijskih podjetij.

In če bomo še naprej stagnirali? Razlika do postkomunističnih tekmecev se bo še naprej zmanjševala, dokler nas ne bodo prehiteli. Potem bosta zaman tarnanje in sklicevanje, da smo imeli mnogo mehkejši režim in da smo imeli avtonomna podjetja. Podjetja so tudi že zdaj samostojna deset let, vendar se poslovanje ne izboljšuje. Razlika do EU se bo povečevala, dokler ne bo postalo očitno, da za to tekmo nismo sposobni in da moramo preložiti vodstva podjetij v tuje menedžerske roke. Ali pa si jih bodo tujci sami vzeli. Vložki so torej zelo visoki. Posledice bodo neizmerljive. Ali se teh dejstev politika sploh zaveda? Ali želimo biti slepi, da ne bi izgubili duševnega miru?

9. Naivnost vodenja v prihodnost

Pri razpravah o prihodnosti se vedemo amatersko in nestrokovno, ko trmasto pričakujemo, da bo prihodnost takšna, kot načrtujemo. Pri tem pa upoštevamo samo tiste vplive, za katere mislimo, da so pomembni. Vedemo se še vedno tako, kot da bo prihodnost linearno nadaljevanje sedanosti in naših ukrepov, kot da je to ravna pot, ki se razteza do obzorja. Vendar ni nič bolj zmotnega. Kot da je življenje tako preprosto, ne pa zapleteno, kot da je predvidljivo, ne pa da je navidezni kaos, za katerega velja teorija višje matematike verjetnosti, v kateri se medsebojno povezani dogodki vrstijo drug za drugim, vendar pa jih prekinjajo medsebojno delujoči neznani vplivi, ki jih ne poznamo in ki delujejo iz ozadja, navidezno nepovezano s sceno v ospredju, ki pa lahko ta tok spremeni v nepredvidljivo, kaotično in lahko tudi rušilno pot.

Svet si pač zaradi našega duševnega udobja zamišljamo kot nekompleksen in nadzorljiv, v resnici pa je medsebojno odvisen, nepredvidljiv, nelinearen in diskontinuiran. Zato prihodnost ni podobna preteklosti in ne našemu pričakovanju. Uresničenje terja zato povsem drugačen pogled na prihodnost, pa naj gre za družbo ali podjetje. To muhavost moramo vzeti kot pravilo. Naše mišljenje moramo ostriti za iskanje vzrokov diskontinuitet. Navaditi se moramo, da dogodki potekajo pod vplivom nešteti vplivnic, ki jih kot spremenljivke upoštevamo v zapletenem

modelu, ki prav zato ni determinističen, temveč obtežen z večjo ali manjšo verjetnostjo. Rezultati so naključni.

Vendar nam prav to odpira tudi možnosti. Ponujajo se nam verjetne priložnosti, ki jih bomo izkoristili. To nam je lahko v tolažbo, kajti nihče ne bo imel zajamčenega uspeha v 21. stoletju. Če hočemo zgrabiti priložnost, moramo izhajati iz preteklosti in upoštevati izkušnje. Igrati moramo s čim več spremenljivkami kot vplivnimi veličinami. Nekatere so materialne, finančne in monetarne, ki jih lahko obvladamo, druge so psihološke, duhovne, vedenjske, značajske, ki jih ne obvladujemo dovolj, vendar jih poznamo ali se moramo naučiti, da jih spoznamo, razberemo in spravimo v tek. Takšni so ljudski odzivi v obnašanju človeka, izobrazba, znanje, odpori, intuicija. Mnogo bomo dosegli, če se bomo učili iz izzivov starih modelov, paradigem, pravil strategij, domnev in receptov, ki so se obnesli in vodili do uspeha ali pa so razočarali. Naše analize otežujejo različne politične razmere in ideologije v preteklosti. Samoupravljanje je odlična ideja za intelektualce, vendar ne pod oblastjo ene stranke in ne za zavedeno ljudstvo.

Zato naprej ne vodi samo ena pot, temveč jih je več. Na vseh bodo v zasedi čakali dejavniki, ki jih poznamo samo megleno. Namesto z znanjem bomo operirali z neznanjem. V realnem življenju moramo preizkušati, ali vodi model k uspehu. Tudi kapitalizem ni uspel, ampak prihaja do nasprotja med anglosaksonskim in porenkim kapitalizmom skoraj že tako ostro kot med kapitalizmom in komunizmom. Če upoštevamo vse naše spremenljivke in dane vplivne veličine, bomo šele videli, katera oblika kapitalizma bo Sloveniji najbolj ustrezala glede na počutje ljudstva in glede na rezultate blaginje, hkrati pa nas najboljše opremila za konkurenčno tekmo.

Konkurenca bo temeljni izziv prihodnosti. To je tisti lakmusov papir, ki bo razkril slabe in dobre strani vsake ureditve, zlasti pa raziskav in razvoja ter izobraževanja. Glede na to bodo tehtali nove poti in nove organizacijske oblike. Izhodišče je sposobnost prilagajanja na izzive, se pravi prožna podjetja brez toge organizacijske strukture, v kateri prevladujejo vplivi močnih, dejavnih, iznajdljivih osebnosti, proti katerim se je tako borila stara organizacijska oblika s pravili, linijami, pristojnostmi, ki so se je oklepali večinoma nesposobni vodje. Močnim osebnostim moramo omogočiti, da bodo premagali normalne organizacijske ovire in delali bolje, hitreje, učinkoviteje. Koliko primerov takšnih ljudi z veliko energijo se je razbilo na togi organizaciji v preteklosti!

Dobra organizacija je tista, ki lahko izkoristi pobude in elan takšnih nekonformnih, zelo kreativnih osebnosti. Če niso popolnoma v našem proizvodnem programu, jim dajmo svoje podjetje, ki naj ga vodijo, da bo raslo in uspevalo. Vendar je danes že jasno, da je stara organizacija po vseh pravilih hierarhične in funkcijske gradnje manj primerna, boljše so organizacije, ki delujejo kot omrežja svobodnih dejavnikov, avtonomnih in operacijsko sposobnih. Takšna organizacija je primerna za vsakršno

vrsto razmer in odnosov, je vitka in zelo gibljiva. Hitro se odziva na različne potrebe kupcev, trgov, konkurence, okolja in tehnološkega napredka, katerega ni mogoče več predvidevati za več let naprej.

Pri tem se opiram na svoje izkušnje s takšnimi kreativnimi ljudmi, ki so v nekdanjih podjetjih ustvarjali nenehne konflikte, v novem režimu in v ostri konkurenci pa so pokazali vso svojo vrednost. Podjetje mora zato kazati poteze biološkega organizma, ne aparata. Pri tem so združene prednosti omrežja mišljenja, sodelovanja in učenja, pomoči na točkah, kjer komu zmanjka moči, posamezniku ali vozlu v mreži, in kjer se ljudje znotraj podjetja povežejo z zunanjimi člani. Zato ne sme biti predpisov kot v nekdanjih podjetjih. Ti samo ovirajo razvitje pobud. Te organizacije ne moremo pretvoriti z izboljševanjem, ampak z radikalno spremembo. To pomeni zaobrnjeno industrijsko revolucijo z njenimi togimi ustroji. Odločiti se moramo, da zapustimo organizacijski model stoletja. Peter Drucker, guru menedžmenta, je že pred leti zapisal, da mora biti vsako podjetje pripravljeno opustiti vse, kar dela. To je pogoj za obstoj. Sicer bo izpadlo iz tekme.

To pomeni preobrazbo naših mentalnih modelov, izučenih na nekaj stalnicah, v nove celovite organizacije, ki so prirejene tehnologiji in ne obratno. Zato se spreminjajo hkrati s tehnologijo. Organizacijo se bomo morali naučiti gledati kot radikalno decentralizirano omrežje, katerega vsak vozel dodaja dodano vrednost, sicer nima pravice do obstoja. V celoto se povezujejo ne z računalniškimi programi, temveč s čutom pripadnosti in z nenehnim preverjanjem prispevka k dodani vrednosti. To pa pomeni gradnjo novega znanja kot glavno funkcijo, in to s pomočjo učeče se infrastrukture. To je povezano s kulturo visokega zaupanja in z dograjevanjem psihološke in materialne soudeležbe zaposlenih z njihovim glasom pri lastništvu. To bo tudi pomenilo, da je zasnova menedžmenta prišla do svojega konca. Morali bomo razviti nov model menedžmenta, vzporedno z novo organizacijo. Tudi za ta model ne bo mogoče preseliti tujih vzorov k nam, kajti globina organizacijskih sprememb bo različna. Morali bomo odkrivati nov svet, ne pa se nanj samo odzivati.

Sprememb ne bomo smeli obravnavati samo formalno, zaradi zahtev sveta, temveč zaradi vsebine, ki jih bo terjala. Pri tekmi v konkurenci z drugimi se bomo morali vprašati po smeri in se dokopati do jasnega pogleda, kam hočemo, in to uspešno, kar pomeni donosno. Do zdaj se nismo znali dogovoriti o poteh, o bistvenih smereh in o končnih ciljih, niti načelno niti v podrobnostih. Sploh pa ne o kriterijih: ali šo to izkušnje zaposlenih, dodana vrednost ali izkoriščanje virov. Če hočemo naprej, se moramo vzpenjati po klinih iste lestve, ki vodi navzgor, ne pa se izgubljeni v stranskih rokavih, ki niso glavni cilj. Sicer bomo zamudili priložnosti in tavalili iz ene krize v drugo.

Zapustiti moramo prakso preteklosti, ko so si podjetja prizadevala za čim večjo učinkovitost, kot da je to smer, zanemarjala so pa izdelek. Brez tega ni možno slediti strateškimi smerem. To je bilo prej pravilo. Postala

so bolje organizirana, potem se je pa vse ustavilo, ker se je izdelek postal in obstal na trgu. To je bila posledica nezanimanja za tehnološki razvoj. Vsa tista gesla o reinženiringu, menedžmentu celovite kakovosti in podobno so dobra za preživetje, da vzdržijo v tekmi konkurence, vendar s tem ne zmagajo na tekmi. Biti na čelu konkurence je mogoče samo z novostjo izdelkov, z inovacijo, ki kupce drži v šahu, ki stalno podira status quo in izziva tekmece z novostmi. Najbolj nazorna je tekma proizvajalcev avtomobilov, vsem je na očeh tisti prvi, ki vodi v novostih. Nato sledijo proizvajalci procesorjev. In računalnikov. Tisti, ki so prvi, narekujejo tekmo. Minil je čas sledilcev, nič več jim ne bo lahko na globalnem trgu.

Najti takšno smer in razviti inventivno moč razvojnega tima zahteva pogled naprej in predvidevanje smeri razvoja. Podjetje mora dobiti smiselno vizijo in namen, ki bo omogočil trajnostno konkurenčno prednost in razvidnost na trgu, ki bo razlikovala naš izdelek tudi v množici tekmecev na trgu. Vodstvo mora biti več kot tradicionalni menedžment, mora biti kreativno in zato nove vrste. To so izredne zahteve za novo vodstvo, ki oblikuje vizijo in cilje ter zna potegniti za seboj vse intelektualno dejavne v podjetju, jih povezati v tim in inovirati v tej smeri.

Takšnih vodij v slovenskih podjetjih ni. Sedijo na svojih mestih in si domišljajo, da vodijo. Ne gledajo naprej in oprezajo po obzorju, ne opazujejo konkurence in ne merijo njenih rezultatov, da bi bili boljši od njih, ne odkrivajo nastajajočih trendov in znakov novih izdelkov, ne iščejo novih priložnosti, ne opazujejo tujih patentov in ne preprečujejo grozečih kriz, ko so še v obrisih. Pri tem informacijska tehnologija ne more pomagati, odločilna je njihova intuicija. Ne birokratska hierarhija, kot danes prevladuje mnenje, s štabi in vrsto svetovalcev.

Novih voditeljev še nimamo, ker jim ozračje ni naklonjeno. Današnji niso kritični ne do drugih ne do sebe. Ne obvladajo strategije, ki vključuje bogato mešanico različnih ljudi v procesu odkrivanja novih možnosti za prihodnost. Zato ne vedo, kaj z raziskavami početi. Dobri so pri finančnikih, ti pa nič ne ustvarjajo. Novi vodje bodo sami povzročali diskontinuitete in ustvarjali priložnosti. Uživajo v spremembah in opogumljajo kulturo sprememb v organizaciji. Imajo domišljijo. Ko bodo v naših podjetjih dosegli hierarhijo domišljije, bo sprožen proces inovacij, ki napoveduje novo dogajanje.

Od časa do časa se tudi pri nas zaiskrita takšen vodja in organizacija, ki gre v to smer. Vendar takšni vodje nimajo posnemalec in niso deležni priznanja, ki ga zaslužijo in ki bi potegnili za seboj splošno dogajanje, da bi bila kazalec poti. Imajo vizijo in strast ter vzhičeno hotenje. Ta težnja sproži ogromne človeške energije, ki jih spoznamo tudi od daleč. To bodo zmagovalci tekme.

Javnost jih ne zna ceniti, še vedno je na strani tistih, ki vzbujajo usmiljenje in prejemajo državno pomoč, čeprav vsi razgledani vedo, da je to zapravljanje denarja davkoplačevalcev brez vračanja. To je zato, ker

menadžerji trošijo čas za sedanost in ne za ustvarjanje prihodnosti. Končno moramo pričeti o prihodnosti misliti strateško in ustvarjati spodbude, da se to razširi po vsej organizaciji, zlasti v srednjem menedžmentu. Vodja nikakor ne sme vzbujati vtisa, da je edino on pristojen za spremembe. Opogumljati mora vodenje na vseh ravneh organizacije. Potem bomo šele lahko govorili o inovativnem prežemanju organizacije, ki pelje do radikalnih sprememb v izdelkih in s tem do vodstva tudi v konkurenci.

S tem bo uresničena zahteva, da vsakdo v organizaciji razmišlja o prihodnosti in o svojem vplivu nanjo. Potem se bomo otresli poslednjih ostankov tradicionalnih organizacij minulega stoletja, ki jih je ohranjal socializem slovenskega tipa kot neučinkovite, zastarele in nekonkurenčne. Ko smo se otresli preteklosti, smo opravili samo del naloge. Drugi del je prehod v novo vrsto organizacije, ki se nenehno spreminja in sili v razmišljanje tako vodstva kot vse zaposlene pri iskanju novih poti, da ne bo prepozno, da bi preprečili neizogibno.

10. Ni čas za samohvalo

Temeljno načelo ambiciozne države je, da se nenehoma ozira po svojih vzornikih in tekmečih, s primerjalno presojo (benchmarking!) odkriva svoje napake, jih popravlja, prilagaja svojo strategijo, da določa prioriteto točk, na katerih bo vračilo vlaganja največje in najhitrejše, kar pomeni večjo dodano vrednost in dobiček ter več novih delovnih mest. Kaj od tega Slovenija dela? Malo. Ne zaveda se svojega zaostajanja, živi samozadovoljno, z nikomer se ne primerja in od nikogar se noče učiti v prepričanju, da bo največ opravila s samohvalo ob sleherni priložnosti. To ima lahko tudi nezaželene posledice: tisti, ki ga ujamejo na laži, izgubi kredibilnost tudi na drugih točkah, kjer tega ne bi zaslužil. Pomembni sta torej razumna mera in realnost. S tem si vlada oblikuje ustaljeno mnenje o sebi v svetu.

Če ne bomo nadzirali svojega položaja, se bomo uspavali in zamudili kritični trenutek, ko bi morali obrniti krmilo in sprožiti alarm. Takšen trenutek je prišel zdaj, kajti primerjava z zahodnimi sosedi kaže, da naša dodana vrednost na zaposlenega zaostaja in da se razlika v primerjavi s postkomunističnimi državami zmanjšuje. Razlika dodane vrednosti na zaposlenega v Nemčiji od slovenske se povečuje od leta 1991, ko je bila 110.200 DEM, do leta 1998, ko je bila že 134.400 DEM. V šestih letih se je povečala za 19,2 odstotka, vsako leto za okrog 3500 DEM. Vplive inflacije smo izločili, ker so primerjave v DEM. Slovenske razmere konkurenčnosti se slabšajo. Proizvodni sektor deluje podoptimalno.

Razlika je vse večja tudi v primerjavi z majhnimi državami, ki so se uspešno dvignile na raven EU. Najbolj se povečuje razlika z Irsko, ki je s

svojo dodano vrednostjo na zaposlenega že preseгла Nemčijo. Prav to moramo šteti za alarmantno opozorilo, da je pri nas nekaj v temeljih narobe. Podobno je z razliko s Finsko, ki se je v štirih letih povečala z 88.600 DEM na 109.200 DEM, kar pa je še razumljivo, ker spada Finska med razvojno najprodnornejše evropske države.

Po drugi strani je dogajanje v postkomunističnih državah tako dinamično, da bi moralo dvigniti na noge vso vlado. Če izvzamemo Češko, ki se po monetarni krizi močno lovi, je Poljska povečala svojo sicer precej nižjo dodano vrednost na zaposlenega, tako da se je razlika do višje slovenske dodane vrednosti zmanjšala. Podobno je tudi z Madžarsko. S tem pa ni rečeno, da postkomunistične države dohitevajo Nemčijo. Razlika med madžarsko dodano vrednostjo na zaposlenega in tisto v Nemčiji se je tudi povečala kot slovenska, s 109.100 DEM leta 1990 na 143.500 leta 1997²⁰. To pa pomeni, da se slovenska prednost, ki jo je imela zaradi bolj tržno naravnane sistema z avtonomnimi podjetji v samoupravljanju, zmanjšuje. Slovenske primerjalne prednosti izginjajo, prednost na trgih se zmanjšuje, vse trši bo boj s temi tekmicami, ki hočejo na isti trg. To pomeni, da Slovenija ni znala izkoristiti ukrepov in gospodarskih ugodnosti kot druge postkomunistične države in da zato zaostaja za Zahodom. Drugič pa to pomeni, da se nihče ne bavi s temi mikroekonomskimi problemi, ki se nadaljujejo v makroekonomske kazalce.

Stroka ima pri tem veliko krivdo, ki ima svoje korenine v socialistično-samoupravni ekonomski znanosti, ki ni zasledovala mikroekonomskih vplivov na dodano vrednost in donosnost, zanemarila pa je tudi splošne socialne in kulturne vplive na ekonomsko uspešnost podjetij, ni upoštevala delovanja zaposlenih in menedžmenta v njunem kulturnem okolju s socialnim kapitalom in v kulturi zaupanja v spregi s sociološkimi analizami družbe in z načeli podjetništva, kar je začel Schumpeter leta 1950 in sta nadaljevala ameriška ekonomista James Buchanan in Gary Becker ter vrsta drugih v novejšem času. Tako ostajajo neupoštevani prav tisti dejavniki, ki odločilno vplivajo na stagnacijo učinkovitosti podjetij. Celo najboljša slovenska podjetja povečujejo razliko v dodani vrednosti in dobičku na zaposlenega v primerjavi s svojimi najvplivnejšimi svetovnimi tekmeci v velikih pa tudi manjših državah EU. Zato zaostajajo tudi v vlaganju v raziskave in v tehnološko opremo, kar pomeni povečevanje zaostajanja v prihodnosti. Slovensko gospodarstvo ima zato slabe možnosti, da bi se bolje uveljavilo na globalnem trgu, kaj šele na enotnem trgu EU. Že v samih temeljih deluje prav nasprotno temu, kar so glavna izhodišča najboljših podjetij: visoka dodana vrednost na zaposlenega, ki omogoča izrazito obsežno vlaganje v raziskave in razvoj ter pospešene

²⁰ Dinamika te razlike treh kandidatk seveda kaže, da se je po letu 1990 hitro zmanjševala do leta 1995, nato pa se je pričela povečevati in je dosegla spet isto razliko kot leta 1990. To kaže na ugotovitev, da so te države dosegle mejo, ki jim jo dovoljuje socialni kapital v zaposlenih, ki se še ni restavriral. Glede tega so na istem kot Slovenija. Nadaljnji razvoj je negotov in odvisen od vrste socialnih pogojev.

naložbe v nove tehnološke linije in v nakup podjetij z novo tehnologijo. Podjetja se ne morejo hkrati angažirati navznoter in navzven. Zahodna podjetja imajo notranje razmere urejene, dodana vrednost je na standardni višini, zato se lahko osredotočijo na trg in na nove izdelke za večanje konkurenčnosti. V slovenskih podjetjih pa so naporji razpršeni in zato ni uspeha.

Slovenski menedžment nasprotno od menedžmenta postkomunističnih držav ne zna uporabljati znanja, ki ga širijo številne menedžerske šole. Kljub bistveno nižji kulturi zaupanja v postkomunističnih državah jo hitro obnavljajo in nas zlasti pri tem dohitevajo. Dostop do tuje tehnologije in do tujega kapitala, ki je zlasti Poljakom in Madžarom pomagal pri izboljševanju učinkovitosti in donosnosti, je odprt tudi slovenskim podjetjem; lahko nabavljajo licence in privabljajo tuji kapital, vendar pri tem niso uspešna. Zlasti se pozna razpad razvojnih oddelkov v več kot polovici slovenskih podjetij, kjer ni temelja znanja, ki je potreben za sodelovanje in nato za polno izrabo kupljenih licenc, da ne govorimo o posnemanju, ki je brez inženirjev iluzorno.

Tehniška inteligenca kot pobudnik novih sprememb in kot kritik obstoječega ne deluje. Učinkuje mrtvo, nezainteresirano in apatično. Sprijaznjena je s stanjem, kot je. Je ubogljivi izvrševalec povelj vrhnjega menedžmenta in se ne upira. Pri tem je krivo to, da deluje v rutinsko delujočem okolju razbijalsko. Ker je osamljena, nima kritične mase. Je razlaščen glavni vzvodov, potisnjena v podrejen položaj in zastrašena z grožnjo odpusta. Ni povpraševanja po njenih storitvah, zato se ukloni in molči. Nima podpore lastnikov, kajti nadzorni sveti so zgolj birokratski in ne zmorejo razvijati idej. Ključni elementi povečevanja dodane vrednosti se ne obravnavajo nikjer, ne na univerzi ne v še tako prominentno zastavljenih programih tujih menedžerskih šol, ki dajejo sicer strokovne diplome, na samo bistvo napak slovenskega podjetništva pa ne vplivajo in jih tudi ne zanima. To je razumljivo: v postkomunističnem svetu je usodno tisto, kar je na Zahodu stvar dobre urejenosti in predispozicije uspešnega podjetništva in se na to niti ne osredotočajo. Novi izdelki za višje prodajne cene, organizirana nabava za pritisk na dobavitelje, visoka kakovost brez izmeta in reklamacij, nobenih kasnitvenih penalov, majhni stroški servisiranja izdelkov v poprodajni dobi, manjše prodajne provizije z lastnim omrežjem, boljša logistika brez vmesnih skladišč itd. Te stvari jemlje menedžment kot dano nujno zlo, ki je povezano s socialnim okoljem, ki pa se ga nihče ne drzne spreminjati. Da o družbi ne govorimo, saj je kultura vrednot s poštenostjo, lojalnostjo, poštenim odnosom in zaupanjem pregnana iz šol in medijev, kot da je to nekaj sramotnega ali nepotrebne, omejenega na intimni svet posameznikov. Čut za skupnost, pripadnost kolektivu in podjetju, odgovornost vsakega posameznika za čast podjetja, ki ne sme biti nikoli omadeževana, so stvar preteklosti. Tovarniško glasilo, tekmovanje posameznikov za tedensko prvenstvo, podelitev priznanj in prehodnih zastav, načrtovanje po delovnih mestih

in razpredelnice doseganja rokov in količin, transparenti s spodbudnimi gesli, slavljenje inovatorjev nas preveč spominjajo na samoupravljanje, so pa običajni v japonskih podjetjih in v Ameriki, ker utrjujejo tekmovalni duh in pripadnost podjetju.

Gospodarska zbornica bi morala razširiti podeljevanje priznanj za najboljše še na druga področja: za najvišjo dodano vrednost na zaposlenega, dobiček na zaposlenega, vlaganje v raziskave in razvoj, število patentov za inovacije na trgu, naložbe v nove naprave in linije, za lastno prodajno mrežo kot zmanjševanje provizij. Vsako tekmovanje mobilizira tekmovalce in jih spodbuja k drugačni organizaciji.

Strategije vlade ostajajo jalove zato, ker se ne poglobljajo v ključne cilje podjetja: dodano vrednost na zaposlenega in donosnost. Ne uporabljajo ukrepov za njuno povečanje s podporo pri vstopu na nove trge, pri nabavi, rizičnem kapitalu, pri olajšavah za naložbe itd. Vlada lahko uporabi drugače razdeljena sredstva za takšno intervencijo, ki obrodi sadove. Intervencije vlade bi morali presoјati prav po dodani vrednosti, donosnosti in naložbah za nova delovna mesta, kar je vse povezano v verigo. Isto velja za sredstva za raziskave in razvoj, ki se obravnava povsem ločeno od namena vsakega vlaganja, to pa je kriterij stopnje vračanja na sredstva in kapital. Tarnamo, da ni tujega kapitala, ne vprašamo pa se, ali je zanj sploh zanimivo okolje, v katerem je kultura dela in zaupanja tako nizka, da je dodana vrednost na zaposlenega komaj petina povprečne vrednosti, ki jo dosegajo podjetja v državah na repu EU. Potem bomo omahovanja tujih naložbenikov bolje razumeli. Krivda je pri Slovencih.

Vlada se ni lotila ključnega elementa za dodeljevanje raziskovalno-razvojnih sredstev: prioriternih področij, ki so na čelu vračanja s povečanjem dodane vrednosti in novimi delovnimi mesti. Tema prioriternih področij je tabu, povzroča preveč hude krvi in zato ostaja nenačeta. Vendar je temelj vsake strategije za povečanje kosmatega domačega proizvoda prek novih virov najbolj plemenite dodane vrednosti na zaposlenega, za prestrukturiranje industrije v nove visoke tehnologije in za opuščanje delovnointenzivnih panog. Kako naj se uspešno loti tega latentnega problema brez postavljenih prioritiet, sploh ni jasno.

Jasno je, katerim industrijam je treba dati prednost, saj je to v svetu znano. Vemo, kaj daje največjo dodano vrednost in odpira zaposlovanje. Dodati je treba domače posebnosti, ki so po državah različne. (Finci dajejo npr. najvišjo prioriteto papirni in celulozni industriji zaradi tradicije in naravnega vira gozda – in zato v tej veji vodijo v svetu.)

S strategijo in prioritetami je povezano predvidevanje prihodnosti, ki je v Sloveniji nevhvaležno področje, ker se ga lotevajo diletantsko: ponavljajo tuje ugotovitve, ne izhajajo pa iz realnega stanja, ki je drugačno kot v drugih državah zaradi vrste pomanjkljivosti in vrojenih zmot, ki so jih drugi že razrešili. Delovanje podjetniških sistemov zaradi socialnega okolja z nizko kulturo zaupanja, nizko solidarnostjo in nepriznavanjem prvenstva inteligence kot elite znanja je v Sloveniji na nekajkrat nižji rav-

ni kot v razvitih državah EU, se pravi deformirano, disfunkcionalno, nepovezano, fragmentarno in zato neučinkovito z nizko dodano vrednostjo na zaposlenega, ki ne omogoča visoke kupne moči in močnih naložb za prestrukturiranje. Zato je inovativnost podjetij nizka. Stopnjo inovativnosti gospodarstva izraža število domačih patentnih prijav. V Sloveniji jih je v zadnjih letih med 250 in 300. Ekonomija jim ne posveča nobenega pomena, čeprav narekuje njihova gostota dodano vrednost proizvodnega sektorja. Vsak patent omogoča dodano vrednost med 20 milijonov DEM do 26 milijonov DEM (Slovenija, Češka in Madžarska po 21 milijonov DEM, Nemčija, Avstrija in Velika Britanija pa 26 milijonov DEM). To pomeni, da lahko dosežemo višjo dodano vrednost samo z več patenti, kar prinese več novih izdelkov. Večje število patentov pa dosežemo z večjim vlaganjem v aplikativne raziskave. Vse je torej medsebojno povezano v verigo ustvarjanja nacionalne blaginje. Današnja zmogljivost ustvarjanja dodane vrednosti je na prebivalca okrog 12.000 DEM (Nemčija in Francija). Slovenija jo s 3300 DEM lahko potroji, Avstrija podvoji, Irska je z 8580 DEM že blizu zmogljivosti, Češka in Madžarska pa sta s 1250 DEM komaj na slabi tretjini Slovenije in sta torej šele na začetku ofenzive za povečanje dodane vrednosti.

Pri načrtovanju smeri razvoja, prioritetah in prestrukturiranju ne smemo nikoli pozabiti dejstva, da država ne more sama ničesar premakniti, pa naj bodo smeri razvoja in področja vlaganja še tako prepričljivi in ekonomsko opravičeni. Pobude za vlaganje lahko izvedejo samo posamezniki s svojo odgovornostjo in tveganjem kot pristni podjetniki, *entrepreneurs* v Schumpetrovem smislu, da za svoj interes in v svojo korist vlagajo svoj in izposojen kapital v nove projekte. Država pri tem nič ne tvega, ker vse tveganje prevzema podjetnik oz. združba podjetnikov. Pač pa mu mora pomagati z gradnjo spodbudnega ozračja in infrastrukture.

S tem se vračamo k menedžmentu, ki vodi vse projekte s svojim znanjem, z izbiro taktike in tehnologij, ki bodo dale najvišjo dodano vrednost, kot jo omogoča tehnološka zahtevnost izdelka. Menedžment se mora tudi preobraziti, da bo lahko izvajal to pot optimizacije, kajti danes je ne izvaja. Tudi državna uprava je ne spremlja, kot da je v strahu pred svojo odgovornostjo. Vendar je državna uprava člen med družbo – ki se ne zaveda možnosti in primerjalne presoje, kje so meje, do katerih je še možno izkoriščanje znanja zaposlenih in potencialnih možnosti organizacije in podjetniškega sistema – in lastniki kapitala, ki morajo postaviti pred menedžment zahteve za približevanje učinkovitosti in donosnosti konkurenčnim podjetjem v razvitih državah EU.

Povečevanje zaostajanja Slovenije za jedrom EU in zmanjšanje zaostanka do postkomunističnih držav bi morali v vladi sprožiti alarm: opustiti mora samohvalo in se pečati s pospeševanjem razvoja dodane vrednosti, dobička in naložb. Veliko grožnjo nam pomenijo trendi dogajanja, ki kažejo ogrožanje našega položaja v prihodnosti, ne pa trenutnih razmer, naj bodo še tako ugodne.

11. V multipolarnem svetu brez sovražnikov

Dvopolarni svet je bil pregleden in zato preprost. Po zlomu komunizma je Slovenija kot suverena država v multipolarnem svetu, v katerem načeloma nima sovražnikov. Ekonomsko je na srednjem položaju, saj jo prekašata dve zahodni državi, Italija in Avstrija po KDP na prebivalca, po pariteti kupne moči za 32 odstotkov, Slovenija pa prednjači pred Madžarsko in Hrvaško za 80 oz. 120 odstotkov, BiH in Srbijo oz. Albanijo pa prekaša celo za 1000 odstotkov. Romunijo in Bolgarijo, ki jo omenjajo v zvezi s Slovenijo pri vstopu v zvezo Nato, celo še za več.

Ljudje so pričakovali, da bo prehod iz komunizma v kapitalizem hiter in brez bolečin, vendar ni bil. Ponavlja se slika po 2. svetovni vojni, ko je morala Amerika najprej obnoviti Evropo, da je lahko pričela trgovati, kajti Evropa ni imela tedaj nobenih izdelkov, ki bi jih lahko Američani kupovali. Če hoče EU svoje nove članice ekonomsko izkoristiti, jih mora usposobiti za proizvodnjo kakovostnih izdelkov, ki jih bodo kupovali tudi razvajeni potrošniki na Zahodu. Dokler ne bodo za to sposobni, ne bodo mogli kupovati toliko, kolikor bi Zahod želel in kolikor danes pričakuje. Sistem je blokiran. Zato mora Zahod najti pota, da nove demokracije usposobi za proizvodnjo, bodisi tako, da daje ugodna posojila domačim podjetnikom, bodisi da kupuje njihova podjetja ali pa zgradi nova, v katerih bo zaposlil domačo delovno silo in ji tako zboljšal življenjski standard in povečal kupno moč. To ni torej dobrodelno dejanje, ampak sebična strategija ustvarjanja novega trga. Nič drugače, kot so počeli Američani po koncu 2. svetovne vojne, ko so izvedli Marshallov načrt, da so dvignili iz ruševin zahodnoevropske države ter si tako ustvarili proizvajalca, ki jim je prodajal kakovostne izdelke, v zameno pa kupoval opremo za industrijsko gradnjo. EU bo morala dati kandidatkam za članstvo finančne vire, potrebne za nakup opreme za posodobitev zastarelih in nekonkurenčnih podjetij. Do obnovitve potrošniških in proizvodnih zmogljivosti na raven, ki je v zahodni Evropi standard, ne bo prišlo spontano. Ponovne ekonomske krize v novih demokracijah in stagnacija pri dohitevanju Zahoda so prepričale EU, da bo obnovev njihovega gospodarstva ključ do njihove integracije v EU, pa tudi da bodo sicer stroški priključitve v dolgi vrsti let, ko jim bo potrebna pomoč skupnosti, večji kot pa sedaj pred priključitvijo.

Razlike med Zahodno in Vzhodno Evropo so tako velike, kot so bile po koncu 2. svetovne vojne. Dodana vrednost na zaposlenega v slovenski industriji je šestina nemškega zaposlenega, v Poljski je desetkrat manjša in v Češki in Madžarski devetkrat manjša. To dokazuje, da gre za zelo velike razlike, ki so posledice opreme, tehnoloških postopkov, neizurjene delovne sile in slabega menedžmenta. Marshallov načrt je terjal od Amerike plačila v višini okrog 2 odstotka KDP, kar bi ustrezalo današnjim 140 milijardam USD letno za ekonomsko pomoč. Če to primerjamo z današ-

njo pomočjo EU novim demokracijam, 12 milijard evrov, to je 40,8 milijarde USD, kar pa je v 80 odstotkih namenjeno prestrukturiranju kmetijstva, je jasno, da so tako majhna sredstva nezadostna, da bi okrepila ekonomsko moč kandidatk. Če bi dosegla 2 odstotka KDP celotne EU, bi morala znašati pomoč 168 milijard USD letno, s čimer bi bilo možno doseči temeljito prestrukturiranje vsega gospodarstva. S tem bi si EU ustvarila partnerja z veliko kupno močjo. Še pomembnejša od denarja bi bila obveza za večletno rešitev in zavest javnosti v novih demokracijah, da je EU v temelju njihov podpornik v dolgoletni strategiji njihovega vzpona k blaginji.

Javnost držav EU pa bo vedela, da ni nič podarjeno, da gre za ustvarjanje sposobnih ekonomskih partnerjev, s čimer se bo tudi njihova blaginja dvignila na novo stopnjo, in da je to šele uvod v bodoči razcvet. Vse bodo dobili vrnjeno z ustvarjanjem ekonomske celote in z največjim trgom na svetu, ki bo večji in sposobnejši od ameriškega. Zamisel ni nova, spomnil se je je ameriški vrh leta 1948 z Marshallovim načrtom. Ameriška blaginja do današnjih dni je temeljila na njegovih spektakularnih rezultatih.

Motivi EU bi bili v bistvu egoistični, čeprav bi bili prikazani altruistično. Če pogledamo retoriko, ki je spremljala Marshallov načrt, so se strahovi pred komunizmom dvignili, altruizem pa se je zmanjševal. Tudi Zahodnoevropska unija je dežela zgodovinskega izolacionizma, zato morajo javnost prepričati razlogi ustvarjanja partnerjev za osnovo lastnemu razcvetu. Globalizma ni brez dobrih partnerjev.

Vodstvo EU mora izpolniti pričakovanje postkomunističnih držav, predvsem Slovenije, ki si je ob osamosvajanju izpod komunistične Jugoslavije zanašala na EU. Že takrat se je vezala na Zahod kot država z zahodno tradicijo. Danes zato sprejema zahodno vodstvo in se pripravlja na poglobitev gospodarskega sodelovanja, saj je že sedaj s 70 odstotki svojega izvoza povezana z njo. Gospodarstvo Slovenije se prilagaja potrebam trga EU in se bo tudi v prihodnosti vrtelo okrog EU. Pri tem je ne poganjajo v to smer nobene grožnje, temveč struktura njene proizvodnje in dosedanje dolgoletne zveze z zahodnimi, zlasti nemškimi podjetji.

Pričakujemo lahko, da bo Slovenija povečala obseg svoje proizvodnje na raven, ki je običajna na Zahodu, se pravi za okrog dvainpolkrat. Potem bo morala razširiti krog svoje prodaje in pričela bo z globalno trgovino. Sedanji izvoz je torej predhodnica globalizacije. Ekonomsko moč ameriške lokomotive čuti Slovenija samo posredno, ker so njeni odjemalci v EU zaradi rasti v Ameriki v konjunkturi. V središču slovenskega izvoza ni nekega načrta, kot je to bilo pred še ne tako oddaljenim časom v Franciji in Japonski. Pri tem jo vodijo splošna trgovska pravila. Vendar bo morala pričeti trgovati tudi z Ameriko, kot z velikim premožnim odprtim trgom, na katerega je lahko izvažati. Njegove davčne in denarne politike bi prekrižale recesijo in podpirale živahno rast. Amerika bo gotovo strateška točka Slovenije v času po tranziciji, ko bo slovensko gospodarstvo ujelo zahodni ritem in storilnost.

Partnerji Slovenije v EU se zavedajo, da bo z izvoznimi uspehi in s tranzicijo v Sloveniji narasla tudi njena kupna moč. To pa je izredna spodbuda za tuja podjetja, ki se že sedaj pripravljajo na ta čas z načrtovano gradnjo svojih veletrgovin okrog slovenskih mest. Pariteta kupne moči (PPP) s pomočjo stroškov za nakup identične košarice blaga in storitev na newyorškem trgu meri, kako bogati so Slovenci v primerjavi z državami EU, in se sprašuje, kakšen menjalni tečaj bi moral biti, da bi bil znesek dohodka isti za nakup teh dveh košaric. PPP je sicer različen glede na to, da ljudje v različnih državah ne kupujejo iste košarice in se zato merila razlikujejo. Izračuni KDP na prebivalca v tržnem in menjalnem razmerju valut kažejo, kako bogati so ljudje, ko trošijo svoj denar v tujini. Če povprečen Slovenec nese svoj tolarski dohodek v Avstrijo in ga zamenja za šilinge, se pokaže, koliko bi lahko kupil glede na to, kar kupi povprečni Avstrijec. In obratno.

Slovenija je v devetih letih okrevala. Zato danes nič več tako ne potrebuje EU kot v začetku. Danes lahko lažje tudi odbije kakšno zahtevo. In tako bo vse bolj. EU s tem računa, saj nima nič od šibkih partnerjev. Potrebuje močne in bogate partnerje, ki se zavedajo svojih sposobnosti. Saj ne gre za tekmo v vplivu. Niti ne gre za izigravanje neke druge velesile za njen vpliv. Danes je ena sama velesila in ena ideologija liberalnega kapitalizma. To še ni konec zgodovine, temveč konec enega obdobja kapitalizma. Priča smo ustvarjanju novega kapitalizma.

Danes ni mogoče več sedeti na dveh stoli, kot je to uspevalo Titu. Amerika je edina moč, ki lahko s satelitsko tehnologijo prekine komunikacijske sisteme vsem sovražnikom in prijateljem in izbriše napadalca s površja Zemlje. Zato so vse države postale svobodnejše, čeprav je to na prvi pogled absurdno. Nič več ne potrebujejo zaščite in se lahko ravna po svojih ekonomskih interesih. S tem ne bodo vzbudile odziva Amerike kot vodilne sile. Slovenija se lahko neovirano posveča svojim odločitvam bolj zbrano, premišljeno in neodvisno.

Družba ni organska celota. Zlasti ne v današnjem svetu brez vodje. Individualna svoboda obvladuje obveznosti skupnosti. Vse politične in ekonomske transakcije so prostovoljne. Če kdo noče voliti ali česa kupiti, je to njegova pravica. Ni socialne obveznosti, da ubogamo zakon. Ničesar ni, kar bi morali storiti. Obstajajo samo tržne transakcije. To je kapitalistična svetovna ekonomija, v kateri ni več strahu ali vodstva. To je stanje prekinjenega ravnotežja, v katerem velja samo lastno pretehtano odločanje. Nihče ne ve, kako voditi igro, da bo Slovenija zmagovalec. Da bo optimalno izkoristila možnosti. Tem bolj so pomembne njene notranje prednosti v znanju in usposobljenosti. S tem se bo lotila pobude z možnostjo na uspeh. Zato se mora odločiti za naložbe v povečevanje svojih notranjih sposobnosti. Edino to ima vrednost. Znašla se bo v vsaki situaciji. Celo v vodstvenih kadrih ni konsenza o ciljih, ki naj bi jih zasledovala Slovenija v svojih zunanjih odnosih. Smo še vedno v procesu prilagojevalnih sprememb. Ne gre za prispetje na neko točko, v neki miren

pristan. Za to je potrebno vodstvo, ki bo vzdrževalo ravnotežje socialnih skupin.

12. Težja tranzicija zaradi socializma »s človeškim obrazom«?

Prehod Slovenije po padcu komunizma v Evropi je očitno težji kot v drugih postkomunističnih državah, Poljski, Češki in Madžarski, tako na političnem, socialnem kot na gospodarskem področju. Prelom ni bil tako gladek in nenaden, z ostrim rezom, kot v navedenih državah, kjer je pokazal, da je stari čas za vedno končan, da so ljudje preteklosti delovali nemoralno in nečastno, celo kriminalno, in da zanje ni prostora v novem času. Prelom je tam pokazal, da se pričinja nova doba s popolnoma novim miselnim aparatom in temu primerno so opravili s privatizacijo in denacionalizacijo. Vsi stari pojmi prakse in nosilci so izginili. Nihče iz preteklosti se ne drzne oglasiti. Nosilci medijev so bili odrezani in zamenjali so jih novi. Nekdanjih imen podjetij, medijev, mest in ulic ni več. *Trg revolucije* ali časopis *Rdeči prapor* tam niso možni. Vse, kar je bilo povezano s preteklostjo, je izginilo, kot da bi šel kdo z metlo čez prizorišče.

V Sloveniji je bil prehod manj oster in manj viden. V političnem življenju je ostala komunistična partija in njeni ljudje, ki so se izrekli za reformske komuniste. Če ne bi bilo ločitve od Jugoslavije in osamosvojitve v lastno državo, ne bi bilo na zunaj nobene spremembe. Šolstvo in univerze so delovali še dolgo po istem programu. Idejni vzorci novega kapitalizma in liberalne demokracije so se mukoma prebijali na površje v medije in v vsakdanje življenje. Miselni vzorci samoupravljanja in socializma so nezavedno še vedno prisotni v glavah ljudi. In nikomur ni v bistvu jasno, ali je to dobro ali slabo, ali je to znak neke krivde ali kesanja, da se ne moremo ločiti od preteklosti.

Kapitalizem kot novi družbeni red deluje samo na površju v tistih oblikah, ki morajo biti nove, to je v prvi vrsti v gospodarstvu, ki prihaja v stik s tujino, saj je 65 odstotkov njegove dejavnosti usmerjeno zunaj države. Zato se je moralo prilagoditi z organizacijo v delniške družbe zahodnega tipa. Vendar samo na zunaj, znotraj podjetij veljajo še vedno prejšnji vzorci poslovanja in merila, ker ni možno prebiti te klime in uvesti doslednih kriterijev. Zato dodana vrednost na zaposlenega in donosnost kapitala dosegata samo petino zahodne in je ne dohitevata, temveč se razlika povečuje, ker napreduje Zahod z inovativnimi tehnološkimi prijemi s čedalje hitrejšimi koraki. Vse, kar je povezano s političnimi vprašanji, pa se premika zelo počasi in z velikimi odpori. Država ima še vedno 62 odstotkov nekdanje družbene lastnine, privatizacija poteka prepočasi.

Iskanje vzrokov

Zastavlja se nam vprašanje, kje so vzroki. Odgovora ne bomo našli, če komunizma v Evropi ne upoštevamo v celoti, v vseh državah. V 60. letih je v njih prišlo do prevrata. Praška pomlad 1968 je pretresla Vzhodno Evropo do temeljev. Aleksander Dubček, novi komunistični vodja, je obljubil socializem s »človeškim obrazom« namesto stalinizma svojih prednikov. To je bil njegov izraz, slovenski komunisti so ga uporabili za svojo reformo dvajset let pozneje. Češka se je odlikovala po razvnetih političnih debatah, svobodnih medijih in cvetoči umetniški sceni, dokler niso Sovjeti s svojimi zavezniki s tanki zavzeli Prage. Čehi jih sami niso mogli ustaviti. Njihov odpor je bil samo simboličen. Leto, ki se je pričelo tako zmagoslavno, se je končalo s ponižanjem.

Motili bi se, če bi trdili, da je bil to neuspeh. V resnici sta prav zlom komunizma v Vzhodni Evropi in način, kako so z njim opravili isti ljudje, ki so bili takrat v prvih vrstah, pokazala, **da je praška pomlad uspela prav zato, ker je spodletela.** Dokazala je, da je bil v komunistični Vzhodni Evropi socializem »s človeškim obrazom« protislovje v označbi. Intelektualcem, ki so se vrgli v angažirano dejavnost z vsem žarom, ki so posvetili v tem letu svoje življenje reformiranemu komunizmu, je pomenil ta napad pravega nepopustljivega komunizma nepreklicno pogubo, kot opisuje svoje razočaranje član Dubčkove ožje skupine Zdenek Mlynar v svoji knjigi *Nočna zmrzal v Prazi*. Ta skupina je namreč do zadnjega naivno dokazovala sovjetskemu vodstvu svojo vdanost komunizmu. Bili so resnični verniki. Socialističnemu sistemu so hoteli povrniti čistost in veličino. K vladanju so hoteli pritegniti vse »široke ljudske množice«, da bi bilo vsakomur razvidno, da se borijo proti tistim, ki so ga korumpirali, oblikovali so zaprte kroge privilegiranih elit, da rehabilitirajo nedolžne in po usodni pomoti obdolžene žrtve in da uvedejo svobodo izražanja znotraj enopartijske države. Slovenski reformski komunisti so prav isto govorili mnogo pozneje, ko je bil komunizem že na smrtni postelji. Seveda Sovjeti tega niso sprejeli, kajti to bi zanje pomenilo priznanje propada, kar se je pozneje pod Gorbačovom tudi uresničilo. Dubček pa je bil prepričan, da bodo sovjetski vodje sprejeli preobrazbo Češkoslovaške »na civiliziranih osnovah«. Naivni so bili do konca. Najbrž jih zato Sovjeti niso dali usmrtiti. Zdeli so se jim zapeljani in preveč goreči verniki, iskreni komunisti. Posledice njihove nove politike so bile presenetljive, vsi ljudje so jih podpirali, vsi do zadnjega, tudi Vaclav Havel, kot piše v svojih spominih: lahko smo svobodno dihali, lahko smo se svobodno družili, strah je izginil, vse tabuje je odplavilo. Rezultati tega poskusa so bili vrtoglavi. Ni čudno, da je to Sovjete prestrašilo. Čehi niso vedeli za pridušeno, prestrašeno in ustrahovano ozračje v Sovjetski zvezi. Sicer bi se ustrašili posledic.

Disidenti so stali brez moči pred vprašanjem, kako izzvati obstoječi sistem, ki se je zdel nepremagljiv, saj je bil kot monolit od Berlina do Vladivostoka. Vaclav Havel, dramatik in poznejši prvi demokratični pred-

sednik Češkoslovaške in nato Češke, vodilni disident skupine, zbrane okoli *Listine 77*, je opisal svoj sklep v esejih *Moč brezmočnih* leta 1979, in sicer da se lahko posamezniki vsaj sami osvobodijo tako, da živijo pošteno življenje v nepoštenem sistemu. To pomeni, da oblikujejo vzporedno kulturo uradno zapovedani s publikacijami v samozaložbah, z zasebnimi seminarji in religioznimi zbiranji, ne meneč se za omejitve in za cenzorje, tudi če to pelje v zapor.

Tudi na Poljskem so se začeli upirati partiji že zelo zgodaj. S tem, ko so v ladjedelnici Gdansk delavci pod vodstvom Lecha Walense ustanovili prvi svobodni sindikat Solidarnost, so naredili ogromen skok. To je bilo skoraj deset let pred pričetkom ustanavljanja političnih gibanj proti partiji v Sloveniji. Pozitivne lekcije leta 1968 so podpirale te aktivnosti. Havel je spoznal, kako učinkovit je bil pasivni odpor sonarodnjakov, čeprav zelo kratek. Pisal je, da je ta odpor pokazal, kako težko je vladati v državi, v kateri vse civilne strukture obrnejo hrbet napadalcu.

Pobudniki demokratičnega socializma so spoznali, da je to konec njihovih sanj in da je sovražnik, ki jih je uničil, iz istega tabora in na istih miselnih in ideoloških temeljih čistega marksizma. Vračali so se k izvoru čistega in filozofsko nenevarnega zgodnjega Marxa. Pri tem niso bili sami. V vsej Vzhodni Evropi so na prehodu iz 60. v 70. leta disidenti izhajali pri kritiki sistema iz pravil čistega Marxa. Tudi v Jugoslaviji je bilo tako in tudi danes se slovenski postkomunisti zatekajo k njegovim idejam.

V drugih državah Vzhodne Evrope lahko spremljamo enak razvoj. Na Poljskem so bile v podporo Čehom študentske demonstracije pod geslom »Poljska potrebuje svojega Dubčka«. Policija jih je hitro zatrla. Madžarska pa je bila že desetletje zatrta, kajti tudi njihov reformirani komunizem so Sovjeti zadušili v krvi. Disidenti so povsod opustili misel na reformirani komunizem, na socializem s človeškim obrazom, na demokratični socializem. Široke ljudske množice so spoznale, da v tej ideologiji ni kaj iskati. Iz tistega časa izvira češka šala: »Kakšna je razlika med demokratičnim socializmom in demokracijo?« »Ista kot med stolom in električnim stolom«.

Prehod v kapitalizem brez nostalgije

Razočaranje disidentov je bilo globoko, izgubili so svoje novinarstvo, svoje profesure, svoja uredništva, svoje založnike. Svoj kruh so si morali služiti kot kurjači in čistilci oken. Kurilnice so postale intelektualna zbirališča. Dubček je postal vzdrževalec gozdnih strojev na Vzhodu Češke. Disidenti so pokopali svoje sanje o reformi komunizma, sprejeli so pouk, da sistema ne morejo reformirati. Študentje pa so se posmehovali svojim prednikom iz 60. let. Disidenti *Listine 77*, ki jih je vodil Vaclav Havel skupaj s pisatelji Milanom Kundero, Ludvikom Vaculikom in Ivanom Klimo, Jurijem Dienstbierom in Vaclavom Klausom, niso izhajali iz reformnega komunizma s človeškim obrazom, temveč iz nič manj kot politične

demokracije, naj so bile razmere proti uspehu še tako dolgotrajne. Uresničevati so se pričele šele konec 80. let. V vsem tem dolgem času niso govorili o tretji poti med komunizmom in demokracijo. Temelj je bil, da ni demokracije, če sprejmejo vodilno vlogo partije. Tu so bili nepopustljivi. Zato ob zmagi žametne revolucije ni bilo govora o zavezništvu s komunisti, tudi če so se pojavili komunisti starega Dubčka s človeškim obrazom; komunisti so izginili in z njimi vse, kar je nanje spominjalo. Zato je razumljivo, da ni nihče niti trenil, ko so soglasno sprejeli zakon o prepovedi javnega delovanja nekdanjim vodilnim komunistom in članom tajne policije.

Tudi v filozofskih idejah so povsem izginili komunistični temelji samoupravne demokracije. Zgodovina ni mogla pokazati ničesar, kar bi bilo vredno ohraniti potomcem. Preteklost je bila črna in zločinska, polna intrig in obrekovanj disidentov.

Socializem s človeškim obrazom – kamen na vratu Slovenije

Podobnosti s Slovenijo so očitne. Vendar zaradi drugačnih razmer niso niti ljudstvo niti intelektualni krogi nikoli dokončno zavrnili komunizma. Vedno je bilo čutiti popuščanje in sodelovanje vsaj na nekaterih točkah. Režim je spretno izkoriščal svobodoljubnost intelektualcev in jim ponujal vabe, ki so jih pritegnile k javnemu delovanju v kooperaciji z režimom. Režim se ni pustil nikoli odrezati od oporečnikov oz. opozicijskih partijcev, kot so jim rekli. Vedno jih je skušal integrirati, tako da ni bila partija nikoli izolirana. Čutila je, da bi jo to pokopalo in v očeh ljudstva odpisalo, kot se je to zgodilo na Madžarskem ali Češkoslovaškem. Zato je bilo nujno, da je morala dajati vse več koncesij, da se je vse bolj spreminjala. Intelektualci oporečniki so dolgo vzdrževali zveze s partijo. Šele na koncu so jih pretrgali, ko so se pričeli že organizirati v javno deklarirane politične stranke in zveze.

Partija je ves čas dobro čutila lekcijo, ki jo je dobil komunizem na Češkem. Ni se upala že takoj v začetku solidarizirati z Dubčkom, ker je šel predaleč, in tega tedaj Tito ne bi mogel sprejeti. Sčasoma pa je popuščala in prišla na isto, kot je uvedel Dubček. Vendar je bila pri tem razlika v tem, da ni bilo v Sloveniji nikakršne tuje sile, ki bi s silo prekinila to vse bolj uveljavljajoče se popuščanje ter tako nazorno pokazala intelektualcem in ljudstvu, da nimajo od komunizma ničesar pričakovati in da je edini izhod v liberalni demokraciji.

Komunizem je tako zase dosegel mehek prehod v demokracijo. Rešil je komunistične voditelje in funkcionarje pred pogromom in izločitvijo iz javnega življenja. Dosegel pa ni ničesar drugega. Nasprotno, ker ni bilo čiste ločitve od preteklosti, so ostali ohranjeni miselne zveze, prejšnji kadri, prejšnje zveze in način delovanja medijev, gospodarstva, diplomacije in celo dobrodelnih organizacij. Zato se tako težko uveljavljajo zahodni pogledi na sodstvo, na pravno državo, na odnos med vlado in parlamentom, vse do tako subtilnih vprašanj odnosa med varnostno-obveščevalni-

mi službami in parlamentarnim nadzorom. Gospodarstvo je v stagnaciji prav zaradi retrogradnih posledic totalitarizma²¹, kar se kaže zlasti v odnosu do tujega kapitala. To se prikriva z varstvom slovenskih podjetij in njihovo ohranitvijo v slovenskih rokah, v bistvu pa gre za strah pred vdorom kapitalističnega nadzora in čiščenja ostankov preteklosti v organizaciji in poslovanju podjetij, zlasti velikih podjetij in bank ter zavarovalnic kot zadnjega pribežališča nekdanjega režima in njegovega vpliva. Tu so njegovi vzvodi moči, poleg medijev, s katerimi lahko štiti svoje interese in preprečuje svoj umik na marginalna področja.

Češka, Madžarska in Poljska so ušle možnosti restavracije komunizma prav zaradi prekinitve z njim v ljudskem mišljenju. Stanje duha je prežeto z odporom do doživetega nasilja trdega komunizma, ki je zmlél poštene in iskrene želje njihovih očetov po do človeka prijazni obliki. V Sloveniji ta možnost restavracije obstaja, ker tega procesa ljudstvo ni opravilo, to mu je bilo prihranjeno. Iz prikritega komunizma s človeškim, celo demokratičnim obrazom se vedno lahko skoti kot deformirano bitje trdi in nasilni komunizem totalitarne oblike, ki zahteva zase vključenost in prvenstvo pri vsem, v politiki, šolstvu in vodenju države. Slovenci s komunizmom niso opravili do konca kot Čehi, kot Havel, ki je s to idejo prekinil hkrati z drugimi, ki so bili prevarani in izdani. Vsako politično totalitarno gibanje se mora končati ne samo v ognju in pepelu, temveč tudi s prezirom in gnusom vsega ljudstva, ki spozna njegove zločine. Tako se je godilo nacizmu v Nemčiji, kjer ni nobene možnosti za njegovo ponovno rojstvo. V glavah ljudi živi kot nekaj najbolj črnega in zločinskega, neposredno nevarnega za vsakega posameznika.

Zato je prehod Slovenije tako težak, naporen, počasen in omahujoč. Vsaka sprememba se mora roditi v največjih bolečinah. Slovenci v preteklosti niso trpeli tako množično, zato morajo zdaj to plačevati s počasnostjo sprememb. Vendar razvoja nič ne zaustavi. Pokopali bomo utopijo jalovega socializma s človeškim obrazom ali brez njega in se uvrstili v iskalce poti novega kapitalizma 21. stoletja. Naša prihodnost je samo v tem. Pot do tja pa bo mučna.

13. Kje so korenine zaostajanja

V Sloveniji ni sprememb, kakršne so vidne v EU. Premiki so počasnejši, kot to pričakuje javnost. Tako dodana vrednost (DV) na zaposlenega kot kosmati domači proizvod (KDP) na prebivalca ne raste dovolj hitro, da bi se razlikala do sosednjih držav EU zmanjševala. Nasprotno se povečuje:

²¹ Kos, M.: *Totalitarni režim in ekonomska neučinkovitost – ovira pri dohitevanju EZ* (v študiji za slovenski nacionalni program: *Suverenost Slovenije?*) Nova revija 1999, str. 59–72.

leta 1992 je bila razlika v dodani vrednosti na zaposlenega med Nemčijo in Slovenijo 114.300 DEM, že v štirih letih pa se je povečala na 130.560 DEM. Kje so korenine te slovenske počasnosti?

V bistvu gre za počasnost sprememb pri izboljševanju tako poslovanja in organizacije podjetij kot tudi organizacije javnih služb, od transporta do zdravstva z vsemi napakami in nedoslednostmi, nad čemer se pritožuje javnost. Vsi so samozadovoljni, podjetja delajo iste izdelke, javne službe delajo rutinsko. Vsi se premaknejo šele, ko se zgane javnost zaradi škandalov in se vmešajo mediji. Državni in gospodarski sistem delujeta, kot sta navajena v svojem okolju, z istim tempom, istimi napakami, isto ohlapnostjo in površnostjo, ki je lastna birokraciji, za katero ni hujšega kot poseganje v njeno delovanje.

Sistem države in gospodarstva deluje sicer stabilno, rutinsko in z dobrimi makroekonomskimi kazalci: rast ni velika, je pa zmerna, inflacija je konstantna, čeprav visoka, tečaj tujih valut je skoraj nepremakljiv. Tako daje Slovenija podobo čvrste ekonomije, ki deluje stabilno kot dobro naoljen stroj. Tipično slovensko! Vendar v tem stroju ni nobenih notranjih sprememb, ki bi kazale na kakšno notranje dogajanje, na preustrojevanje, na izboljševanje, na izrazito iskanje novih ravnotežij, ki so pogoj za hitrejši dvig dodane vrednosti, dobička in donosnosti vložnega kapitala in proizvodnih sredstev v opremi in napravah.

V ustroju gospodarstva se ne dogaja nič, kar bi kazalo na bodoče hitreše premike. V starih podjetjih se pojavljajo težave, ki vodijo drugo za drugim v stečaj in v naročje državne agencije za smrtno bolna podjetja. Novih podjetij pa ni; prav nastajanje novih podjetij in njihova hitra rast, uspešno poslovanje in povečevanje obsega in števila zaposlenih je znamenje obnavljanja ustroja gospodarstva in novih pobud ter temelj za združevanja več podjetij v omrežja z večjo močjo. V takšnih podjetjih dodana vrednost na zaposlenega hitro raste. Rutine ne poznajo, ker začnajo na novo in si morajo vsako ureditev na novo zamisliti. To je valilnica idej, rasti in novih tehnologij. Takšne hitre »gazele« so predznaki oživljanja gospodarnosti, njegove vitalnosti in prodora na tuje trge. V Sloveniji jih ni toliko, da bi lahko govorili o simptomu prenove in o nosilcu sprememb. V devetih letih nove države ni slovensko gospodarstvo ustvarilo niti enega novega delovnega mesta: leta 1992 je bilo zaposlenih in samozaposlenih 784.058 oseb, leta 1999 744.154 oseb, skoraj 40.000 manj. Namesto da bi nova delovna mesta v majhnih podjetjih nastajala hitreje, kot izginjajo v velikih podjetjih, po čemer slovijo ZDA. Konkurenčnost gospodarstva se kaže v hitrem povečevanju tržnega deleža v tujini, v uveljavljanju v višjih cenovnih razredih, otipljivi naklonjenosti kupcev in uveljavljanju blagovnih znamk pri kupcih, v medijih in v vsakodnevnem življenju mest. To je možno doseči samo z novimi izdelki, ki imajo posebne lastnosti, ki dosegajo v očeh kupcev odobravanje in naklonjenost. To so inovativni izdelki, funkcionalno odlični in prijetni za oko, izražajo trend mode in splošnega okusa trenutnega časa. Izdelki, ki

so nosilci imidža proizvajalca. Slovenska podjetja nimajo novih izdelkov, sploh pa ne takšne vrste, ki promovirajo konkurenčnost.

Slovenska podjetja povprečno ne obnavljajo izdelkov vsakih pet let, kot je pravilo na Zahodu. Kemijsko-farmaceutska podjetja ne razvijajo svojih izdelkov, temveč večinoma izdelujejo generične izdelke, ki so jim potekle zaščite po tujih patentih. Od njih sicer ni mogoče pričakovati takih vlaganj v raziskave in razvoj (RiR) kot pri Bayerju, ki bo na področju zdravlil v RiR vložil v 5 letih prek 10 milijard DEM in razvil vrsto zdravil, ki pomenijo prevrat v farmacevtskih raziskavah s ključnimi tehnologijami. S številnimi raziskovalci, ki delujejo v kemiji na dveh državnih inštitutih, pa bi bilo mogoče doseči enotne raziskave z zadanimi cilji, ki bi pripeljali do inovativnih novih učinkovin. To je slabost vseh slovenskih podjetij, saj ne samo da ne znajo vzpostaviti kreativnih skupin, temveč niti nimajo ciljev, za katere bi te skupine angažirale. V bistvu so vodstva omahljiva, neprepičana tako o lastnih odločitvah in pravilnosti svojih ciljev kot tudi o sposobnosti raziskovalcev za inovacije, ki bi jih lahko vpeljali na trg. Zato se ta vodstva ne odločajo za radikalno preusmeritev na RiR z odločno povečanim vlaganjem, ampak se čutijo varnejše, če kupijo licenčne izdelke, ker imajo s tem zagotovljen izdelek, ki je že znan na trgu, pa še otroške bolezni pri uvajanju na trg si prihranijo. Iti v RiR in z novim izdelkom prodreti na trg, ga tržiti, se boriti za njegov odmev z oglaševanjem v medijih je krvavo resen posel, poln tveganja. Tvegati pa menedžerji niso nikoli znali. Najraje so se skrili v okrilje matere države.

Brez ambicioznih projektov RiR za točno določene izdelke, ki jih vodstvo načrtuje za nekaj let vnaprej, ne bo sprememb. Slovenska podjetja v tujini ne morejo postati prepoznavna brez velikega vlaganja v RiR. V začetku bi morala vlagati vse do 15 ali 20 odstotkov prihodka, da bi si priborila vrsto prepoznavnih inovativnih izdelkov, na katerih bi tržniki, oblikovalci in oglaševalci lahko gradili svojo ofenzivo promocije v javnosti, da bi jih prepoznali kot javni pojem.

Prav pri tem se vidi, kako neodločen, omahljiv, nerazgledan in nesposoben je menedžment podjetij. Kako ozek je v svojem načrtovanju, kako plašen je. Potrebovali bi drzne menedžerje z vizijo, s prepričanostjo o raziskovalcih in razvijalcih, katerim bi morali stati ob strani, jih spodbujati in ščititi pred motnjami in napadi, ki so jih pogosto deležni. Močno angažiranje v raziskavah je seveda tveganje, vendar povezano z možnostjo prodorov, ki dvignejo podjetje na višjo raven prihodka na razširjenih trgih s povečanim obsegom prodaje, z višjo dodano vrednostjo, kar popravi donosnost in omogoči nove naložbe in še večja vlaganja v RiR. To je spirala, ki je prinesla na površje podjetja, ki jih še pred desetimi leti ni bilo nikjer.

Odličen primer je dansko farmacevtsko podjetje Novo Nordisk, ki vlagava v RiR 21,7 odstotka prihodka, zato pa ima najvišjo dodano vrednost na zaposlenega v EU in najvišji dobiček na zaposlenega (71.000 DEM). Ta

je skoraj tolikšen kot vsa dodana vrednost na zaposlenega v Leku. Ves svoj prodor gradi na raziskavah, zato je 30 odstotkov zaposlenih v RiR, kar je v tej stroki rekord. (Bayer ima samo 9 odstotkov vseh zaposlenih v RiR; vse te podatke lahko dobite na internetu!)

Naši menedžerji pa niso prepričani o uspehu z RiR in vanj ne začnejo radikalno vlagati. Da pa jim ne bi mogel nihče očitati, da nič ne storijo za nove izdelke, vlagajo vsaj nekaj. To pa je premalo, da bi prebili tisto magično mejo, pri kateri je šele možen učinkovit RiR. Rezultat je to tipično slovensko polovičarstvo: bi, pa zopet ne bi. Polovičarstvo, ki ni podjetništvo, ki je v bistvu eno samo tveganje. Zato ne more biti sprememb, ne more priti do prebojev, ki vodijo do uspeha. Zato se dodana vrednost nikamor ne premakne, čeprav ima prostora za praktično neomejen dvig do nemške dodane vrednosti na zaposlenega za 600 odstotkov, kar bi bilo mogoče doseči v desetih letih.

Iz te analize lahko izluščimo lastnosti, ki so za Slovence tipične: njihov temeljni odnos do obravnave slehernega vprašanja, od poslovne odločitve do političnega ukrepa, je konservativen in tradicionalističen. Kar je v nasprotju s tradicijo, povprečno presojo, povprečno mentaliteto, zadene na sumničenje in odpor. Posledica je, da se ta dežela ne spreminja. V igri so torej značajске poteze previdnosti, omahljivosti, obzirnosti, ne pa neko postkomunistično zarotništvo. To je samo izgovor za lastno bojazen in omahovanje. Vzrok tega omahovanja je neznanje o svetu, o tujih primerih ali vzorih za primerjalno presojo, kar počnejo v svetu z »benchmarkingom« vsi, ki hočejo koga dohiteti in se z njim pomeriti. Med zaposlenimi v podjetjih velja »daj-mi-mir« filozofija in »kaj-me-briga« odnos do koristi podjetja, kar je za Japonca nekaj nezaslišanega. Sindikati to podpirajo, ker je v tem njihova moč. Če bi vsi gledali samo na korist podjetja, bi opleli.

Dogajanje s tujim kapitalom je odsev tega konservativizma. Prinesel bi novo kri v obtoku naložb, poživil podjetništvo, zaposlovanje, spodbudil nov dotok idej in načrtov tveganja, se pravi originarno podjetnost podjetništva, kar Slovenija najbolj potrebuje. Vendar so predpisi takšni, da so za tujca ovire večje od koristi. Nacionalna banka se boji za stabilnost tečaja in zato postavlja umetne ovire, ki tujce odvračajo. Vse je urejeno tako, da je večjim količinam tujega denarja onemogočen dostop v državo, saj bi lahko omajale ravnotežje in prisilile nacionalno banko, da ga nevtralizira z veliko porabo svojih sredstev. To je tipično za majhnega gospodarja, ki se boji vsake spremembe, celo če bi šlo za nenadna ogromna naročila ali velik dobiček. Samo tega ne! Mirnejši je, če ni preveč dobrega, ker to tudi škodi. Nacionalna banka je res vzpostavila stabilnost, čvrsto valuto in ozračje gotovosti, vendar s tem tudi mit samozadovoljstva, ki je ubijajoč. Hrani ga neznanje, ki je neverjetno razširjeno; neznanje o načinu dela in uspehih podjetij pri sosedih. Rezultati so skriti v letnih bilančnih poročilih o uspehu, ki pa jih nihče ne bere. Ne marajo vedeti zanje, ker motijo duševni mir. Tako pa se koti samozadovoljstvo

kot podlaga za samohvalo, kar je najslabše, kar se lahko dogodi bolniku, ki je potreben operacije. Če pa razgaljamo bedo poslovanja naših podjetij, se zagrnejo v molk in se sploh ne sprašujejo, kaj delajo narobe. Narobe pa delajo vse, od prodaje in nabave, zlasti pa raziskovanja in razvoja. V Sloveniji zato nihče ne govori o poslanstvu, ker to kliče po spremembah. Vsi poslovni in menedžerski reformatorji govorijo o poslanstvu. To je geslo za zahodni napredek. V morju povprečnosti je to moteče. Nevzdržno je, da se vsi sprijaznijo z obstoječim stanjem. Nihče ga ne skuša spreminjati.

Vnesti v to povprečnost nove poti mišljenja je proces, ki zahteva veliko potrpežljivosti, ker je treba delovati od znotraj navzven, začeti pri koreninah v podjetjih, spreminjati v vrhovih menedžmenta. Vsak avstrijski podjetnik ve, da se mora vsakdo v organizaciji spremeniti v mislih in srcu, da je treba delovali po načelih, ki jih danes ne poznajo, ker načenjajo njihov mir in ustaljene navade. Začeti pa je treba na vrhu. Pri tem imajo glavno vlogo lastniki, kot povsod na Zahodu, vsako leto morajo menedžmentu zastaviti cilj, koliko dodane vrednosti na zaposlenega morajo doseči. Če tega ne doseže, mora odstopiti svoje mesto drugemu. Od Avstrije nas loči količnik med dodanima vrednostma na zaposlenega 4,4. Če hočemo v 10 letih doseči avstrijsko raven, ki raste po 3,9 odstotka letno (v DEM), mora biti naš cilj letno povečanje dodane vrednosti podjetij za 20,6 odstotka. Računica je preprosta. Vendar si s tem nihče ne razbija glave. O rasti KDP in inflaciji je tako lahko umovati, nihče pa se ne upa poglobiti v tisoč neznank v podjetjih, ki so čudaška znanost, ker je to garaško delo. To pa Slovencem ne diši. Zato sprememb ni in jih na takšen način in s takšno filozofijo menedžmenta tudi ne bo. Vendar tolažbe ni: to je edina pot. Nekateri morajo izstopati, postati morajo otoki odličnosti v morju povprečnosti in postati svetilnik sprememb. Pritegniti morajo pozornost vseh menedžerjev. Potem bodo vse bolj premagovali notranje napake in ustaljene navade in merila. Pragmatično bodo pričeli prenovo podjetij, ki zaudarjajo po tradicionalni okostenelosti. Sloveniji je potreben fundamentalni premik mikroekonomske poslovnopodjetniške paradigme na organizacijski, zlasti pa na psihološki plati. Stara paradigma je globoko zakoreninjena, dobrodušna avtoritarna paradigma pomirjenja in nekonfliktnosti: pusti me živeti, preživetje je pomembno! Dobiček je edino merilo, izhaja pa iz dodane vrednosti, ki pa žal izraža staro paradigmo in stari svet, iz katerega se ne morejo in nočejo ločiti, ker je to svet neodgovornosti, neodločnosti in lenobnega nedela. Govorjenje o novih tehnologijah, tehnološkem razvoju, o raziskavah so samo »kozmetika«, ki naj prikaže dobre namene. Zlasti politiki to radi slišijo. Nekaj časa se dobro sliši, nato pa izpuhti. Povrne se cinizem in še pogloblja se. Kdor hvali takšno stanje, noče dobro Sloveniji. Zavaja ljudstvo in sebe.

14. Brez civilne družbe ni razvoja

Pospeševanje in gojenje dejavne civilne družbe sta temeljni kamen zahodnih demokracij. Slovenske politične stranke se tega niso zavedale, ker so po propadu komunizma imele same sebe za civilno družbo. Potem so postale na porajajočo se civilno družbo ljubosumne, kot da so si tekmeči. Pozabile pa so na pristno vlogo civilne družbe, ki je povsem drugačna in drugače, kot je vloga političnih strank. Mediji so jo šteli za motečo v isti zmoti, pri čemer so imeli v sebi preostanke razsodništva nekdanje združevalke javnega življenja Socialistične zveze. Če bi bila civilna družba tiha in pohlevna, bi jo tolerirali kot njeni blagohotni skrbniki, ko pa je pričela dejavno kritizirati stališča politike strank (in to vseh), jim je ušla izpod nadzora in tako je postala sovražnik medijev. Blatili so jo, jo zmerjali, ji podtikali nečedne, subverzivne namene in jo razglasili za državnega sovražnika. Odmevne akcije, ki so sprožile odobravnje javnosti, pa so skušali uničiti z molkom. Kakšna zmota in kakšna škoda je bila narejena ob rojstvu demokracije! Nova politika bi morala sprejeti, da so strahovi o državljskem propadu morale in zakonitosti pristni, saj je resničen in viden na številnih področjih sodobne družbe in ni samo izum opozicijskih politikov. Vidimo ga v izgubljanju vloge in pomembnosti sodstva, ko človek ne more več do pravice v najpreprostejših, zanj pa kljub temu najbistvenejših zadevah, v slabljenju smisla za solidarnost v lokalnih skupnostih, v slabljenju nacionalne zavesti in občutka za nacionalne nevarnosti spričo skritih groženj, visoke stopnje kriminala, ko ljudje niso več varni na cesti že precej pred mrakom, v zlo-mih zakonov in družin.

Oblastne stranke zanikajo, da je ekonomsko prikrajšanje velikih delov družbe povezano s temi problemi. Prav tako pa je tudi napačno, če omejimo državljski propad samo na ekonomiko in zanikamo vpliv večanja revščine in podprivilegiranih. Državi blaginje ne moremo pripisati spodkopavanja državljskega stanja, ne moremo tudi domnevati, da je mogoče razvoj obrniti s tem, da prepustimo civilno družbo njenim lastnim sredstvom. Glavno vlogo pri obnovi državljske kulture mora imeti vlada.

Vračanje duha skupnosti

Država in civilna družba morata delovati v partnerstvu. Olajšati morata nadzor drug nad drugim. Téma skupnosti je temeljnega pomena pri novi politiki, ki si jo želi prebivalstvo, vendar ne samo kot abstraktno geslo ali fraza, ki sta bila do zdaj že tolikokrat izrabljena. Komunitarizem v smislu tez ameriškega sociologa Amitaija Etzionija je zaživel v »tretji poti« socialdemokracije Tonyja Blaira v svoji človeški obliki, ki priteguje vse sloje enako. Napredovanje globalizacije, pomikanje slovenske družbe vse bolj na prepih svetovnih vplivov, omogoča in terja osredotočenje na skup-

nost, na »komuno«, zaradi pritiska, ki ga izvaja navzdol. »Skupnost« ne pomeni poskusov vračanja izgubljenih oblik lokalne solidarnosti (ki pa je ljudje nimajo v tako slabem spominu). Nanaša se na pospeševanje materialnega in družbenega prenavljanja sosedstva in večjih lokalnih predelov. Med vlado in civilno družbo ni stalnih meja. Včasih je treba potisniti vlado v civilno področje, včasih pa jo umakniti. Če se vlada umakne iz neposrednega vključevanja, so njeni viri vendarle potrebni za podporo dejavnosti, ki jih prevzemajo lokalne skupine ali jih uvajajo – zlasti v revnejših predelih. Največje vračilo bomo dobili zlasti v revnejših skupnostih s pospeševanjem lokalne iniciative in vključevanja. To naj bo politika vključevanja in ne izključevanja posameznikov in slojev.

Srečujemo se z močno zmanjšanim zaupanjem v politiko in druge inštitucije, ki ga mediji merijo vsak mesec z alarmantnim rezultatom, kar razlagajo nekateri s splošno družbeno apatijo. Morebiti pa je prav nasprotno: ljudje se dobro zavedajo, kako bi moralo biti, pa v njihovo razočaranje to ni tako, in to meji že na obup. To je očitno vse bolj razmišljajoča družba, ki se zateka na visoko raven samoorganiziranja. V odgovor na to se snujejo stotine društev. Poskušajo najti neko drugačno pot, morebiti je to tretja pot? Intelektualci pridno registrirajo nove in nove zavode, društva, inštitute in pišejo statute. Gotovo ne kar tako, temveč z nekim namenom, z upanjem v drugačno, zmogljivejšo, upornejšo, bolj organizirano in močnejšo družbo. To je brstenje civilne družbe na različnih področjih in kontekstih. Nekateri stare oblike civilnega združevanja in civilnega angažiranja izgubljajo svoj mik, vendar jih zamenjujejo druge vrste skupnostne energije. Morali bi jih vpreči za širše družbene cilje, ki so povezani z vladno politiko, kar bi koristilo družbi kot celoti. Nekoristno je, da jih politične stranke puščajo ob strani, da jih prezirajo kot konkurenco, saj se oblasti ne vsiljujejo, temveč jim gre edino za odpravo nereda, nepravilnosti, neprofesionalnosti, nepoštenosti in neodkritosti. Nimajo materialnih interesov, zaradi svoje moralne sile so popolnoma nepodkupljivi, saj je njihovo angažiranje brez plačila in v očeh pridobitnih ljudi smešno. Nekateri jih zmerjajo z »zanesenjaki«, drugi z »idealisti«. Nacij, ki imajo takšne ljudi, ni treba pokopati, kajti njihova demokratična prihodnost je zagotovljena. To je znak demokracije. Ameriške raziskave so pokazale, da je v majhne skupine povezanih 40 odstotkov Američanov, ki se redno sestajajo in razvijajo skupne interese. Tako skupaj izvajajo svoje *Potovanje skozi življenje*, kot je naslov knjige R. Wuthnowa (1994). To so vezi skupne podpore. To ni družba grobih individualistov, ki bi hodili popolnoma sami. To ljudem pomaga, da niso krhki, čutijo, da nekdo skrbi za njih. Mnogo dejavnosti lahko uvrstimo na področje pomaterializma, kjer so materialne potrebe ljudi sicer pokrite, vendar iščejo višje vrednote. V Sloveniji so takšne skupine zelo pogoste: športne, dobrodelne, verske, okoljevarstvene, narodnoobrambne, terapevtske, turistične, gasilske, študiorne, profesionalne, projektne, izobraževalne, za okrasitev kraja itd. Na stotine jih je, ni pa bila narejena še nobena raziskava o nji-

hovem družbenem pomenu. V njih prevladujejo inteligenca in premožnejši sloji. Ljudje iz revnejših okolij namreč osredotočajo svoje družabne stike samo na bližnje sorodstvo. Zato se v premožnem sloju pritožuje nad osamljenostjo manj ljudi kot pa med revnejšimi.

Ljudje na robu

Integrirane delavske skupnosti pripadajo samoupravljalški preteklosti. Državljanstvo vključevanje je najmanj razvito prav na področjih, ki so bila potisnjena na rob zaradi gospodarskih sprememb. Iz teh skupnosti so se najbolj izločili tisti, ki so našli svojo poslovno dejavnost in postali uspešni. To pomeni razslojevanje, dvignili so se iz svojega sloja in se ga delno sramujejo, delno pa čutijo, da ne spadajo več vanj. To je značilno za kraje, v katerih je bilo odpuščenih na tisoče zaposlenih in se je tako vsakdo reševal, kakor je vedel in znal. Iz homogenih skupnosti so nastale povsem razdvojena naselja z interesi, ki gredo vsaksebi ali so si nasprotni. Življenjski stili so različni in so dali vsakemu svoj pečat. Nauki družbenega inženiringa 70. let v samoupravljanju so danes brez vrednosti. So samo še nostalgični spomin najrevnejših, zapostavljenih brez izhoda. Glavna skrb vlade bi morala biti, da pomaga popraviti civilni red med takšnimi skupinami. S primerno zunanjo podporo bi bilo možno zasuka-ti tudi močno zasidrane procese nazadovanja. Primerov za to je precej ne samo v Evropi in ZDA, temveč tudi v nerazvitih državah. J. Tendler (1997) poroča o primeru brazilske pokrajine Ceara, kjer so tradicionalne kmečke elite skrbele za nizke plače, ne pa za lokalni razvoj. Reforme so sprožili mladi poslovneži s področja TV, storitev in trženja. S podporo vladnih agencij, z načrtovanimi tehnikami in organizacijami skupnosti so pospešili domači razvoj in uvedli nova podjetja. Najpotrebnejšim družinam so dodelili na gospodinjstvo eno delovno mesto z minimalno plačo. Vzpostavili so skrbstvene centre, ki so jih vodili prostovoljci za minimalno plačo. Skupnostim in sosedskim skupinam so omogočili posojila, da so si ženske kupile šivalni stroj in si same služile kruh. Med letoma 1987 in 1994 je imela Ceara gospodarsko rast po 4 odstotke letno, celotna Brazilija pa samo 1,4 odstotka.

V revnejših državah vidijo v civilni družbi predvsem ekonomsko nalo-go. Vendar je naloga civilne družbe tudi v visoko razvitih državah spodbujanje podjetništva v lokalni skupnosti. Pri tem so na prvem mestu kraji z visoko brezposelnostjo in tisti, kjer je propadlo največ podjetij. To so področja z rudarsko in železarsko industrijo, ki sta bili najbolj na udaru zaradi razpada trga. Vlada mora prispevati k takšnim prizadevanjem in spodbujati druge oblike odločanja od spodaj in lokalno avtonomijo. Lokalne ekonomske pobude lahko spodbuja s shemami majhnih posojil. Lokalne skupnosti lahko razvijejo nekatere dejavnosti, vendar jih mora odobriti in spremljati vlada. Trajne naložbe v mestih lahko ustvarijo pomembne delovne sposobnosti, vlada lahko razvije lokalno poslovno lastništvo in preskrbi kapital za oživljanje starih stavb. Vlada lahko to

preskrbi neposredno, pa tudi ustvari spodbudo za zasebna podjetja, da investirajo, ponudi izobraževalne programe in krepí lokalne pobude. V večini večjih mest so bile že ustvarjene uspešne podjetniške cone, vendar so potrebne nove. Vlada lahko tudi objavi davčne spodbude, da se odreče davku na kapitalski dobiček, če se dobiček ponovno vloga v posel na takšen način, da pridobijo delnice zaposleni, ki stanujejo v področju podjetja. Isto je v primeru, da se dobiček ponovno naloži v neprofitne organizacije, ki skrbijo za usposabljanje ali druge vire skupnosti.

Po angleških izkušnjah obsega politika obnove skupnosti tudi javno sfero. Javnost vključuje pri tem fizični javni prostor. Degeneracija lokalnih skupnosti je običajno označena z izginevanjem varnega javnega prostora, cest in parkov, kjer bi se ljudje počutili varne. Pomemben je tudi pojav korupcije v načrtih skupnosti, če se skupnost loči od širše družbe. Vse to je zelo pomembno tudi za Slovenijo.

Država lahko uniči civilno družbo, kot smo nekoč že doživeli in kot je uničila tudi ves Vzhod. Lahko pa jo tudi obnovi in okrepi. Zdrava civilna družba zavaruje posameznika pred grozečo močjo države. Tega slovenska civilna družba ni sposobna, ker ni integrirana in solidarna kot močno omrežje. Tudi si ne smemo domišljati, da je civilna družba vir spontanega reda in harmonije. Obnova skupnosti ustvarja svoje lastne probleme in napetosti. Pri tem bodo z rastjo civilne družbe nastali problemi, ki jih bomo morali rešiti. Določiti bomo morali, koliko moči naj imajo organizacije sosesk, kako reševati nesoglasja med lokalnimi skupinami o različnih pogledih na prihodnost skupnosti; določiti bo treba, kje so meje skupnosti in njene interese. Vlada bi morala razsojati o teh vprašanih. Pred interesnimi spori bo tudi morala ščititi posameznike. Vendar nalog same civilne družbe država ne more prevzeti. Zato jo mora vzpostaviti. To je njena dolžnost. V tem je smisel demokratizacije.

Vključevanje inteligence v javno sfero

V inteligenci so strateški vzvodi za razvoj Slovenije, kar terja intelektualizacijo družbe kot temeljno značilnost zahodnega poindustrializma, to pa pomeni družbo z znanjem kot glavnim virom. Vendar inteligence kot javnega agregata ni videti. Res se pojavlja na površju v različnih obdobjih v obliki periodičnih ciklov. Na koncu 80. let so kritični intelektualci stopili iz ilegalne civilne družbe in se javno opredelili kot opozicijska stranka komunistični partiji. Hoteli so uveljaviti svoje ideje za preoblikovanje države po svojih pogledih. Ti so bili liberalni (v zahodnem smislu) in svobodomiselní, med seboj strpni in kooperativni; niso marali biti samo filozofirajoči razpravljavci. Čim je po osamosvojitvi strpnost popustila in so se pričele moralne delitve, se je enotnost razblinila v ideoloških cepitvah.

Projekt Slovenije se je proti koncu stoletja zaustavil. EU nas prehiteva. V inteligenci prevladujeta razočaranje in nezadovoljstvo. Vzrok je v izgonu profesionalizma iz oblastne politike. Vodilni ekonomisti in tehnologi so bili s svojimi opozorili odrinjeni, celo javno ironizirani. Posledici sta

pomanjkanje razvojnih scenarijev in vrsta gospodarskih zlomov in zmotnih projektov. Nekega neodvisnega »think tanka« oblast ne trpi, čeprav so temelj zahodnim vladam. Politična scena pa je razdeljena po moralnih merilih, ki delijo ljudi na dobre in zle, in ne prenese neodvisne kritike, namesto da bi jo pozdravila kot državotvorni prispevek. Zato so intelektualci poudarjeno neodvisni in se ločujejo od strank, razen karieristov, ljudje pa vse bolj zaupajo neodvisnim, kar so volitve za lokalne poslance jeseni 1998 jasno pokazale. Zmaga neodvisnih list je bila nezaupnica politiki.

Kot ciklični val se ponavlja položaj iz časa ustanovitve prve intelektualne stranke Slovenske demokratske zveze SDZ. Vendar zdaj ni neke močne civilne družbe. Ta je amaterska in neoblikovana. Nima medijev, ne zmore se institucionalizirati in v javnem nastopu postati popularna, čeprav bi ji razočarana javnost sledila. Dokler bo prevladovala moralno-ideološka delitev v politiki na zle in dobre, dokler se ne bo umaknila za svoje legitimne meje kot na Zahodu in prepustila javnost civilni družbi na temelju strpnosti in kritičnega diskurza, toliko časa ne bo mogoče iskati optimalnega izhoda iz današnjega položaja. Še vedno bomo delovali z enako ogromno razliko v dodani vrednosti na zaposlenega in nizki donosnosti vloženga kapitala (zato ni tujcev!) v primerjavi z jedrom EU, z razbitim socialnim kapitalom zaupanja, lojalnosti in poštenosti, ki je temelj zahodne blaginje.

Po ustanovitvi prve opozicije se ni posrečilo ustvariti ozračja strpnosti in tvornega soglasja zahodne demokratične tradicije, temveč so v mišljenju spet prevladale metode partijskega sektaštva v obliki ideološke in verske nestrpnosti in iskanja sovražnikov kot krivcev za neuspehe. Oživitve intelektualne stranke kot političnega ideala aktivnih intelektualcev, liberalnih, vendar ne liberalistično nevtralnih, ki iščejo tretjo pot, je nujna, vendar ne v takšnih razmerah družbenih odnosov. Potrebni so najprej prenove. A usmeritev na tretjo pot iz medlih sterilnih politik tako doma kot v odnosu do EU je edini izhod iz stagnacije in omrtvelosti današnjega stanja.

Odnos med inteligenco in družbo je dvostranski: družba je oblikovala elito duha s svojim šolstvom in znanostjo za svojo korist, vendar obe strani povezuje odgovornost. Inteligenca s svojimi deli družbi vrača, družba pa ji mora vpliv na razvoj države sploh omogočiti, kajti njeno mesto je pogojeno z njenim vplivom na razvoj. Da bi se lahko udejanila, potrebuje kulturo in ozračje demokratičnega kritičnega diskurza. V politični kulturi mora biti vsajen odziv na predloge in opomine inteligence. Inteligenca ne bo koristna, če ne bo oblast dober sprejemnik, občutljiv na predloge in inovacije. Oblast mora imeti zato prefinjen občutek za koristi, ki jih lahko ima, pa tudi za izgubo, če inteligence ne sprejema ali jo izloča. Ne more biti indiferentna.

Zakaj oblast inteligenco izloča, je vprašanje, ki ga moramo pojasniti, če hočemo odstraniti ta vir disfunkcionalnosti. Oblast se lahko čuti ogro-

ženo, ker sluti, da jo lahko inteligenca spodrine. Verjetneje pa je, da je politika pri zapiranju političnih elit v svoj krog poklicanih »izprla« inteligenco od vpliva, kljub temu da je inteligenca poklicana za vodenje občutljivih razvojnih dilem nacionalnega pomena. Globlji vzrok je v njeni neodvisnosti in nevezanosti na politične stranke. Stranke se vse bolj opirajo na svoje kadre, ki pa niso prvovrstni po strogih merilih inteligence. Zato se ta proces odtujevanja inteligence in zapiranja političnih strank potencira. Zato so ukrepi slabi. Nekje bo moralo priti do preloma, kajti to ni optimalno. Geslo »Samo da je naš!« nosi v sebi kali samouničevanja. To je tipično geslo partije, ki so si ga prisvojile vse stranke, ki so prišle do vzvodov oblasti. Zakaj oblast inteligenco izloča, je vprašanje, ki ga moramo pojasniti, če hočemo odstraniti ta vir disfunkcionalnosti. Oblast se lahko čuti ogroženo, ker sluti, da jo inteligenca lahko spodrine. Verjetneje pa je, da je politika v pomenu zapiranja političnih elit v svoj krog poklicanih »izprla« inteligenco od vpliva kljub temu, da je inteligenca poklicana za vodenje občutljivih razvojnih dilem nacionalnega pomena. Zato se intelektualci spontano povezujejo v bolj ali manj neformalne kroge, ki izmenjujejo in usklajujejo mnenja in projekte. Postajajo torej člani civilne družbe. To je njihov odziv na retrogradni, zaprti in egoistični formalizem političnih strank.

Pri tem imajo izredno pomembno vlogo mediji kot posredniki med oddajniki in sprejemniki, kot nosilci misli in dialoga. Omogočiti morajo izražanje intelektualnim skupinam civilne družbe. Doumeti morajo, da s tem spodbujajo optimizacijske procese iskanja najboljših rešitev v družbi. Pospešujejo oblikovanje alternativ problemov, ki se zdijo skoraj nerešljivi ali pa prizadevajo večinski del družbe, ki jih zato odklanja. Alternati-ve vodijo vedno iz blokade k pametnim rešitvam. Mediji lahko največ prispevajo k ozdravitvi disfunkcionalnosti slovenske družbe.

Vloga inteligence je bila do zdaj neformalna. Oblikuje se kot valovanje, kot niz javnih odmevov. Če bi bila formalna, bi bilo njeno vključevanje sicer vodljivo v smislu spodbujanja sprožanja novih idej. Vendar je bistvo inteligence spontanost porajanja idej, zato je ni mogoče formalizirati. Njena ustvarjalnost in neobrzanost sta v neformalnosti. To mora oblast razumeti, pa tudi vse druge institucije, ki si delijo oblast ali si je želijo. To velja tudi za Cerkev in za Znanost (z veliko začetnico), ker izgubi institucija vso avantgardnost in polet. S tem je vedno povezan boj za denar.

V prihodnosti se bo sprožila dilema vprašanja moči: kdo naj bi imel moč, da bi imeli prebivalci najboljše življenjske razmere? Moč se deli na prvine razvoja: državo, politiko, kapital. Zunaj pa ne sme ostati znanje kot vse bolj prevladujoči vir. Zato mora pripasti moč tudi inteligenci. Vendar kako se nasloniti na njeno moč znanja v sistemu liberalne demokracije? Na Zahodu so politične elite tako pametne, da so znanje kooptirale v elito, da so razvile prvine, ki ga vključujejo v fazo priprave odločitev. Samo dejanje sprejemanja odločitev je rešeno z ustavo. Vprašanje

vključevanja znanja v času priprave konsenza za odločitve, ki že predestinira odločitve, pa rešujejo države različno, bolj ali manj institucionalizirano. Slovenija je na prehodu od odločanja v politični eliti, za rezultate katerega ne daje obračuna nikomur, do demokratičnega odločanja, ki mora izločiti vsakršno možnost zmot na podlagi brezpogojnega in neomejenega profesionalizma. Slovenija nima niti miselnega tima z absolutno avtoriteto v svetovanju vladi niti ni to rešeno s neokorporacijskim sistemom, ki pošilja vladi svoje signale ob zaporednih srečevanjih različnih interesov. Govorimo torej o moči inteligence ter njenih predlogih in opozorilih, ki bi morali priti v podsistemu povezav do oblastnega vrha, ne v razsojo, ampak v operacionalizacijo po temeljiti koordinaciji raznih vrst inteligence. Problem moči je tako nakopičen z osebnimi in političnimi protislovji, da moramo upoštevati vse glavne domneve in jasno videti model kot podlago za sistem moči.

Možna je organizacija po vzoru Irske ali Finske, ki imata neokorporativistično omrežje za prevajanje interesov iz civilne družbe v omrežje politike. Odgovornost za operacionalizacijo instrumentov razvojne politike in strateškega usmerjanja gospodarstva naj bi prevzela Agencija za strateški razvoj. Tako intelektualci ne bodo abstraktna skupina, ločena od gospodarskopoličnega okvira, temveč bodo dinamični generator spreminjanja in učinkovitosti države. Institucionalni okvir ne oblikuje le vsebine strateške razvojne politike, ampak tudi določa, kako se izvaja. Nova institucija bo pokrila vse vidike razvojne politike in hkrati opravljala usklajevanje med različnimi institucijami in strokami. Ne gre toliko za strokovno plat, temveč za konsenz med različnimi centri intelektualnih skupin, ki se ločijo po poudarkih v svoji usmeritvi, ne toliko ideološko kakor ciljno. Tako so nekatere skupine usmerjene znanstveno, druge uporabno, enim je cilj znanstveni ugled države, drugim gospodarska moč, izražena v visokem KDP na prebivalca ali dodani vrednosti na zaposlenega. To je infrastruktura za razvoj slovenskega demokratičnega neokorporativističnega odločanja s poudarkom na strateških in razvojnih vprašanjih. Omožja sinergično prepletanje med strategijo podjetij in specifično nacionalno razvojno politiko. To je simbioza podjetništva in vladne strategije.

Strateški razvojni svet naj bi sestavljali gospodarska in razvojna ministrstva, Gospodarska zbornica Slovenije, sindikati in najprominentnejši strokovnjaki, ki so v javnosti aktivni pri oblikovanju javnega mnenja. Večino bi morali imeti prav ti, ker so najbolj samostojni, niso glasniki tujih mnenj in interesov, temveč stojijo v javnosti kot osebnosti za svojimi analizami. So glasniki v javnosti, uporno zagovarjajo svoja stališča in kritike vladnih ukrepov ali podjetij, hkrati pa so tudi prav zaradi svoje aktivnosti odločujoči pobudniki v organizacijah civilne družbe.

V tem okviru bo potekalo socialno partnerstvo na srednji ravni politike. Tako se bo ekspertno znanje uveljavljalo prek strokovnih profesionalnih društev in zbornic oz. krovne organizacije močne civilne družbe, ki ima na voljo dostop do vseh medijskih sredstev za komuniciranje z jav-

nostjo. To pomeni kooptiranje miselnih rezervoarjev strateških skupin v politiko. Ta model pa predpostavlja priznano civilno družbo z moralnim ugledom in pripravljenost politike za kooptiranje sklepov v vrhno raven politike. Politika se je v javnosti zaradi neprofesionalizma, ki je posledica njene kadrovske revščine, tako diskreditirala, da bo v lastnem interesu podpirala povezavo s civilno družbo, ki je postala organizirana platforma slovenske inteligence. Prednost civilne družbe je v manjših skupinah, ki so hibridne, raznovrstne in delujejo kot katalizator idej. Vloga kognitivne mobilizacije inteligence ima lahko ugodne in plodne posledice. Presegle bodo razcepljenost duha, hkrati pa omogočile prevlado novih pogledov na vlogo znanosti pri povečevanju blaginje države. Tako velik potencial inteligence ne bo več mrtev kapital, ki v desetletju po spremembi režima ni pustil v državi niti sledi kakovostnih sprememb oz. vsaj dohitevanja držav EU.

Civilna družba se bo morala uveljaviti, pri tem ne bo sama, imeti bo morala podporo politike. Spor med njima je protiproduktiven in protievropski. Treba bo uveljaviti inovacije v odnosih z javnostjo, pri predstavljanju kritik in predlogov sprememb. Civilna družba in njene organizacije se bodo krepile skozi sodelovanje z vladnimi inštitucijami in vlado. To je krog, ki se sam po sebi krepi in pridobiva veljavo. In s tem Slovenija.

Če povežemo znanje inteligence kot temeljni vir poindustrijske dobe s povečano vlogo komunitarizma v njegovem medčloveškem blagodejnem in samoorganiziranem vplivu, lahko prepoznamo obrise *tretje poti* Slovenije v prihodnjem stoletju.

II.

POT V KAPITALIZEM

15. Pot do vizije prihodnosti

Mnogi primeri in pričevanja nas opozarjajo na usodo desetisočev, ki so ostali brez dela, in na propadla podjetja; to nas uči, da se ne smemo zanašati na nobene vire, ki bi bili slovenska posebnost, temveč samo na znanje. Možgani so danes motor sodobnih industrij, med katere se uvrščajo tako proizvodne kot storitvene dejavnosti, kajti vsi proizvajajo temelje za napredek sodobne družbe. Nobena pot v prihodnost ne vodi mimo znanja. Brez njega ne bo samostojnosti, neodvisnosti in samobitnosti, o katerih so vedeli vsi toliko povedati ob osamosvojitvi v novo državo.

Priča smo vrsti podjetij, ki so veljala za neomajen steber gospodarstva, pa morajo sprejeti nove izdelke po tuji licenci, se pravi kot proizvod tuje-ga znanja. Ta podjetja so se zdela nepremagljiva, pa so v resnici zaspala in plačala visoko ceno. Kazen je prišla od tujih tekmecev, ki so postali vodje v panogi zato, ker so znali organizirati znanje. Vedeti moramo, da znanje Slovenija ima, v glavah ga nosijo diplomanti visokih šol, vendar tega znanja doslej ni nihče organiziral za svojo vizijo, za katero bi bil pripravljen zastaviti svoje ime in svoj ugled. Ta bi moral tem intelektualcem ponuditi cilje in naloge ter jim omogočiti organizacijo, ki bi jih povezovala k temu cilju. To je vodenje, menedžment, ki zna povezati prizadevanja posameznikov v prodorno moč. Iz tega sledijo inovacije, patenti, novi izdelki, ki pritegnejo kupce.

To je bistvo podjetništva. Slovensko podjetništvo ni takšno. Je rutinsko organiziranje brez poleta, brez notranjega žara, ki napolni vsakega sodelujočega s silovitim naporom možganov pri iskanju novih in boljših rešitev, kombinacij, variant. Zaradi takšnega iskanja so sodelavci pripravljene vztrajati daleč v noč, da se ne utrudijo, da pozabijo na delovni čas in da razmišljajo o desetinah in stotinah različnih rešitev. V življenjepisu Billa Gatesa beremo o skupinah, ki so delale kot obsedene, ko so iskale rešitve, ki si jih človeški duh še ni izmislil. Nimamo takšnih organizatorjev, ki bi znali tako postaviti cilj. Vodje v industriji so bili vsi dobri govorniki, večinoma znajo dobro nastopati, niso čemerni in redkobesedni kot Gatesovi ljudje, temveč so politiki, ki malo ali nič ne znajo, znajo pa se dobrikati na levo in desno, da se zdijo vsem nenadomestljivi in hudičevo sposobni.

Kakovost vodij se izraža edino v rezultatu. S peščico izjem so ti rezultati bedni: dodana vrednost je na socialistični ravni, dobičkonosnost je komaj na pozitivni strani. To je zrcalo njihove sposobnosti. To je spričevalo njihovega znanja. Nimajo vizije, ne znajo postaviti ciljev, pasivno sledijo podjetju, kot ga premetavajo odzivi trga. Zato je dovolj podprta

trditev, da je slovenski menedžment v povprečju slab. Če bi bil sposoben, bi znal organizirati ljudi v podjetjih točno tako kot danski, finski ali drugi menedžerji. Kadri so isti kot tam, z isto izobrazbo in izkušnjami. Tudi naravni viri niso slabši. To pomeni, da slovenski menedžment ne zna voditi podjetij tako, da bi jih po dodani vrednosti na zaposlenega približal danski ali finski ravni podobnih podjetij.

Slovenski menedžer nima vizije. Kako naj potem postavi cilje, ki jih mora vsak zaposleni s svojim delom pomagati uresničevati? Če ni ciljev, ni mogoče meriti rezultatov dela. Če ni ciljev, se podjetje ne premika, temveč obstane na mestu kot nasedla ladja. Najhuje pa je, da brez ciljev ni poslovnosti. Poslovna politika pomeni taktiko, kako pomakniti podjetje v boljše konkurenčno stanje. Poslovno življenje se spreminja v tekmo. Hitro napredujoča tehnologija spreminja okoliščine vsaki dve leti. Ta napredek v svetu mora menedžer obvladati, sicer ne more ocenjevati položaja svojega podjetja. V razmiku samo nekaj let so postale poti, na katerih smo bili še bolj ali manj sami, prepolne konkurenčne arene.

Naša pot v gospodarsko neodvisnost se je razvila drugače, kot smo pričakovali. Ni se nam posrečilo, da bi industrijsko bazo obdržali nepoškodovano. Žal so propadla prav podjetja, ki so vodila v prihodnost: mikroelektronska in računalniška panoga sta izginili s slovenskega pozorišča. Ostale pa so delovnointenzivne panoge z vso težo množice polkvalificiranega delavstva kot balasta, ki duši socialne obveznosti države. Takšno prestrukturiranje pomeni prav nasprotno smer razvitih držav, ki so z državnim nadzorom in usklajevanjem zmogljivosti drastično zmanjšale jeklarstvo, ladjedelništvo, tekstil in konfekcijo, lesno industrijo in usnjarsko in obutveno industrijo. Vso podporo, vključno z neposrednimi finančnimi dodatki, pa so namenili novim ali obstoječim podjetjem proizvodnje avtomobilov, strojev, električnih aparatov, računalnikov, tiskalnikov in pisarniških aparatov. Proizvodni sektor je dobil podporo v močnih softverskih podjetjih, ki so utrla pot informacijski avtocesti z integriranimi storitvenimi digitalnimi omrežji. Informacijska pokrajina je zajela velik del prebivalstva, ki se je v kratkem času privadil novi kulturi komunikacij, poslovanja in storitev vsakdanjega življenja v novi tehniki. Postali so potrošnik izdelkov novih industrij in telekomunikacijskih storitev, kar pomeni nov vir naročnikov in s tem prihodka, ki presega vse dosedanje napovedi.

Ta tok naročnikov in potreb gre mimo slovenske industrije. Vse te potrebe pokrivajo tuji proizvajalci in pobirajo velike dobičke. Tako je slovenska industrija izgubila prihodek, možnost izrabe izkušenj in povratne zveze. Industrijska podjetja vztrajajo v tradicionalnih panogah, ki se borijo za obstoj, se počasi, toda nenehno zmanjšujejo, menedžerji pa se jih držijo kot edine oporne točke in se ne lotevajo novih poti, ki jih lahko srečajo na tujih uspehih in ki presegajo vse doslej videne obsege.

Zato je upravičena trditev, da Slovenija sploh še ni opravila prestrukturiranja, da je zamudila zgodovinsko priložnost in da je desetletno aku-

mulacijo porabila nekoristno, ker si s tem ni zgradila poti v prihodnost. Tuje izkušnje in nasveti ter opozorila slovenskih intelektualcev so ostali neopazni. Še več, mediji so jih zatrli kot moteče in zlohodne, očrnili so jih v javnosti in tako onemogočili. Danes nacija za to plačuje. Znakov nevarnosti niso videli dovolj zgodaj. Sicer jih pa tisti, ki so slepi za razvoj v svetu, tako ali tako ne prepoznajo niti ne znajo presoditi zaostanka in izgube zaradi napačnih odločitev.

Tarnanje ekonomistov nad padajočimi prihodki države je prepozno. Nobenih opozoril ni bilo, da nismo dovolj inovativni, da vlagamo v razi-skave in razvoj mnogo premalo in da prepočasi preusposabljammo nizko kvalificirano delovno silo, čeprav so to naložbe, ki so potrebne kot pri-prava na novi skok v višjo kakovost. Vsak na oblasti je gledal stvari par-cialno, s svojega zornega kota, brez uvidevanja v notranje vzročne pove-zave in brez ustvarjalne kombinacije vseh možnosti nove poti, ki bi pomenile nov svet in novo blaginjo.

Menedžerji vztrajajo pri starih metodah in sistemih vodenja in organi-zacije. Vendar so ti odgovarjali za popolnoma drugačen svet. Te stare vire avtoritete so neusmiljeno spodkopale nove tehnologije in ideologije kapi-talizma, ki so nepovratno prenesle moč s kolektivnosti na posameznika, z množične povprečnosti na ustvarjalnost izbranih. Menedžerji niso dorasli povsem legitimnim vprašanjem delavcev, kam jih kapitalizem dejansko vodi in zakaj tako tekmuje, da bi jih pripeljal v neznano, ki jim grozi z vsem, kar vidijo okrog sebe. To so neprijetna vprašanja. Prihod-nost je vsem velika neznanka zato, ker ni nikomur jasno, kakšno podobo naj prinese, kako naj se lotijo vodilni usmerjanja poti in kaj vse je treba urediti, da bo pot lažja.

Vsi vemo samo zelo splošno, da je konec industrijske paradigme ali drugega vala po Alvinu Tofflerju²². Konec države blaginje. Konec menedžmenta. Celo konec zgodovine, kot trdi Francis Fukuyama²³. Menedžerji so zato zbegani. Zato iščejo vse mogoče izgovore, da bi našli opravičilo za svoj neuspeh, ki nikamor ne vodi. Ni jim jasno, kako orga-nizirati proizvodnjo na temelju intelektualnega kapitala. To je zanje kaos in negotovost. Svet pospešenih sprememb, ki so vse grozeče. Socializem je bil tako pomirljiv, ker je vsakdo vedel, da na koncu država vse uredi kot dobra mati, da daje vsem navodila, ki jih je treba le ubogati. Zdaj so sami in računajo lahko samo nase. Konkurenca je huda in trg je neusmi-ljen. Majhna podjetja so spretnejša od velikanov. In treba je opraviti posel v resničnem času, hitro, kot bi trenil – ali pa si mrtev. In nikogar ni, ki bi te vzel v naročje. Samo redki pa vidijo v tem priložnost za vse, ki imajo smisel za čudovite dogodivščine.

Največ težav izhaja iz tega, da menedžerji mislijo, da lahko pridejo v

²² Toffler, A.: *The Third Wave*. Bantam Books, USA, 1980.

²³ Fukuyama, F.: *The End of History and the Last Man*. Penguin Books Ltd., London, 1992.

uspešno prihodnost s staro prakso, s starimi načini in prijemi. Nič ni bolj zmotnega. V različen svet 21. stoletja moramo iti odprti za izzive in organizacijske domneve. Kakšne so rešitve, morajo ugotoviti sami. Začeti z deviškega polja. Brez predsodkov, pozorni na okolje in na zahtevne trenutke, se pravi prožni in odprti, pri tem pa se opirati na omrežje majhnih organizacijskih enot. Slabo je, če se zanašajo na izkušnje, ki so brez prednosti. Zato je to priložnost za mlade, ki so ustvarjalni in hitri ter brez zavajajoče preteklosti.

Največja napaka menedžmenta je, da ne zna napovedovati trendov. Zato se pusti premetavati zunanjim vplivom brez odpora. Ne loteva se reinženiringa glede na cilje, ki jih nima, ali pa so nerealni, ker ne upoštevajo trendov. To je večer začaran in izprijen krog, ki se ne more nehati. Zato se ne loti sprememb celostno, ampak po delčkih. Ker pa ne prizna meril, ne dovoli niti sebi, da bi se tehtal po dodani vrednosti in dobičku na zaposlenega. Če bi celo fronto prilagajali, bi se navadili organizacijskega učenja. Seveda ni lahkih odgovorov. Vsakdo mora najti svojo pot. Ni velike univerzalne rešitve, kot je samoupravljanje. Podjetja v svetu so edinstvena, razlikujejo se po filozofiji in taktiki. In vsa so lahko zelo uspešna. Vzemite si čas, da prislušujete specialistom, razmislite o neznaniki njihovih besed in poiščite svoje ugotovitve. Tako boste razčistili in poglobili svojo osebno vizijo. In to naj bo naš cilj. Glede na cilj boste oblikovali svoje ideje, kako naj pelje pot do njih, in nato boste pokazali organizaciji pot na močno obvezen način.

16. Nevarne čeri

Stabilnost Slovenije v politiki, finančah in trgovini ni znak njene nedosegljive kakovosti, temveč se lahko zahvali svoji povprečnosti, skriti nevidno v majhni državi zunaj glavnih smeri prodorov in interesov. Slovenska borza ni divji kraj, namenjen tisočerim nakupnim faksom. Vendar ne moremo popolnoma izključiti finančnih pretresov, kot so jih doživeli Čehi ali pacifiške države. Če bi prišlo do vztrajnih napadov na slovensko valuto po vzorcu kakšnega Sorosa, bi lahko prišlo do njenega drastičnega razvrednotenja, zloma borze in navala varčevalcev z dvigovanjem prihrankov tako v velikih kot majhnih bankah, ki so – kot kažejo primeri – najmanj odporne in hitro klonejo. Prišlo bi do paničnega navela kupcev na trgovine zaradi strahu pred dvigom cen in za reševanje svojih prihrankov, ki v takšnem primeru kmalu niso vredni niti četrtno ali še manj današnje vrednosti. To ni utopija, to je resničnost v vrsti držav.

Bančni vlagalci bodo zamenjali sindikaliste, ki demonstrirajo proti vladnim ukrepom. In našli bi se populistični politiki, ki bi jezdili na valovih ljudskega nezadovoljstva in hujskali, da so za nadloge krivi zahodni imperialisti. Slovenci so se v desetletju razvadili v politični in finančni

stabilnosti. Pa tudi prej so ušli vsem stiskam, saj so jim plače in prihranke revalorizirali, in črpali so kredite, ki so bili zaradi razvrednotenja napol zastoj. Niso ravno gojili vrednot trdega dela in skromnosti. Tako je vprašanje, če bi trdi časi dovolj prizadeli Slovenijo, da bi prišlo do nestabilnosti in zmanjšalo zanimanje EU za nas. Ali bodo skupnosti razpadle ali bodo vsi potegnili skupaj: vse večji rezi v proračunske izdatke se bodo čutili na ravni marsikoga. Vendar prav ta pot vodi do preprečitve takšnega scenarija.

Vprašanje je, če nam bo Mednarodni denarni sklad pomagal z dovolj velikimi injekcijami svežega denarja. Ker ne vplivamo na svetovne borze kot pacifiške države, o tem lahko dvomimo. Posledice na slovensko vlogo bi bile hude. Načrti podjetij o neposrednih naložbah v tujini in o preobrazbi v multinacionalke bi propadli. Zatreslo bi se ravnotežje med izvozom in uvozom in soočili bi se z velikim primanjkljajem, ki bi potegnil za seboj dodatne težave in zapečatil usodo tolarja.

Naj bo dovolj opozarjanja! Upoštevajmo kaos v Indoneziji in Koreji. Prišel je kot strela z jasnega po odličnih rezultatih korejskega prodora na tuje trge, tudi na slovenskega, saj kupujemo korejske izdelke, od superg, TV-aparatov do avtomobilov. Indonezija je imela vodilno vlogo v jugovzhodni Aziji, namestila se je kot sila uravnoveženja proti kitajski širitvi. Bila pa je tudi vzor nepotizma in korupcije. Suharto je sicer odstopil, vendar se povečujejo napetosti v ljudstvu, v katerem zija širok prepad med bogatimi in revnimi.

Kdo bi si drznil še pred letom napovedovati paniko in nemir v teh državah? Veliko recesijo na Japonskem? Zlom Južne Koreje? To so bile države, o katerih se je prek dvajset let na menedžerskih šolah Zahoda predavalo kot vzoru upravljanja. Še pred letom dni bi takšne scenarije zavrnil kot domišljijo napovedovalcev sodnega dne. Zato ni nič odveč, če se poglobimo vase in že zdaj predvidimo možne izhode iz današnjega stanja, ki je bolj ali manj zasilno, trenutno povezano s konjunkturo v Zahodni Evropi. Tudi tam moramo predvidevati velike spremembe, saj so znaki krize dovolj zgovorni: velika brezposelnost, brezizhodnost socialne države v vse večjih izdatkih za blaginjo ljudstva. Nihče si ne drzne načeti temeljev sistema: socialno ter zdravstveno varnost in pokojninske zagate. Gospodarstvo je k sreči cvetoče, nič ne kaže na upočasnitev rasti. Nemiri se bodo začeli zaradi razgradnje države blaginje in zaradi velike brezposelnosti, ki je vsaj v sedanjih okvirih ni mogoče rešiti. Vse uspešnejši tehnološki razvoj pušča za sabo pravo razdejanje delovnih mest. Skratka, stanje je podobno kot v Sloveniji, kjer se brezposelnost ne zmanjšuje. Slaba stran slovenskega položaja pa je neurejenost razmer in odnosov v industriji. Tu je počasi rastoča dodana vrednost na zaposlenega kot zunanji zelo značilni znak zaostajanja in neurejenosti in nesposobnosti menedžmenta. Gospodarstvo zato ne bo tisto sidro, na katero se bo država lahko zanašala pri razreševanju proračunskih težav, kot je to primer v EU. Zato morajo biti Slovenci tem bolj previdni in pozorni na najmanjše

znake nestabilnosti. Dogodki jih ne smejo prehiteti, kot se je to zgodilo z Južno Korejo.

Ni nam vseh sedANJI pomik ekonomskega mnenja v brezmejni optimizem. In dvomim o zadnjih ugotovitvah, da nič ne more vplivati na evropsko ekonomijo, zlasti ne azijski ekonomski zlom. Optimizem lahko vidimo v merjenju konjunktura Gospodarske zbornice, v kateri direktorji napovedujejo dobre možnosti. Sledila je borza z vse večjim indeksom. Kdor dobro pozna zgodovino, bo našel vzporednice s sedanjim položajem in veliko krizo konec 30. let. Takrat in danes so delniški trgi po vsem svetu propadli, prav tako je kriza bank zmanjšala proizvodnjo in prav tako je bila brezposelnost visoka. Vendar so tudi tedaj vse vlade napovedovale optimizem. Iz političnih razlogov slovenski premier razglša majhna povečanja KDP (absolutno gledano za polovico manjša od zahodnih) kot veliki uspeh in kot znak dobre kondicije proizvodnje.

S tem seveda nočemo napovedovati krize. Sploh ničesar ne napovedujemo. Pač pa je to previdnost: zlomi (celo zelo globoki) se dogajajo, svetovna medsebojna odvisnost deluje v obeh smereh (v dobrem in v slabem) in vlade izgubljajo nadzor nad dogodki, vlade z najboljšimi rezultati razcveta visoke tehnologije in izvoza, o katerem se naši vladi ne sanja.

Zaupanje ljudi se je razblinilo. Kapitalistični razred – motor ekonomske rasti – je izredno previden, ker se boji, da bo njegovo bogastvo izgini (primer Dadas in vrsta drugih). Banke imajo po sanaciji spet vrsto slabih posojil. Pritok tujega kapitala ne kaže zaupanja. Gradnja novih tovarn se je praktično posušila. Nove pogodbe so se zmanjšale. To je kopija dogajanja v prizadetih državah. Naročila in dobave postajajo vse bolj kritične: ruski trg je kot tanek led. Vsa farmacevtska industrija živi od njega. Skoraj tretjina izvoza gre v države zunaj EU. Kdor ima kratkoročna posojila tujih bank, ne spi mirno. Sreča je, da naš izvoz v nestabilne države ni tako velik, da bi potegnil navzdol vso ekonomijo. Vendar pa zaradi 65-odstotnega deleža izvoza padamo in rastemo z razmerami v tujini. Vsak direktor mora predvidevati najhuje. Ali bodo ob strahu za negotove trge sploh še investirala? In če se bodo naložbe in izvoz zmanjšali, lahko postane ekonomija nesposobna za dviganje dodane vrednosti na zaposlenega? S tem bomo poglobili zaostajanje za hitro napredujočo EU.

To so dobra vprašanja. Toda v sedanjem samozadovoljstvu so nezaželeni. Sil, ki bi lahko izravnale te vplive, pa ni, ker smo preveč odvisni od izvoza. Domače povpraševanje porabi samo 35 odstotkov proizvodnje. Uvozna konkurenca ne more udušiti inflacije. Nakupna moč potrošnikov se ne more izboljšati, ker so dohodki prebivalstva vezani na usodo proizvodnega sektorja. Vse to je samo ugibanje. Nemir z Vzhoda bo ostal skrb zbujajoča enigma. Celó ekonomija ZDA kaže znake povečane inflacije, kar lahko povzroči rast obresti. Nihče ne more predvideti, kako se bodo negotovosti nakopičile. Optimizem preteklosti podcenjuje temeljno

nemoč gospodarstva. Bolje je pričakovati najhujše in pripraviti prebivalstvo na hude možnosti. Bilo bi veselo, če bi se zmotili.

17. Propad slovenskega kapitalizma?

S prehodom iz samoupravnega v kapitalistični režim je prešla Slovenija iz sveta gotovosti v svet negotovosti. Socializem in njegova veličastna ideja o enakosti sta propadla, država socialne blaginje pa je tudi načeta in je dosegla svojo naravno točko zaustavitve. Med demokracijo in kapitalizmom je nasprotje, demokracija z geslom »En človek, en glas!« razglašala enakost politične moči, kapitalizem pa s fanatično vero v vladanje trga uzakonja neenakosti v ekonomski moči. Ta ideološki konflikt egalitarnih temeljev demokracije in neegalitarne realnosti kapitalizma je do neke mere zmehčalo podkupovanje s socialnimi naložbami in državo socialne blaginje. Bismarck je prvi uvedel državno podprto socialno vrednostno mrežo za zaščito ranljivih, starih, bolnih, brezposelnih in revnih pred ekonomskim uničenjem ter s tem zožil razkorak zaslužnih. To je bila ideologija vključevanja revnih in potrebnih pomoči, ki se je širila do danes, ko je prišla v neravnotežje z zahtevami gospodarske konkurenčnosti v tekmi z državami, ki te ideologije nimajo ali je ne prakticirajo. Vse bolj se kot prava usmeritev vriva kapitalizem preživetja najsposobnejših. Vendar se to tudi v Ameriki krha. Zakonca Clinton sta razumela zahteve srednjega sloja, naj politični proces ustavi zmanjševanje koristi in življenjskega standarda, sicer bo imel vse manj in manj interesa pri zaščiti kapitalizma, in razglasila zdravstveno pomoč kot svojo prvenstveno točko v prvih dveh letih svoje administracije. Clintonova sta zapravila reformni proces zdravstvenega varstva, vendar se bo ogorčenost srednjega razreda zaradi odprave zdravstvenega varstva prej ali slej vrnila.

Med demokracijo in kapitalizmom se je pojavilo neravnotežje, obdobje prekinjene stabilnosti. To terja spremembe. Slovensko ekonomijo premetavajo zunanji viharji: ni delovnih mest za mlade; stare neuspešne poslovne strategije propadajo; prihaja čas elektronskih nakupov in nihče ne ve, kaj bo potrošnik kupoval in kaj ne; generalni direktorji velikih podjetij in bank izgubljajo službe kot nikoli doslej. Stabilnost je prekinjena. Kaj se dogaja? Kaj to pomeni?

Demokracija ni odpovedala, ker je stara ustanova, ki je po propadu komunizma povsod prevladala. Odpovedal je klasični kapitalizem. Tretji val (po Alvinu Tofflerju) informacijske revolucije je prinesel nove industrije z možganskim pogonom, ki jih je ustvaril človek, z njim pa potrebe, ki so bile kapitalizmu tuje: konec individualizma in institucijo intelektualnega timskega dela enakih; konec neodgovornosti do zaposlenih in popolnega nezanimanja zanje in medsebojno lojalnost podjetja in zaposlenega; kapital infrastrukture brez lastnika; novo vlogo države pri izo-

braževanju delovne sile visokega znanja, s tem pa nov pogodbeni odnos med podjetjem in zaposlenimi v novi skupnostni ideologiji.

Filozofija drugega vala industrijske revolucije z množično proizvodnjo, avtomatičnimi proizvodnimi procesi preštudiranih delovnih gibov in s standardiziranim, medijsko vodenim okusom potrošnikov je preteklost. Med delovno in kapitalno intenzivnimi panogami nastaja vse večji prepad, razdalja se povečuje, ker se prvi selijo ne glede na nacijo v kraje s cenenimi proizvodnimi razmerami. Nove tehnologije s proizvodnjo znanja nastajajo tam, kjer so zanje pravi visoko izobraženi in inventivni človeški viri. Ker so ti viri v prebivalstvu, ga je treba izobraževati, razsvetljevati, spodbujati, iskati nadarjene in jim pomagati pri študiju. To je naloga države, ki vlaga v znanje kot temeljni vir nacije, sicer ne bo vlagal v znanje nihče sam, ker so stroški mnogo večji kot pričakovano vračilo iz uporabe znanja na bolje plačanem delovnem mestu; redki starši bi se za to odločili. Brez visokega znanja pa novega kapitalizma ni. Odnos med gospodarstvom in državo se je radikalno spremenil: danes zahteva gospodarstvo, da država vlaga v izobraževanje, ga integrira z njegovim usposabljanjem na delu, da vlaga v najsodobnejše komunikacije in transport. Prihaja novi kapitalizem na možganski pogon, z novimi odnosi in vrednotami, ki postavljajo velike zahteve socialnemu sistemu. Zato se zastavlja preprosto vprašanje: kdo upravlja socialni sistem? Ker kapitalizem meni, da socialnega sistema ni, je odgovor: nihče. Vendar to ni sprejemljiv odgovor 21. stoletja.

Klasični kapitalizem je dosegel popolnost z izrabo tehnologije in ideologije povečanja osebnega dohodka. Danes so ključne strateške sestavine možganska sila in domišljija, izum in organizacija novih tehnologij. Fizični kapital je še potreben, vendar je zlahka dosegljiv v neomejenih količinah na globalnih kapitalskih trgih v Londonu, New Yorku in Frankfurtu. Virov človeškega znanja kapitalizem nima oziroma bi jih lahko imel samo v suženjskem sistemu. To zastavlja osrednje vprašanje: kaj se je zgodilo s kapitalizmom, če ne more imeti v lasti strateških virov svoje lastne konkurenčne prednosti? Za kakšno pretvorbo kapitalizma gre?

Temeljna lastnost novega kapitalizma je torej popolna odvisnost podjetnika od svojih zaposlenih. Edini pomembni kapital podjetja gre vsako popoldne domov, popolnoma neodvisno se odloča, kje bodo zaposlene njegove veščine, sam nadzira stopnjo prizadevanja, ki ga bo vložil v dejavnost podjetja, ne more pa biti last podjetja. Ko delo v podjetju odpo-ve, gredo z njim edinstvene ideje in tehnologije podjetja k novemu delodajalcu. Včasih bi bilo to nekaj nezaslišanega. Če podjetje ne more zadržati svojih zaposlenih, dejansko preneha obstoj ali lastniško znanje. Podjetje je prazna lupina brez vrednosti. Močno se je spremenila tudi vloga podjetnika. Primerov takšnih podjetnikov imamo dovolj, npr. Bill Gates ali Steve Jobs: ni lastnik kapitala niti se ne osredotoča na združevanje kapitala, temveč na zbiranje pravih človeških možganov, ustvarjanje sodelovanja med njimi, pristnega ozračja spodbujanja in nagrajeva-

nja, ki jih poveže tesno z uspehom podjetja. Biografija Billa Gatesa je živa slika takšnega podjetnika novega kapitalizma. Sodobne komunikacijske tehnologije so zbrale zastarelo načelo koncentracije na enem mestu, ekonomijo obsega, kar je bilo osrednje vprašanje učinkovitosti industrijskega kapitalizma. Mikroekonomija novega kapitalizma znanja bo morala biti šele napisana. Doslej je še ni. Najem velike množice možganske moči na enem mestu ni težava, kajti majhne celice možganske moči se lahko elektronsko povežejo. Komunikacija med kapitalskimi sredstvi postane pomembnejša kot njihova koncentracija.

Tako smo zamenjali fizični, fiksni kapital s človeškim kapitalom, kar pomeni z znanjem, veščinami in izobraževanjem. Ta zamenjava je epohalna sprememba. Zaradi kapitala znanja, ki ga ima zaposleni, se je povsem spremenil odnos podjetnika do zaposlenih. Hierarhijo in neosebni odnos je zamenjala obojestranska lojalnost, skrb za počutje in želje zaposlenih, pa tudi za njihovo tekoče dopolnjevanje in posodabljanje znanja, za njihov stik z znanstvenim in tehnološkim svetom, univerzami in inštituti, za njihovo uveljavljanje v svetu. Intelktualno lastnino si pri izumih delita zaposleni in podjetnik kot enakopravna partnerja. Nagrajevanje je tudi odsev te navezanosti. Pri uspehu so zaposleni soudeleženi pri dobičku z delitvijo delnic. Tako se povežejo njihovi interesi kot lastniki s podjetjem.

Če podjetje z možganskim pogonom primerjamo s klasičnim podjetjem z množico delavcev in delavk, ki so priučeni za delo, potrebno na njihovem delovnem mestu in ki jih lahko lastnik tako rekoč še isto uro zamenja z novimi, ki v vrsti čakajo pred podjetjem, je očiten propad takšnega klasičnega kapitalizma. Ti delavci dobivajo svojo plačo, ki jo sindikat s pogajanjem doseže v tarifnih pogodbah, in nič več. Če odidejo, se ne spremeni nič. Nič tudi ne morejo prispevati k večjemu uspehu podjetja. Lastnik dejavno išče zaposlene, ki jih lahko odpusti, in stroje, ki jih ni treba nadomestiti. Hitro privzame nove, učinkovitejše proizvodne tehnologije, če zasluži z njimi več kot s tržnimi. V procesu izravnava prihodke in skrbi, da vlaga denar tja, kjer pridobi največje povračilo. Kapitalist, ki maksimira dobiček, vlaga, vse dokler stopnja vračila na njegove naložbe ni enaka tveganjem prilagojeni obrestni stopnji. Denarne koristi morajo presegati denarne stroške. Ta temeljni podjetniški aksiom je v Sloveniji vrsto let po osamosvojitvi prekršen, saj vračila na naložbe niso bila večja od obrestnih stopenj. Zato je bil slovenski kapitalizem v osnovni funkciji maksimiranja dobička invaliden. Zato ni nihče vlagal v nove tehnologije. Zato je proizvodna baza zastarela, postala nekonkurenčna in brez vrednosti. Vrednost podjetij je precenjena. Posledica te zastarelosti so počasna proizvodnja, številne prekinitve zaradi okvar in nizka kakovost izdelkov, ki povzročajo številne reklamacije in stroške servisiranja v jamstveni dobi. Propad klasičnega kapitalizma drugega vala industrijske dobe poteka zato v Sloveniji še mnogo hitreje. Kapitalisti niso imeli časa, da bi prenesli svojo proizvodnjo v države s cenejšo delovno silo. Niso imeli mož-

nosti pridobiti posojila ali zamenjati že vzeta posojila z nižjo obrestno stopnjo pri svetovnih bankah. Vzvod med tveganjem in nagrado, ki ju kapitalizem rabi, da deluje, je v Sloveniji prelomljen. Slovenija je zato bolj zrela za novi kapitalizem znanja kot druge države, v katerih še deluje podjetniški mehanizem vračila za naložbe in v katerih je nekdanja kapitalistična oprema ohranjena in v dobrem stanju.

Slovenija pogreša bistveno sestavino – oddaljeno prihodnost. Ne koncepta, da mora vsakdo vlagati v podjetja, opremo, infrastrukturo, usposobljenost, raziskave in razvoj, ki so potrebni za nacionalno rast in dvig življenjske ravni. Če posamezniki na odločujočih mestih ne vedo, da je treba varčevati in vlagati, pač rasti ne bo in tako bo ostalo. Nikomur zaradi tega ne bo nič. Zato slovenska družba stagnira v klasičnem kapitalizmu. Nima temeljev za dvig v naslednjo fazo, v tretji val družbe znanja, v kateri bo pogon gospodarstva možganska sila.

Po slovenski praksi se tehnologija pač pojavi in kapitalisti posežejo po njej, da imajo od nje koristi. Glede tega smo še v prazacetku kapitalizma, ko niso imeli raziskav in institucij, pa so vseeno uvedli parni stroj in večnitni predilni stroj. Ostali smo sledilci velikih držav, ki so načrtno proizvajale hiter tehnični napredek. Ne zavedamo se, da je tehnološke preboje napravil človek in niso dani od Boga.

V kapitalizmu je povsem odsoten socialni kontekst oblikovanja posameznikove izbire prednosti. O tem so pisali zlasti R. Coughlin, R. Thaler in F. Hirsh²⁴. Trdijo, da je ostala nepriznana pomembnost socialne organizacije pri določanju kompleksne narave racionalnosti, sebičnosti, motivacije in oblikovanje prednostne izbire. Oblikovanje prednostne izbire so identificirali kot primarni ali sekundarni cilj vzgoje, vere, oglašanja v medijih, zakonodaje in kriminalnega kaznovanja, vendar ga kapitalizem ni spoznal. Vse družbe potrebujejo mešanico samonadzora in socialnega nadzora, toda celo samonadzor je bil umeščen socialno. Učenje je socialna in ne individualna dejavnost. Skupnosti niso agregati posameznikov, ampak interakcija med posamezniki – v ospredju sta razgovor in pripovedovanje zgodb. Že Adam Smith je trdil, da človekovo sebičnost zadržuje moralna, vera, običaji in izobrazba. Vse je torej povezano v celoto. Šele novi kapitalizem je priznal pomen naložb države in nelastninjenih stvari. Brez izobraževanja ni znanja, brez raziskav ni izrabe znanja in brez iznajdb ni novega kapitalizma znanja. Spretnost vlade pri oblikovanju sinergičnega sodelovanja z gospodarstvom je pogoj za prihod novega kapitalizma. Vlada oz. država mora z vso svojo infrastrukturo omogočati njegovo prevlado. Zato pa mora tudi posredovati in pospeševati odhod klasičnega kapitalizma drugega vala z zgodovinskega odra. S tem bo skrajšala njegovo agonijo, ki po nepotrebnem in zaradi nerazumevanja

²⁴ Coughlin, R.M., ed.: *Morality, Rationality and Efficiency: New Perspectives in Socio-Economics*, London; M.E. Sharp, Hirsh, F.: *Social Limits to Growth*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1976.

razvojnih smeri pri vladnih uradnikih in ministrih prinaša nesrečo, tesnobo in obup nad življenjem stotisočim državljanov Slovenije v njihovih najboljših letih, ko bi lahko še veliko prispevali k uspešnosti skupnosti.

18. Pravi pretresi so še pred nami

Ko je ameriški milijarder George Soros, največji borzni špekulant madžarskega rodu, decembra 1996 v *American Monthly Review* objavil članek o ekonomskih težavah sveta, v katerem je napovedal zlome finančnih trgov, če se vlade ne bodo prednostno posvetile vse večjim socialnim problemom, rastoči revščini in poglobljajočim se razlikam med bogatimi in revnimi, so ga resni komentatorji kot Robert J. Samuelson v *Newsweeku* skoraj nesramno odpravili, češ kaj se vtika v ekonomijo, ko o njej nima pojma. Vse hitrejši dogodki so vse te komentatorje demantirali in dvignili Sorosa kot zelo relevantnega na prvo mesto ekonomskopolitičnih napovedovalcev. Leta 1997 se je zatresla Azija, ko je v vrsti držav prišlo do krize glavnih podjetij in bank, zaradi česar je pobegnil tuj kapital, devalvacija je požrla prihranke in na borzah so se zmanjšale vrednosti podjetij na tretjino. To je bilo v Južni Koreji, na Filipinih, v Tajski, Maleziji in Indoneziji. Razjarjene množice so prisilile diktatorja Indonezije Suharta k odstopu. Isto se je ponovilo v Braziliji, junija 1998 pa v Rusiji. Globalni finančni sistem je trepetal na robu zloma. Vsi ti dogodki so dali prav Sorosu. Njegove trditve, da so ukrepi mogočnega Mednarodnega denarnega sklada (IMF) napačni in da samo »kupujejo čas«, so se potrdile v IMF samem, ko je pričel opozarjati tudi na potrebo spremembe socialne politike in družbenih sanacij. Ekonomija niso samo monetarni ukrepi, zato krilatica, da okrevali trgi še ne pomenijo okrevanja ekonomij. Rusija in Indonezija dajeta slutiti, da bo nekega dne prišlo do upora proti liberaliziranemu prostotržnemu duhu zadnjega desetletja.

Zadnja Soroseva knjiga²⁵ o globalizaciji kriz in socialni odgovornosti multinacionalk ni bila več marginalizirana. Finančni svet ga je sprejel kot napovedovalca, ki so se mu napovedi uresničile. Zdaj mora finančni svet priznati napako, da ni znal dešifrirati znakov poloma, ki jih je Soros opazil. Zato tudi je uspešen špekulant z vrednostnimi papirji. Pripisujejo mu zlom Angleške banke leta 1988 in malezijske valute marca 1997, zaradi česar ga je malezijski premier Mahatir razglasil za nacionalnega sovražnika. Sorosev članek je objavil *Newsweek* skupaj z intervjujem na častnem mestu prvih strani 1. februarja 1999. Njegovo izhodišče je, da zgodba še ni končana in da problemi niso rešeni. Zato je potrebna radikalna spre-

²⁵ Soros, G.: *Die Krise des globalen Kapitalismus (Offene Gesellschaft in Gefahr)*. Fischer Verlag, Frankfurt a. M., 2000.

membra svetovnega finančnega sistema. IMF je del problema in ne del rešitve. Z visokimi obrestnimi merami potiska države v recesijo. Zato ni danes nikogar, ki bi ohranjal finančne trge zunaj ekscesov. To pa je izredno nevarno. Novi inštituciji nihče ne nasprotuje, vendar prav prizadeti molčijo zaradi lojalnosti do IMF, od katerega so tako zelo odvisni. Pravzaprav je potreben večji nadzor. In meje za uporabo posojil, kajti uporaba vzvodov je glavni vir nestabilnosti. Dogodki zadnjih let so odkrili vrsto temeljnih hib v sistemu. Sistem bo sicer razpadel. V bistvu govorimo o globalnem kapitalističnem sistemu, glede na to, da ima mednarodni finančni kapital glavno vlogo v bogastvu posameznih držav. Finančni kapital gre svobodno tja, kjer bo največji dobiček. To je ogromen množični sistem, ki sesa kapital v finančne trge in institucije v središču in ga nato živahno vodi v periferijo v obliki posojil ali portfeljskih naložb ali pa skozi multinacionalke. Periferne države so dobile dovolj kapitala za rast.

Azijska kriza je obrnila tok in kapital je pričel bežati. Posledice na središče so bile sprva ugodne, saj je poceni uvoz znižal inflacijo in cene delnic so se dvignile. Z rusko krizo se je to ustavilo. Pokazale so se hibe v mednarodnem finančnem sistemu, ki so jih prej spregledali. Nekatere bistvene transakcije v bilancah bank niso prikazane, čeprav večkratno presejajo poslovni kapital. Ko so ruske banke nehale izpolnjevati obveznosti, zahodne banke niso mogle izpolniti obveznosti do svojih strank. Mnogi skladi in drugi špekulantski računi so se morali likvidirati. Škoda na periferiji je bila tako velika, da so države izstopale iz globalnega kapitalističnega sistema, Rusija nenamerno, Malezija pa se je sama zaprla vase, da so se lahko vodje obdržali na oblasti. Pri tem se je pokazala nesposobnost IMF, da ohrani globalni kapitalistični sistem, poleg tega so odpovedale tudi vlade skupine G 7, ker so izgubile nadzor. Finančni trgi so značilni po tem, da ne trpijo vmešavanja vlad, hkrati pa verjamejo, da se bodo oblasti vmešale, če bo položaj res slab. Ta vera je bila zdaj omajana. Zato je treba reformirati globalni kapitalistični sistem.

Tu vstopa Soros s svojo kritiko in predlogi. Prepričan je o ideološki premoči globalnega kapitalističnega sistema. Kriza je odpravila avtokratske režime, ki so kombinirali osebne dobičke s konfucijsko etiko, in jih zamenjala z reformsko usmerjenimi demokratskimi vladami. Hkrati pa je kriza spodkopala mednarodne finančne oblasti, da bi preprečile in rešile finančne krize. Soros izraža bojazen, da bodo politični razvoji, ki jih je sprožila finančna kriza, morebiti odpihnili sam globalni kapitalistični sistem. Zato predlaga radikalno predelavo vloge finančnih trgov v svetu. Finančni sistem šteje za glavnega krivca procesa raztapljanja.

Vsiljena tržna disciplina je povzročila nestabilnost. Vprašanje pa je, koliko nestabilnosti kakšna država prenese. Zato mora tržno disciplino zamenjati druga disciplina, s katero javna politika vzdržuje stabilnost na finančnih trgih. Soočamo se z izbiro, ali bodo globalni finančni trgi regulirani mednarodno ali bo to prepuščeno posamezni državi, da zaščiti svoje interese. Slednje bi pripeljalo do zloma ogromnega obtočnega sistema

kapitala, ne bodo se upirali pritoku, gotovo pa odtoku. Zato je po Sorosu glavna potreba zaustaviti povratni tok kapitala. To bo zagotovilo privrženost periferije globalnemu kapitalističnemu sistemu, ki bi kot povračilo utrdil osrednje finančne trge in olajšal recesijo. Nižje obrestne mere v ZDA so že primerne, vendar ne morejo zaustaviti odtoka s periferije. Likvidnost je treba črpati neposredno v obrobne države. Sorosev daljnovidni predlog decembra 1997 o ustanovitvi Mednarodne družbe za zavarovanje posojil je bil tedaj nerazumljen, saj še ni bilo odtoka kapitala. Zato se je Soros strinjal s Clintonom, ki je na letnem sestanku IMF leta 1998 predlagal ustanovitev sklada 150 milijard USD, ki bi omogočil perifernim državam zdravo ekonomsko politiko in pristop do mednarodnega kapitala. Predloga niso sprejeli, nesporno pa je potrebno prav to. Tajska in Koreja bosta dolgo v depresiji. Shema pretvorbe dolga v kapital bi omogočila okrevanje njunih gospodarstev, prisilila pa mednarodne upnike, da sprejmejo in odpišejo izgube. Posojila ne bi mogli razširiti, da bi omogočili takšno shemo, brez drugega vira mednarodnega posojila, tu pa bi vskočila shema z jamstvom mednarodnega posojila. To bi znižalo stroške izposoje in omogočilo državam, da bi na višji ravni financirale domačo potrošnjo, kot so jo sposobne vzdrževati tekoče. To bi bila nagrada za članstvo v globalnem kapitalističnem sistemu.

Soros do obisti pozna delovanje nacionalnih finančnih sistemov, s katerimi se je spopadel in izkoriščal njihove šibke točke. Zato tudi terja, da se jamstva kanalizirajo skozi pooblaščne banke, ki bi med seboj konkurirale, bile pa bi strogo nadzorovane in ne bi smele delovati v drugih smereh, ki bi lahko povzročile nezdrava posojila ali konflikt interesov. Če bi dovolili državi, da izvaja razdelitev jamstva posojil na posamezne upnike, bi to pomenilo vabilo k zlorabi. Banke bi bile tako nadzorovane kot po bančni paniki v krizi leta 1933. Za reorganizacijo bančnega sistema bi bil potreben čas, vendar bi že napoved sheme pomirila finančne trge. Nova institucija bi sprva delala napake, vendar bi jih popravila po povratni zvezi. Delovala bi tako kot vse centralne banke.

Soros dvomi, da bi bila takšna shema politično primerna, kajti tržni fundamentalisti se upirajo IMF, ker nasprotujejo vsaki vrsti tržne intervencije. IMF najbrž ne bi preživel. Da bi vlade in parlamenti spoznali, da imajo svoj vložek v preživetju sistema, bi se morala spremeniti mentaliteta. Soros se upravičeno sprašuje, ali bo do spremembe mentalitete prišlo pred zlomom sistema ali šele po njem.

Soros predlaga nadzor bančnih transakcij, ki so zunaj bilančnega izkaza. Predpisi naj se nanašajo na banke in na njihove stranke. Vera v odpravo nadzora kapitala in odprtost bančništva mednarodni konkurenci sta po azijski krizi omajani. Izkušnje te krize so pokazale, da so tiste države, ki so držale svoje finančne trge zaprte, bolje prestale vihar kot tiste, ki so bile odprte. Indija je bila manj prizadeta kot jugovzhodne azijske države. Nadzor kapitala pa je sicer povabilo k izmikanju, korupciji in zlorabi moči. Zaprta ekonomija je grožnja svobodi. Vendar so mednarod-

ni finančni trgi nestabilni. Zato lahko pride do večje nestabilnosti, kot jo država prenese, in bolje je uvesti nekaj nadzora nad kapitalom, čeprav to v idealnem svetu ni dobra politika. Shema jamstva posojil lahko pomaga pri stabilnosti finančnih trgov, tako da bo nadzor kapitala nepotreben.

Seveda je najboljši prosti tok kapitala v dolgoročne instrumente, kot so obveznice in delnice, kar je glavno opravičilo za odprte kapitalske trge. Opravičila ni, ko se tok obrne. Zato morajo biti države na periferiji opogumljene, da ne obrnejo hrbta globalnemu sistemu. IMF bi moral priznati potrebnost nekaj predpisov o toku kapitala, tako da se preprečijo špekulacije z valutami. Soros predlaga, da banke poročajo o valutnih pozicijah zase ali za stranke, da se predpišejo omejitve o velikosti pozicij. Omejitve za centralno banko naj bi bila samo v tem, da lahko izvaja nadzor samo nad svojimi bankami. Ko bodo nadzori legitimni, bo več kooperacije med nacionalnimi centralnimi bankami. Potem bo možno obrzdati špekulacije brez škodljivih stranskih učinkov nadzora kapitala.

Soroseva pobuda je sprožila diskusijo, iz katere bodo izšle primerne reforme. Ni stalnih rešitev, to je stalni refren. Zato moramo biti pozorni na prihodnje probleme, pravijo. Eno pa je gotovo: finančni trgi so prirojeno nestabilni, potrebujejo nadzor in regulacijo. Iz tega lahko vidimo, da odpira prihodnost prostor dvema rešitvama: da se okrepijo mednarodne finančne oblasti ali pa se prepusti posameznim državam, da ravnajo po svoje.

Pri tem se zastavlja potreba po globalnem sistemu političnega odločanja, da se stabilizira in regulira resnično globalna ekonomija in da ne ostane pri preteklem stanju. To pomeni globalno družbo, ki naj podpira globalno ekonomijo. Globalna družba še ne pomeni globalne države. S tem bi odpravili države, kar ni niti zeleno niti primerno. Vendar gre za kolektivne interese, ki presegajo državne meje, zato mora biti suverenost držav podrejena mednarodnemu zakonu in institucijam. To priložnost bi morali izkoristiti. Zanimivo je, da prihaja največja opozicija iz ZDA. Vendar je to priložnost, ko bi bili lahko rezultati močni in blagodejni. Krize v globalnem sistemu pri tem pomagajo razumeti sile, ki jih poganjajo, in ukrepe, ki jih terjajo. Soros zdaj ni več osamljen kot pred štirimi leti. Nič več ga ne odpravijo kot amaterskega fantasta.

19. Ni mirnega kotička

Ko so se Slovenci ločili od samoupravne, partijske in komunistične preteklosti (ki je niso nikoli doumeli) in se osamosvojili, se jim je odvalil velik kamen od srca, prosto so zadihali in bili zadovoljni, da so v težkih preizkušnjah odnesli celo kožo. Oddahnili so si, kot da je njihova ladja priplula v miren pristan pred grozečim viharjem. Niso se mogli bolj zmotiti. Mirnega kotička, kjer bi uživali svojo osebno, družinsko in prijateljskih

družb, srečo, ni bilo. Zatišje je minilo zelo hitro. Kapitalizem, čigar sadove so nameravali končno po toliko letih pritrgovanja v zadovoljstvu uživati, se je pričel drobiti, njegov prijazen in pomirjujoči obraz se je vidno spreminjal v zaskrbljeno, prestrašeno in venečo starko, ki je izginjala v oblaku tesnobe, psihološkega pritiska brezposelnosti in osamljenosti individuuma, izpostavljenega vsesplošnemu drobljenju starega, krasnega in varnega sveta.

Množice ljudi, ki so živele v preteklosti bolj ali manj podobno življenje v znanih okvirih, z enakimi možnostmi in brez zahrbtnih uspehov, so se pričele drobiti v skupine, v sloje, v posameznike z različnimi usodami in usmeritvami. Razočaranje in preplašenost sta dve splošno znani čustvi, ki obvladujeta psihološko podobo povprečnega Slovenca. Pri najbolj nadarjenih se je pričela tekma za uspeh, pri najnižje plačanih in izobraženih pa boj za preživetje. Mladi so se pričeli deliti po nadarjenosti, šole z različno zahtevnostjo so jih posrkale, premožnost je postala vse odločilnejša, saj je omogočila dodaten pouk, rekreacijo, tenis, potovanja. Nadarjenost se nagrajuje s Zoisovo štipendijo, pridnost s priporočili za sprejem v službo, ki drugim ni dostopna. Ta trend se krepi vzporedno z vse večjimi zahtevami kadrovskih vodij pomembnih in cvetočih podjetij, bank, zavarovalnic in institucij. Najbolj podjetni se izločajo iz te skupnosti kot samozaposleni v poslovnih podjetjih, za katere tvegajo svoje in družinske prihranke, svoj čas in svoje ime. Vse se ukvarja s prihodnostjo.

Mnogim pri tem spodleti. Nimajo sreče, ne nastopa, ne znanja, da bi obdržali delovno mesto. Mnogo jih je brezposelnih. Vse več večjih podjetij je v predstečajnem stanju, ko zaposleni z mračnimi obrazi iščejo opravke, da bi bili videti bolj potrebni in nenadomestljivi. Vendar je delovnih mest vse manj. Sestava industrije ni ustrezna, je ostanek starih časov. Delovno intenzivne panoge tekstila in konfekcije, obutve in usnja, lesa in lesnih izdelkov so polne desetstisočev priučenih žensk in moških, ki ne znajo nič drugega. Ves ta svet se drobi, išče si naročnike, za katere so pripravljene prevzeti kakršnokoli delo z dodelavo njihovega materiala in vzorcev točno po meri za kakršnokoli plačilo. Ta industrija je v zadnji fazi, ko nima več lastne razvojne sposobnosti, njihovo ime ni več na nobenem izdelku, to so podjetja na razprodaji. Stečajne prodaje se udeležijo redkokdo, cena je bagatelna, da le država poplača vse dolgove.

To so plačila za napake preteklosti in ležernosti, neznanja in omahljivosti sedanosti. Proizvodnja se po trendu drobi in izginja. Namesto nje ne nastaja nič novega, nič zahtevnejšega, kjer bi se zbirali najboljši in najbolj nadarjeni. To ni kapitalizem, kot splošno velja. To je samo prehodna faza odmiranja klasičnega kapitalizma. Nov kapitalizem je v prihodnosti. Kakšen bo in kako hitro ga bomo ustvarili, je odvisno samo od Slovencev samih. Nihče jim ga ne bo prinesel, tako kot so Sovjeti prinesli svoj sistem v srednjeevropske države. Novi kapitalizem si morajo Slovenci ustvariti sami. Mukoma, osredotočeno, hote in odločeni morajo graditi pogoje zanj. Nihče ga ne more priklicati samo z deklaracijo, kajti njegove

zahteve so ogromne: kulturni, socialni, izobrazbeni, organizacijski in finančni kapital v medsebojni skladnosti, cepljen na človeške vire. To bo novi kapitalizem z možganskim pogonom, kot ga lahko ustvari človek, s podjetji, ki proizvajajo znanje iz znanja, z znanjem kot surovino, ki se ne more nikjer kupiti, ki je vsajen v možgane visoko izobraženih, ki delujejo v ustvarjalnih timih v omrežjih velepodjetij, *multinacionalk*, ki niso več multinacionalke, temveč *globalke*, razpršene po vsem svetu, kjer je na razpolago najboljša, najinovativnejša in najprilagodljivejša možganska sila.

Slovenci vedo, kaj je za to potrebno: hotenje, da pridejo do najboljše izobrazbe, infrastruktura, ki omogoča optimalno povezovanje, komunikacije in transport in inovacije kot redno dogajanje. Ne kot izjemni dogodek, ko se prirejajo slavja zaslužnih vodilnih ob odsotnosti ustvarjalcev. To ni kapitalizem virtualnih transakcij, temveč premoč idej in njihovega povezovanja v uporabne grozde za najrazličnejše potrebe, ki so lahko množični, pa tudi ekskluzivni kot butična proizvodnja znanja za izbrane kroge, bolj ali manj zaupnih potreb posebnih kupcev. To je vojna specialcev, pri kateri zmagajo tisti, ki so prvi in ki udarijo na svoje storitve pečat industrijske intelektualne lastnine, ki jo bo svetovna trgovinska organizacija do tedaj kot vsemogočni zakon vsilila vsem velesilam, tudi kitajski kot poslednji. Pri tem ni usmiljenja. Šele zdaj smo se srečali z vsemogočno močjo patenta, ki jo ščitijo ZDA.

Ta kapitalizem ne pozna meja, spodnja meja je omejenost neznanja, zgornja je odprta vsakomur. Ne terja nobenega materialnega vira niti velikosti, ki je določala zmagovalce v drugem valu industrijske revolucije. Zato je kot rojen za Slovenijo, kot mana izpod neba, ki ji lahko prinese nov razcvet, novo obdobje razsvetljenstva, odrešitev njenih ekoloških problemov, pot do zaposlenosti, ki pa še vedno ne bo polna, kajti novi kapitalizem ne uporablja nizko usposobljenih, slabo izobraženih, neprilagodljivih in neiznajdljivih, revežev duha in domišljije, ki jih bo preživljala družba, ker so preostanek dobe, ki je zašla in se ne bo zanje nikoli vrnila.

Zadnji čas je, da se prične Slovenija pripravljati za ta boj za vstop v novi čas. Boriti se mora s prihodnostjo, kakršna se ponuja sama od sebe, če ničesar ne ukrenemo. Zdrsnili bomo v prihodnost nezahtevnih, odpisanih, podpiranih držav, ki so samo trg za napredne in nič več. Ovirajo nas neumnost in slepota vodilnih politikov, ki niso spregledali možnosti za prihodnost in nočejo zanj nič žrtvovati, zadovoljni s tem, kar imajo in kar štejejo za slovensko dediščino, samozadovoljstvo tistih, ki so prišli do skromnega premoženja in se bojijo karkoli tvegati; neznanje tistih, ki ne vedo, kaj se dogaja po svetu in kakšne nevarnosti nam grozijo; zahrbtnost tistih, ki gojijo tiho sovraštvo do sonarodnjakov in se bojijo vsakega uspeha Slovenije; zagrenjenost tistih, ki se čutijo prizadete zaradi nastanka samostojne države; in sebičnežev političnih strank, ki ne privoščijo nobenega uspeha nikomur razen svoji lastni stranki. Večina pa potrebuje

spremembe kot kruh, kot obljubo drugačnega življenja, saj je prepričana o svojih zmožnostih in komaj čaka voditelja, ki ji bo dal nove ideje in znak za začetek.

Najtežje se je prilagoditi novim realnostim. Nacija je v temelju takšna, kot je, in pogosto ne more storiti tistega, kar bi morala, čeprav ve, kaj naj bi storila. Vsakdo ve, da bi morali ustaviti in preusmeriti potrošnjo, vendar nihče tega ne zmore, čeprav vsi vedo, da si s tem zapirajo možnosti za spremembe. Racionalno vemo, kaj bi morali storiti, vendar ne moremo delovati racionalno. Ovire so v zavesti ljudi, v počasi delujoči demokraciji in različnosti mišljenj, kaj storiti, zaradi česar ni javnega konsenza, zato ni ciljev niti strategije, ki bi do njih pripeljala. Vsaka od teh ovir zasluži posebno razpravo, ker so vse zelo zapletene, vendar moramo najti pot iz njih.

Če izhajamo iz tega, da nismo našli mirnega kotička v svojem »novem«, težko izborjenem kapitalizmu in da se bomo morali s tem sprijazniti in nadaljevati svoje iskanje, potem moramo začeti s pripravami za novo pot iz sedanjega stanja. Prilagoditi se bomo morali novi igri, ki se dogaja v razvitem svetu. V tej igri lahko sodelujemo kot popolnoma enakopravni člani moštva., kajti ne gre za velike finančne ali materialne vložke, pri katerih nimamo nobenih možnosti, temveč gre za možgansko moč.

Slovencev pri tem majhnost ne sme motiti, ker je prej prednost kot obremenitev. Slovenija je kot majhen sistem mnogo prožnejša in se lahko hitreje odziva na zunanje izzive, možnosti ali nevarnosti kot ogromen inerten sistem. Inercija je premosorazmerna s težo. Zato imamo prednost, ki pa jo moramo znati izkoristiti. Naše prednosti so v tem, da sta stopnja varčevanja in naložb še kar na višini drugih evropskih držav, če sta izražena v deležu v GDP. Edina pomanjkljivost je absolutni znesek, ki je vezan na dodano vrednost na zaposlenega kot razpoložljivi dohodek, ta pa je okrog 4- do 6-krat manjši kot na Zahodu. Slovenija pa ima bolj komunitarno oz. skupnostno naravo in je zato pripravljena na večje socialne naložbe kot v drugih državah EU. Komunitarni naravi pripisujejo na Zahodu v času iskanja konsenza za prihodnost zelo velik pomen, saj štejejo zahodni socialdemokrati to vrednoto za podlago bodočim socialnim premikom na »tretji poti« evropskih družb oz. družbe, ki naj bi bila vse bolj enotna vsaj po svojih usmeritvah in prednostnih izbirah. Socialno varnost štejejo Slovenci za pravičen rezultat ekonomskega napredka. Vlada ga skuša prikazati čim večjega zaradi lastne slave, vendar s tem deluje sama proti sebi, ker s tem krepi v javnosti občutek upravičenosti. Ta zavzetost za socialne potrebe, o katerih ne dovoljuje dvoma, in država socialne blaginje ne delujeta v današnjem boju za konkurenčnost. Vlada s hvalo dosežkov onemogoča realnejšo socialno ureditev. Vendar ministri ne razumejo, ko so polni hvale pred EU, da blokirajo Slovenijo pri vstopu v novi kapitalizem. Propad države socialne blaginje bo zadel Slovenijo tako prej kot tudi trše. Velja splošna trditev, da smo socialno in skup-

nostno usmerjena nacija, kjer je zavzetost močnejših za šibkejšo globoko vsajena. Vendar to mnogi izrabljajo. Prihodnost terja samopomoč šibkejših.

Slovenija si ne more privoščiti takšne socialne širokosrčnosti kot Nemčija, ki ima visoke plače, 42 dni plačanih praznikov in dopusta na leto in 19 bolezenskih dni (dvakrat toliko kot Amerika), vendar je kljub 6,5-krat manjši dodani vrednosti prav blizu Nemčiji, ki pa je visoko konkurenčna. Takšen sistem se ne more nadaljevati, ne v Nemčiji, še manj v Sloveniji. Podjetniki se bodo izogibali plačilu s selitvijo v tujino, delavci pa v sivo ekonomijo. Brezposelnost se veča povsod. Brez sprememb v desetih letih se bo ta prepad povečal.

Slovenija postaja nemiren kotiček. Tudi za podjetja. Majhna podjetja so humus uspešne ekonomije, iz njih rastejo srednja in iz njih velika podjetja. Dinamično srednje podjetje je v težavah pri obstoječih predpisih in socialni potrošnji. Premajhno je, da bi se izognilo dajatvam, in preveliko, da bi se lahko neopazno izognilo restriktivnim predpisom. Vendar brez njih ni mogoče uporabiti novih tehnologij in novih delovnih mest ne bo. Slovenija je bila marsikje uspešna, v kemiji in farmaciji, električni in avtomobilski industriji ter v telekomunikacijah. Vendar so njena prizadevanja v temeljnih raziskavah in inženirskih procesih ostala nepomembna. Nekaj temeljnega se mora spremeniti, da bi se ti nemirni časi neravnotežja končali. Nihče pa noče sprožiti teh sprememb. Nacionalni interes za novo prihodnost se še ni prebudil.

20. Globalizacija – prazna fraza?

Sprašujemo se, kako se vključiti v kapital, ki se pretaka po svetu. Predvsem išče rastoče trge, mi pa želimo postati takšni. Globalni kapitalisti ne odločajo o naložbah, temveč vlagajo svoje prihranke v enega od 766 vzajemnih skladov, ki nato investirajo od Buenos Airesa do Bangkoka. Američani samo v enem letu vložijo več kot 350 milijard USD v takšne sklade, kar pomeni 1400 USD na prebivalca. Tega kapitala k nam ni bilo. Pretakal se je v pacifiške in latinskoameriške države. Povzročil je nemir na svetovnih trgih delnic. Morebiti je bolje, da ga k nam ni, kajti pretok kapitala in mednarodna gibanja investicijskih skladov so namreč Ahilova peta svetovnega gospodarstva. Res povzročijo razcvet, ampak tudi propadejo. Takšna je azijska kriza, tretji globalni dogodek po letu 1980: najprej stagnacija v latinskih državah kot posledica dolžniške krize zaradi prevelikih bančnih posojil, nato Mehika z odtokom skladov, kar je sprožilo globoko recesijo, in nato azijska kriza. Drži pregovor, da ti lahko velika posojila skopljejo grob.

Skoraj vse države, ki so dobile velika posojila, so se zamajale: Mehika je sprejela 112 milijard, Brazilija 76 milijard, Malezija 60 milijard, Indone-

zija 50 milijard in Tajska 48 milijard (vse v USD). Analiza pokaže zanimiv izid: država z višjo tehnološko ravniyo je bolj odporna na denarno krizo. V teoriji je kapital milost. Zmanjša revščino in dviga življenjsko raven. Vendar pa teorija ne deluje vedno gladko. Države slabo upravljajo pritoke. Banke so izpostavljene favoritizmu in nekompetenci, tako pride do neugodnih posojil. Ali pa multinacionalke zgradijo preveč tovarn. Ali pa špekulacija na borzah požene cene delnic do nerealnih višin. Pri tem so države z višjo tehnološko kompetentnostjo in urejenim bančništvom mnogo odpornejše. Imajo številne nadzorne mehanizme, ki se odzivajo pravočasno. Države s korumpirano upravo in bankami hitro zabredejo v krizo zapravljenih naložb. Dokaz so vse latinske države. Nadaljuje se s pacifiškimi. Izjema je Japonska, vendar so tudi tam odkrili vrsto goljufij s posojili v bankah, ki so zamajala celotno gospodarstvo. Obilen pritok tujih valut tujih naložbenikov financira potrošno mrzlico iz uvoza. Če se naenkrat kapitalski pritoki upočasnijo ali zasukajo, se lahko razcvet zruši. Gradbeniki morajo zaustaviti delo na avtocestah in nepotrebnih pisarniških zgradbah. Slaba posojila se razrastejo kot goba v financah podjetij in bank. Delniški trg strmo pada. Izgube se razširijo na tuje trgovske partnerje in investitorje. Tako sežejo iz države daleč na vse strani. To je scenarij, ki se je in se odvija z večjo ali manjšo silo, odvisno od relativne višine posojil. In seveda od tujih vlagalcev kapitala, ki lahko zelo hitro potegnejo svoje vloge iz države. Posledici sta padec vrednosti domače valute in zmanjšana rast, na Tajskem s 6,4 odstotka leta 1996 na 1,5 odstotka 1998.

Vendar je tudi zdravljenje uspešno, ker deluje samostojno. Z devalvacijo valute – s tem se poceni proti drugim valutam – pride do koristi zaradi prednosti pri izvozu, ker postanejo njihovi izdelki cenejši na svetovnih trgih. V Mehiki je bilo ostro razvrednotenje pesa za polovico konec leta 1994 eden razlogov, da je bil njen padec kratek, čeprav globok. Povečani izvoz je v letih 1996 in 1997 omogočil rast več kot 5 odstotkov letno.

Vendar pa padec ni nikoli osamljen. Večinoma potegne za sabo vse sosede in še dalj, odvisno od obsega izvoza. Več držav razvrednoti, bolj morajo druge države slediti, sicer tvegajo izgubo izvoznih trgov. Takšna razvrednotenja so prava mōra za menedžerje vzajemnih skladov. Če se bojijo devalvacije, kar pomeni, da bi dobili manj dolarjev za neko valuto, poskušajo preprečiti izgubo. Prodajo delnice in pretvorijo kupnino v dolarje pred devalvacijo. Tako se napajata zlom delniškega trga in razvrednotenje valute drug na drugem in tako postaneta samoizpolnjujoča. Oboje je sočasno prizadeto: delniški trg in valuta. Jasno je, da dajalci globalnega kapitala sledijo množici. Najprej dobavijo preveč kapitala, nato pa ga potegnejo nazaj preveč iznenada. Zato je temeljno pravilo: čim slišite govornice, takoj umaknite vaš denar.

Pri tem se tolažimo, da bomo lahko več izvažali, če bo tolar razvrednoten. To je računica brez temelja. Države v razvoju pomenijo skoraj polovico globalne ekonomije. Če se iznenada ustavi dotok kapitala k njim, bo

njihov uvoz iz bogatejših držav stagniral ali padel. Njihove ekonomije bodo skušali spodbuditi k večjemu izvozu. Vendar koliko lahko vsrka ostanek sveta? Japonska se upira uvozu. Evropsko ekonomsko izboljševanje delno temelji na visokem izvozu. Vse države zato ne morejo izvažati svoje poti do rasti. Tu je skrita kal širše krize. Za svoje mesto na trgih se bo morala Slovenija trdo boriti. Z znanjem in domiselnostjo.

Slovenije ne moremo primerjati s pacifiškimi državami. V primerjavi s Tajsko bi bila lahko na drugem planetu: ima štirikrat večji KDP (Tajska 2740 USD v letu 1995), nima ljudi brez imetja, nima razlike med bogatimi in revnimi, modernost je samo tenka skorja na družbi, ki pa je odporna na spremembe. Zunaj velikih mest lahko najdete vasi, ki se stoletja niso spremenile, z običaji, ki jih ni dotaknil svet TV, ženske emancipacije in ekonomije z gotovino. Ne, Slovenije ne morete primerjati niti s Tajsko, niti s Filipini, niti z Malezijo ali Indonezijo. Slovenija je država na povsem drugi neprimerno višji politični, zgodovinski in socialni ravni. Singapur in Japonska sta zopet povsem drugačna. Vendar se je v brokerskih pisarnah in na konferencah razširilo prepričanje, da se lahko denar ustvari hitro, brez razlikovanja, kot da so povsod enake možnosti za uspeh. Ignorantska in neodgovorna je bila v svetu globalnih kapitalskih trgov igra z denarjem milijonov običajnih ljudi.

Globalizacija je bila pred 30 leti v glavnem trgovinska. Današnja pa je v prvi vrsti finančna, pri čemer teče kapital prek globusa breztežno s svetlobno hitrostjo. Ta kapital pa je vedno prihranek družin srednjega sloja v Evropi, ZDA in Japonski po varčevalnem načrtu, z deleži v vzajemnih skladih ali zasebnih pokojninah. Zato je tako pomembno, da se tega zavedajo vsi, ki ta denar nalagajo v naložbe s čim višjim donosom, hkrati pa čim varneje. To je njihov denar, ki najde svojo pot v donosne države. Dogajanje poslednjih let je dober nauk za menedžerje skladov in vse naložbenike. Izogibati se morajo arogantnemu ponosu in napihovanju. Če kdo od vas zahteva, da vlagate v države, o katerih malo veste, se morate izogibati pretiravanju. To je svet, v katerem so nekatera podjetja v svetovnem razredu, druga pa vseskozi ničvredna. Slovenci to dobro vemo.

21. Iskanje novega kapitalizma

Pri pripravi državne uprave in gospodarstva za izzive prihodnosti se moramo najprej zediniti o našem cilju. Ali bomo reševali obstoječo strukturo in s tem zaposlenost, se v nedogled izčrpavali z reševanjem industrij, s katerimi so imeli na Zahodu prav tako velike težave, kot so jeklarstvo in delovno intenzivne panoge tekstilne in konfekcijske, obutvene in usnjarske industrije, ali pa bomo skušali spodbujati nove industrije z možganskim pogonom, ki jih je ustvaril človek? Ta odločitev je edina pravična, ker vodi v prihodnost. Vendar je ne smemo zatreči že takoj v začet-

ku, češ to je v daljni prihodnosti, zaposlenost pa moramo zdaj reševati. To je napačno. Za industrijo z možganskim pogonom mora država že danes pripravljati dolgoročne komunalne naložbe v RiR, izobraževanje in infrastrukturo.

Kapitalizem priznava, da potrebuje pomoč države pri uspešnem delovanju za fizično in socialno infrastrukturo. To pa skoraj avtomatično vodi v nekaj, kar se lahko šteje za industrijsko politiko. Ključna prvina te industrijske politike so raziskave in razvoj (RiR). Da bo uspešen, mora vsak sistem RiR vedeti, kaj hoče. Tehnologije so razvijali zato, da so dosegli določene cilje. Dati samo denar raziskovalcem in jim reči, naj delajo dobre stvari, ne deluje²⁶. Vlagalec mora vedeti, kaj želi, in mora znati zastaviti cilje tako, da se lahko neuspeh loči od uspeha. Kapitalizem klasičnih primerjalnih prednosti, kot je današnji slovenski, ne potrebuje vladne podpore pri RiR. Razmestitev naravnih virov in razmerje kapitala in dela določata ekonomske dejavnosti. Za kapitalizem industrij z možganskim pogonom, ki jih je zasnoval človek, pa so vladne strategije tehnologij osrednje. Organizirati možgansko silo ne pomeni samo zgraditi sistem RiR, ki dvigne nacijo na vodilno mesto tehnologije, temveč tudi organizirati delovno silo, ki ima z vrha do dna večine, potrebne za obvladovanje tehnologije novega izdelka, proizvodnje in distribucije. Slovenija ne bo zmogla na tej poti brez svetovne kakovosti komunikacij in transportne infrastrukture. Vse te naložbe bodo zahtevale več časa in bodo bolj kolektivne sestavine v prihodnjem obdobju.

Značilna za novi kapitalizem je prav ta skupna naloga gradnje in vzdrževanja skupne infrastrukture. Brez takšne infrastrukture kapitalizma z možganskim pogonom ni. Brez vladne družbene organizacije teh storitev bi bilo vsako podjetje samotni jezdec, izkoriščalo bi prednosti, dokler so, ne da bi si prizadevalo za vzdrževanje sistema, ki omogoča obstoj koristi. Vedenje kapitalizma se bo moralo zato temeljito spremeniti. Vsakdo je sam zase racionalen, toda čisti rezultat je kolektivna iracionalnost. Takšen preizkus je tudi pred Slovenijo: ali bo izvedla naložbe v človeški kapital, naj sodobnejšo infrastrukturo in v RiR, ki bodo omogočali razcvet industrije znanja? Od tega je odvisen dolgoročni uspeh.

V tem pogledu so se mnogi močno zmotili, ko so pridigali ob odmiku od samoupravne kolektivnosti in solidarnosti, češ da tega kapitalizem ne pozna. Klasični kapitalizem tega res ni poznal, vendar pa je novi kapitalizem prihodnosti to postavil kot pogoj. Amerikanci so spremenili paradigmo države kot infrastrukturo novega kapitalizma na možganski pogon. Slovenija ima ironično velike izkušnje iz samoupravne dobe z upravljanjem kolektivnih naložbenih projektov.

Pri normalnih procesih odločanja v kapitalizmu nihče ne gleda dlje kot 8 do 10 let v prihodnost, običajno pa 3 do 4 leta naprej. Problem se

²⁶ Thurow, L.: *The Future of Capitalism*. Nicholas Brealey Publishing Ltd. London, 1966, (str. 305).

zato zastavlja zelo preprosto. Kapitalizem v Sloveniji nujno potrebuje tisto, kar njegova notranja logika trdi, da ne sme. Vlada mora zastopati interes prihodnosti proti sedanjosti. Dela pa ravno nasprotno. Zmanjšuje naložbe v prihodnost, da bi povečala potrošnjo v sedanjosti.

Protislovje se kaže tudi v obravnavi delovne sile. V nasprotju s samoupravnim podjetjem, ki je obravnavalo zaposlene kot nekakšno družino, se današnja kapitalistična podjetja poudarjeno branijo vsake dolgoročne zadolžitve za delavca. Ko ga ne rabijo, ga odpustijo. Tu ni nobene zavezanosti. Po drugi strani tudi zaposleni ne čutijo nobene navezanosti do podjetja. Vodilo jim je višja plača in zato podjetje mirne duše zamenjajo tudi za majhno razliko v plači. Nihče ni pripravljen čakati na bodoči uspeh in povečanje plače, ker vsakdo ve, da ga bodo odpustili ne glede na to, koliko je prispeval k uspehu podjetja v preteklosti. V novem kapitalizmu na možganski pogon so se stvari paradoksalno vrnile na samoupravni odnos, čeprav zaradi povsem drugih razlogov. Dolgoročno strateško prednost, ki je bistvena za podjetje znanja, lahko zagotovijo samo tisti zaposleni z možganskim pogonom, ki smo jih naučili, da morajo delovati individualno po lastnem interesu. Če gredo, odnesejo možganski pogon, in podjetje je brez kapitala. To pomeni, da je potrebna medsebojna lojalnost prav tisti hip, ko je bila zatrta.

Čim bolj se industrija opira na znanje, večji je delež visoko izobraženih med zaposlenimi in večjo pozornost posveča podjetje njihovem zadovoljstvu, potrebam in željam. Delavec prinese svoje znanje, ga poveže s sodelavci v močan vir in ga spet odnese s seboj. Stvari se spremenijo, kajti orodje ni več fiksni kapital, ki je last delodajalcev. Delodajalec bo v novem kapitalizmu znanja popolnoma odvisen od delavca. On ga bo samo organiziral za skupinsko delo v organizaciji, ki bo njegovo delo trži- lo. Podjetje bo spet postalo za zaposlene drugi dom, ki bo skušal preprečiti njihov odhod h konkurenci. Odhod strokovnjaka bo zdaj udarec za menedžerja, ki bo lahko zaradi tega izgubil službo. Paradoksalno se vračamo v čas samoupravljanja.

Odpuščanje inženirjev in celih razvojnih skupin v letih krize 1991 do 1996 v velikem delu podjetij je bilo uperjeno proti prihodnosti. Narekovalo ga je kritično stanje v podjetjih brez naročil in z ogromnimi dolgovi, ki so se kopičili kot plaz zaradi velikih obresti. Vendar je bilo stanje znano in vlada ni ničesar storila. Javno smo opozarjali na demontažo konstrukcijskih in projektantskih, raziskovalnih in razvojnih birojev in oddelkov v podjetjih, poudarjali, da si s tem žagamo vejo, na kateri sedimo, da je to protinacionalno, da je to izraz nesposobnosti menedžmenta in da mora vlada ukrepati. Banke so bile nepopustljive in vlada je skrbela samo zanje. V 60 odstotkih podjetij so ostali brez razvojnih oddelkov²⁷.

Posledice so se kazale v vse večjem delu slovenskih podjetij, ki niso

²⁷ Raziskava MZT o stanju tehnologije in RiR v industriji 1994, 1995. IER, Ljubljana, 2000.

več proizvajala po lastnih zasnovah, načrtih ali postopkih, temveč so sprejemala dodelavne posle, »lonarbajterska« naročila, pri katerih niso bili potrebni lastni razvojni načrti in tehnološke podlage, temveč je vse dobavil naročnik skupaj z materialom in sestavnimi deli. Ta delež podjetij se povečuje zelo hitro, leta 1994 je bilo takšnih podjetij 16 odstotkov, leta 1995 29 odstotkov, leta 1997 pa že 64 odstotkov²⁸. To pomeni, da je že prek polovice podjetij nesposobnih za lasten razvoj in da so popolnoma brez samostojnih inženirskih zmogljivosti.

O posledicah takšne kratkovidne politike ni mogoče dovolj opozarjati. Brez razvoja je podjetje mrtvo. Na milost in nemilost je izpostavljeno izsiljevanju kupcev s ceno, pogoji, roki. Počasi se izčrpava, ker prihodek ni toliko visok, da bi lahko pokrival naložbe, saj komaj ostane za borne plače. Podjetje je zrelo za stečaj. Dokler mu bodo banke dajale posojila in se obesile nanj s hipoteko, bo še životarilo. Nato pa bo prenehalo z delom in vsi zaposleni bodo na cesti. To grozi več kot polovici slovenske industrije.

Razvojna in intelektualna nesposobnost se širita tako hitro kot kužna bolezen, saj se vsako leto delež takšnih podjetij podvoji. To pomeni vse večje siromašenje gospodarstva, odsotnost ljudi, ki so zmožni upravljati inovacije, in vse večjo odvisnost od tujine. To je kot posmeh uradno ponavljanim pozivom k večjim prizadevanjem za tehnološki razvoj, za usmerjanje raziskovalnih projektov industrije, za povezovanje gospodarstva in raziskovalne sfere. Kljub tem pozivom in trditvam o vse večjem deležu aplikacij iz znanstvenega področja se v resnici stanje poslabšuje. Ni nobenih rezultatov, olepševanje stanja pa je vsakodnevni posel vladnih politikov. Nikogar ni, ki bi sprožil preplah. Ko bo že slepцем očitno, v kakšno katastrofo so nas zapeljali, bo prepozno. Pri teh stvareh ni popravnega izpita. To pa zato, ker so posledice ne samo izčrpana podjetja, ampak se vse večji del gospodarstva seli v tuje lastništvo. Tam pa praviloma ne vlagajo v razvoj, temveč se trudijo izčrpati čim več dohodka iz malo plačanih delavcev, dokler bo oprema še zdržala. Posledice so torej podobne uničevalnemu viharju.

Ozdravitev tega stanja je pogoj za strategijo gospodarske rasti. Brez razvojnih zmogljivosti v podjetjih ni mogoče uresničevati nikakršnih strateških načrtov. Brez tega si ne moremo niti zamisliti novih industrij znanja. Absurdno bi bilo to načrtovati tako, kot se vlada sedaj loteva tehnološkega razvoja. Novi kapitalizem je spoznal, da brez države tega premika ne zmore. Ta premik v krepitev razvojne zmogljivosti podjetij bo zahteval ogromne napore, vsaj dvakrat večje kot v primeru, da bi vlada zadržala razvojne kadre v podjetjih v preteklih letih. Tudi tri- ali še štirikrat dražje bo. Zagrešene napake je treba pač drago plačati. Takratni krivci se bodo skrili za izgovori, in niti sram jih ne bo, da bodo zdaj eni najaktivnejših zagovornikov prizadevanj za novi kapitalizem. Intelektualci jih lahko upravičeno zasmehujejo.

²⁸ Raziskava IER in MZT 1994, 1995 in 1997.

Vračanje v samoupravne čase je značilno tudi za vse večji pomen skupinskega dela v visoko usposobljenih timih. Zaradi mehke produktivnosti so v njih skrite velike koristi, če jim uspe povezati zaposlene v sodelovanju tako, da jim je pomembnejši interes tima kot njihov lastni. To pomeni vrnitev iz sedanjega slavljenja individualnosti kot reakcija na samoupravno kolektivnost. Tudi kapitalizem na Zahodu je to spremembo težko priznal. Lojalnost do tima in pripravljenost za delo kot del tima postajata vse pomembnejši, hkrati pa tudi sestavine, ki ekonomske time držijo skupaj, kot so doživljenjska zaposlitev in realno povečanje plač. Vendar smo te sestavine črtali kot nesposobne. Podjetja se pomikajo prav v nasprotno smer. Kako povezati ta dva nekompatibilna cilja, sploh ni jasno. Potreba po uporabi človeških sposobnosti v nesebičnih timih zahteva tesnejšo navezavo te visoko usposobljene delovne sile na podjetje tako, da postane del podjetniškega tima. V praksi so nekatera podjetja sklenila družbeno pogodbo s skupino stalnih zaposlenih kot jedrom, ki so uživali vse prednosti, in periferno skupino začasnih zaposlenih brez družbene pogodbe. To deluje samo, če je periferna skupina razmeroma majhna. Vendar v današnjem položaju vse večja neenakost in manjše plače prizadevajo večino in ne manjšine zaposlenih. Nekateri predlagajo načelo doživljenjske zaposljivosti namesto doživljenjske zaposlitve. Podjetje sklene novo družbeno pogodbo na temelju, da bo pri članu tima vlagalo v njegove doživljenjske karijerne veščine, ki lahko dvignejo njegovo plačo ali veščine, ko se zaposli pri drugem podjetju.

Če bomo želeli doseči dolgoročno delovanje kapitalizma za prihodnost, bomo morali vlagati v stvari, ki ne bodo v neki določeni neposredni sebičnosti, samointeresu posameznika, ampak v dolgoročnem interesu človeške skupnosti. To je povezano s težkim vprašanjem, kdo bo zastopal interese prihodnosti, pa tudi z vrednotami, medtem pa kapitalizem zanika, da bi moral podpirati kakršenkoli določeni niz vrednot.

Tako bomo prišli do protislovja v današnjem kapitalizmu, za katerega smo prepričani, da je pravi. V prihodnosti terjamo od kapitalizma, da dela tisto, kar mu gre najslabše od rok – da vlaga v oddaljeno prihodnost in da opravlja hotena prilagajanja v svoji institucionalni sestavi, da opogumlja podjetja, vlado in posameznike, da se odločajo dolgoročno. Država ali družba podjetij ne more upravljati, kar se je že enkrat izkazalo za zelo slabo. Pravi odgovor je v podpiranju visoke ravni zasebnih in javnih naložb, vendar v medsebojnem strateškem ravnotežju in na vsakem področju. Zahod je poizkušal prvo, Slovenija drugo. Vendar prihodnosti oboje ne ustreza. Poiskati je treba novo ravnotežje.

22. Sprožanje sprememb za napredek

Napredek poteka na temelju niza sprememb. Brez njih ni nenehnega izboljševanja in iskanja novih poti. Podjetnost je sprožanje sprememb v temeljnih domnevah in ustaljenih načinih poslovanja. Sprememb v organizaciji ni mogoče zapovedati z vrha in ukazati ljudem, da spremenijo način mišljenja. Spremeniti jih je treba v notranjosti. Majhne skupine ljudi ali organizacij bodo pričele delovati drugače. Razvile bodo nove veščine v razumevanju kompleksnosti, v tvorbi hotenj, ki jih vsi enako delijo in razumejo, učili se bodo razmišljati o svojih domnevah in izzivati svoja hotenja, ne da bi sprožali obrambnost. Takšne majhne skupine so lahko na vrhu organizacij, toda tudi to ne bo spremenilo temeljne organske narave procesa spreminjanja.

Čim bolj bodo ljudje sprožali spremembe, tem bližje bodo aktivnemu državljanstvu. Tega ne smemo razumeti v razvpitem pojmu aktivnega »političnega človeka«, obvezno delujočega v civilni družbi. Inteligenca nima časa delovati v civilni družbi, ves svoj čas posveča poklicnemu delu, s katerim povečuje blaginjo, dodano vrednost in kosmati domači proizvod (KDP). Tudi državljani, ki se ne menijo za politiko in javno delovanje, lahko prispevajo k utrjevanju vrednot, h kulturi sobivanja v skupnosti. To so zaupanje, lojalnost, poštenost, solidarnost v komunalnih skupnostih, kar je temelj komunitarizma na Zahodu, ki postaja vezivo družbe 21. stoletja.

Težišče pozornosti mora ostati v poklicnem delu. Če je vsota vseh posameznih del optimalna, bo tudi blaginja maksimalna. Vsako delo mora zato sloneti na čim večji količini znanja, posodobljenega in izkoriščenega, ki bo osnova iskanju novega, sprememb, ki vodijo k napredku. Že v obstoječi strukturi bi morali doseči mnogo večji KDP oz. dodano vrednost na zaposlenega, ker imamo opravka z nepopolnim znanjem, ki ga slaba organizacija ne zna izkoristiti. Dosegamo samo 16 odstotkov dodane vrednosti nemškega zaposlenega, zato je prispevek slovenskega zaposlenega majhen, ker je njegovo znanje majhno in hkrati neizkoriščeno. Če bomo njegovo znanje povečali, bo večja možnost, da bo bolje izkoriščeno.

Zato je vztrajanje pri sedanjem statusu quo neproduktivno, ne pelje naprej, ker se brani vsake spremembe. Podjetje, ki se nenehno spreminja, izžareva v svoje okolje pobude in ideje. Seveda se novo mišljenje, nov pogled na svet zazna šele po daljšem obdobju. Do novih paradigem menedžmenta ne pride naenkrat kot domislek nekoga, ki to vrže v svet. Star domislek pravi, da se večina paradigem zgodi na potrebah. Ljudje, ki so resnično privrženi določeni paradigmi, se ne spremenijo. Morajo umreti, da dobi mesto nova paradigma. Ta premik je preveč pomemben zanje. Bojijo se ga, ker pomenijo temeljne spremembe veliko negotovost in ogromno tveganje.

Te spremembe potekajo na dveh ravneh. Ena je osebna raven novih veščin in sposobnosti, tako individualnih kot kolektivnih. Danes poteka delo večinoma v timih, vendar vključuje učenje, kako misliti skupaj, kar so veščine najvišjih ravni, ki jih menedžerji redko imajo. Druga raven pa se nanaša na obseg, do katerega se organiziramo, da podpiramo učenje. To sega od splošne zasnove organizacij do bolj specifičnih načinov, kar imenujemo učeča infrastruktura. To seveda mnogim pomeni mnogo stvari, večini pa fleksibilno, odzivno, prilagodljivo organizacijo, ki ni birokratska. Lahko jo formuliramo kot razvijajoče se specifične učeče sposobnosti, ki niso prisotne v tradicionalnih organizacijah in ki vključujejo zmožnost ljudi, da imajo smisel za namen in da pristno gradijo vizije; sposobnost ljudi, da vidijo širše vzorce in da razumejo medsebojno odvisnost, s tem da razvijejo sistemsko razmišljanje. V poslednjih letih se je prizadevanje osredotočilo na nekatere organizacijske razmere ali organizacijska orodja, ki bi ta proces omogočila. To vključuje tudi filozofske vodilne ideje, ki so primernejše za globoke spremembe, splošna gradbena orodja in specifične infrastrukture, ki lahko pospešijo nenehno učenje.

Raziskave v okviru Ministrstva za znanost in tehnologijo MZT so z anketami v slovenski industriji v letih 1994 do 1997 ugotovile, da obstaja pozitivna korelacija med izobrazbenim potencialom zaposlenih in doseženo dodano vrednostjo na zaposlenega kakor tudi stopnjo tehnološko-razvojne zahtevnosti izdelkov in procesov. Povprečna izobrazbena raven je prenizka za dvig razvojne stopnje izdelkov in za pomik v višje cenovne razrede. Sprožiti moramo pravo ofenzivo za večjo izobrazbo po vzoru skandinavskih držav in Irske.

Kako spremeniti paradigmo poslovanja Slovenije

Od leta 1968 nismo dosegli bistvenega napredka, kar se kaže v merilu dodane vrednosti na zaposlenega. Tedaj smo bili na ravni avstrijske industrije. V naslednjih letih je avstrijska industrija – in z njo vse zahodne industrije – napredovala z izrednimi koraki in povečala razliko do slovenske industrije do leta 1980 na trikratno in do danes na štiriinpolkratno. Slovenska industrija je ostala na približno enaki ravni. To je raven, ki jo omogoča dosežena stopnja industrializacije in opremljenosti, z organizacijo, ki je kopija tedanje evropske, z ljudmi, ki delujejo priučeno in rutinsko, ne da bi lahko posamezniku očitali osebne napake, in menedžmentom, ki deluje po splošnih zakonih in standardih, kot so veljali v svetu in bili opisani v literaturi šestdesetih let. To je bilo instrumentalizirano poslovanje. V njem ni bilo novih spoznanj, domnev in hotenj posameznikov, ki bi požrtvovalno in prizadevno iskali nove poti, eksperimentirali z njimi, jih testirali, razširjali in končno standardizirali. Menedžmentu ni mogoče v bistvu nič očitati, deloval je kot avtomatičen stroj, ki je ubogljiv, vendar nič ne misli in se ne more spreminjati. Lažje je govoriti o novih organizacijskih strukturah kot pa izzivati osebne spremembe. Na

osebni ravni pa politični sistem ni deloval. Socialnega kapitala ni premogel.

Podjetja moramo preoblikovati tako, da sta integrirana delo in učenje. Za preizkušanje moramo nameniti dovolj časa in se ne odločiti prehitro. Zmogljivosti moramo graditi s kombinacijskimi vežbalnimi programi pa tudi z dolgoročnimi razvojnimi prizadevanji, za cilj si postavimo globoke osebne spremembe. Pri srednjem menedžmentu uvajamo razvoj preobrazbenih učečih veščin in tudi stalne tečaje za vrhnji menedžment. Za razširjanje uporabimo učenje iz inovacij. Značilno je, da menedžment misli, da se inovativna praksa razširja spontano. Pri tem ne pomisli na infrastrukturo.

Seveda so spremembe osebni izziv, saj prinašajo odmik od tradicionalnega načina vodenja poslov. To je najtežje, ker ljudje težko razumejo, da so si različni. Zlasti težko je opustiti hierarhično upravljanje, ko se podjetje decentralizira. Iz ZDA vemo, da trajajo takšne spremembe desetletje. Šele po 2, 3 letih pričnejo ljudje domnevati, za kaj gre v spremembi. Najtežje je prerazdeliti moč, čeprav je to svetovni proces. Najbolj znana podjetja so na čelu. Seveda je to lahko oznanjati, težje pa je to izvesti pri sebi. Iz kaosa raste red, kar je pri velikih centraliziranih podjetjih prav narobe. Redki si bodo upali na to pot. Ti pa bodo imeli v 21. stoletju edinstvene prednosti, ker bodo uporabili domišljijo, duha in inteligenco zaposlenih v takšni meri, kot ne zmore nobena tradicionalna avtoritarna organizacija.

Pri tem procesu moramo ločiti med znanjem, ki se ga učimo in ni last nikogar, in informacijo, dostop do katere lahko določenim ljudem prepovemo. To dvoje zato ne pomeni isto. Deliti znanje je možno, če so ljudje iskreno zainteresirani, da drug drugemu pomagajo razviti nove sposobnosti za delovanje; s tem ustvarimo učeče procese. Zato je večina delovanj, ki so pomembna za podjetja, kolektivnih. Tako lahko deluje tim skupno. To zahteva določeno mišljenje in obilo potrpežljivosti.

Slovenska podjetja so izpostavljena vse trši konkurenci. To povzroča velik pritisk, pravi stres. Čim več je stresa, bolj se podjetja zatekajo k primitivnemu obnašanju: menedžerskemu nadzoru, časovnemu pritisku pod geslom: »Delati hitreje, delati ceneje.« Vendar na ta način ne bodo prožnejša in prilagodljivejša. Učenje pod stresom je slabo. To je antiteza tega, kar delajo zahodni menedžerji. Posledica je ironično ta, da potekajo zadeve počasneje. Morajo pa biti bolj razmišljujoči. Razvijati zaupanje, izvajati temeljne spremembe, rekonstruirati najosnovnejše procese, proučiti sedanji sistem in ugotoviti, zakaj deluje tako počasi. To je hotenje vseh prizadevanj reinženiringa. Da bi se ljudje učili, se morajo čutiti varne.

Pri tem je pomembna vloga vodje. Predvsem mora razumeti, da gre za pripravljenost spremeniti duhovni model. V praksi je to lažje, ker je duhovni model zakoreninjen v realsocialistični preteklosti, ki je mrtva. Zaupanje in pristojnost zaposlenih se morata vezati na nov model. Zato

je to v Sloveniji načeloma lažje kot na Zahodu. Vodja mora graditi premik v organizacijski kulturi, čeprav večina menedžerjev ne razume te naloge. Zahteva potrpežljivost, preudarnost in pripravljenost poiskati novo ravnovesje med osredotočenjem na želeni rezultat in našim delovanjem, ko se ga trudimo doseči. Zato se raje umaknejo in vse ostane nespremenjeno.

To je povezano s hierarhijo. Prva naloga hierarhičnega vodstva je artikulacija vodilnih idej. Te dajejo podjetju koncept in način delovanja, to pa ni tekoče odločanje. To se prenaša vse bolj navzdol. Ravni hierarhije se ločijo po časovnem obzorju, do katerega segajo. Čim višja je raven, dalj seže pogled. Vrhnji menedžer mora gledati 10 do 20 let naprej, na spodnjih ravneh samo nekaj dni, da zadovoljijo kupca. Generalni direktor mora pomagati podjetju, da misli o sebi v prihodnosti tako, kot ne zmore nihče drug v organizaciji. Raven pod njim ima obzorje 3 do 10 let, ugotoviti mora, kako deluje podjetje v globini, ali deluje učinkovito ali ne kot integriran sistem v skladu z dobavitelji, kupci in drugimi partnerji.

Posledice učenja bodo večja produktivnost, boljše delo v obliki poslovnih rezultatov. Zaposleni bodo drugače sodelovali, ker bodo delovali po vrednotah. Lahko si iskreno priznamo, da se v podjetjih še približno ne učijo o stvareh, ki jih naši otroci obravnavajo v prvih razredih osnovne šole: o samospoštovanju, o delitvi zabave in igrač z drugimi in o poslušanju drug drugega. Obstaja preprosto prevelik prepad med stvarmi, ki jih cenimo kot družbene in medčloveške vrednote, ki nas ganejo v TV-nadaljevalkah in med realnim življenjem v organizacijah. Zato naj bi bil svet dela vsaj približno tak, da bodo zaposleni resnično želeli preživeti v njem svojo delovno dobo. Veliko govorimo o zaupanju duha, navdušenju in vzhičenju nad svojim delom, o smiselnosti in sodelovanju z ljudmi, ki jih imamo radi, v resnici vsega tega v naših sedanjih okvirih dela organizacij ni. Zato so rezultati tako borni.

Učeča organizacija pomeni strahovito prizadevanje za menedžment in za vse zaposlene. To je nova paradigma. V temeljih je označena z dramatično spodbujeno produktivnostjo in z ljudmi, ki bodo čutili, da je delovno okolje bližje tistemu, kar jim pomenijo prave vrednote. To pomeni aktivno sodelovanje, ko zaposleni čutijo, da kot aktivni državljani resnično prispevajo, da dvigajo kosmati domači proizvod, da ustvarjajo blaginjo. Brez tega ni inovacij, ki bodo temelj uspeha v 21. stoletju.

Okrog sebe vidimo več vzorov, kot si jih lahko zamislimo. Eden je bolj blesteč kot drugi. Vendar je pot do njih težka. Nihče pa ne more več reči, da je to nesmisel. To je bistvo resnično globokega učečega procesa. V ustvarjalnem procesu je pomembno to, da je nekaj možno. Tudi neuspehe lahko zdaj tolmačimo drugače. V študiju uspešnih primerov bomo lahko odkrili vzroke.

23. Kaj zapuščamo mladim

Iskanje smisla je na dnu človekove zavesti nenehno prisotno in mu osmišlja vsa njegova dejanja in odločitve. Nekaterim se to posreči bolj, nekaterim manj. Najtežje je to v našem kaotičnem času, čeprav se nam kaos samo zdi neoprijemljiv nered, v resnici pa je vsaj v znanosti mogoče razbrati neke določene vzorce v njem in razloge, da se določene stvari dogajajo. Za angleškega filozofa nerazumnosti Charlesa Handyja (1995) je najbolj vznemirljivo to, da so v teh razlogih tudi okoliščine, s katerimi lahko vpliva na to, kako se stvari dogodijo, kar pomeni, da imamo sredi vseh teh negotovosti, celo anarhije in kaosa možnost vpliva na prihodnost, ker ni vnaprej določena. Celó mi kot posamezniki lahko povzročimo, da se svet vsaj malo premakne. Zato je optimističen glede prihodnosti, ker je to čas velike priložnosti za ljudi, ki niso nikoli mislili, da kaj pomenijo za svet. Vse to velja za skupino ljudi in tudi za nacijo. Zato je tako pomembno, da razumemo, kaj se dejansko dogaja v svetu, da odkrijemo prednosti, ki jih pomenita negotovost in zmeda okrog nas, in nato poskusimo oblikovati naša dejanja, ki bi nam lahko prinesla korist. Pri tem moramo biti pripravljeni na številna protislovja, ki jih opažamo v življenju držav v Evropi.

Evropa je dovolj veliko in pomembno okolje za Slovenijo, saj je 230-krat večja od nje. Zato ni potrebno, da se oziramo širše. Če v tem prostoru razumemo protislovja in jih sprejmemo, jih bomo lahko uspešno obvladali. Ta protislovja so sopotniki ekonomskega napredka. Zato se tudi z njim vred tako zapletajo, postajajo kompleksnejša in na videz neobvladljiva. Pri zapletih moramo najti ravnotežje med dvema nasprotjema, ki tvorita protislovje. To pa je bistvo strategije in politike, ki mora pripeljati do cilja. Paradoks je v tem, da moramo gospodarska podjetja razbremeniti socialnih prispevkov, kot socialna država pa moramo poskrbeti za socialne primere. Po eni strani moramo skrbeti za kontinuiteto, ki izkorišča tradicijo, privajenost zaposlenih in prebivalstva na ustaljen red, po drugi strani pa so potrebne spremembe za preseganje nezadovoljivega stanja v podjetju, državi, družbi. Znak dobre politike pa je, da zna obvladovati ta paradoks in da se zaveda, da morata nasprotji sobivati, in da se nauči z njimi živeti.

Čim eno nasprotje prevlada, moramo ukrepati, da ponovno vzpostavimo ravnotežje. Odtod izhajajo problemi vladanja, proračuna, odnosov z javnostjo. V EU se je pojavila velika brezposelnost, kar pomeni moteče družbeno neravnotežje. Iz tega je izšlo tolikšno nezadovoljstvo volilcev, da so se obrnili na socialdemokratske stranke, ki iščejo z novo politiko »tretje poti« ravnotežje in rešitev tega največjega družbenega problema. V Sloveniji imamo opravka z istim neravnotežjem celo večjih razsežnosti, v okviru katerega pa deluje več paradoksov in ne samo en sam.

Enako stanje je v podjetjih, ki iščejo poti do povečanja dodane vredno-

sti na zaposlenega. Razpeta so med vrsto paradoksov. So preveč centralizirana in hkrati preveč decentralizirana, delovati morajo tako globalno kot lokalno, diferencirano kot integrirano, togo povezano in močno ohlapno, načrtovati morajo dolgoročno in biti čim prožnejša. Ne smejo biti vklenjena v dogmo avtoritete in doslednosti. Saj tudi na trgu ni nobene doslednosti. Zaposleni morajo biti čim avtonomnejši, po drugi strani pa delovati kot usklajen tim. Vse polno je torej paradoksov, a to samo na prvi pogled, kajti vsak ima svoje razloge in svoj kontekst. Vsi so na koncu pravilni. Vsi so v arzenalu ukrepov in vzvodov vplivanja sodobnega menedžmenta. Seveda je glavno pri tem to, da ne smemo puščati ljudi zmedenih, delovati moramo prepoznavno in logično. Vsi bodo to razumeli. Da živimo med protislovji, da moramo izravnati nasprotja, ne pa med njimi izbirati.

Če se omejimo na podjetje, bomo razumeli, da so v jedru nekatere jasne dejavnosti in merila, ki so nespremenljivi: vračilo na uporabljeni kapital zaradi poravnavanja dolgov in zadovoljevanja lastnikov delničarjev, dobiček, izrabljene zmogljivosti. Tu so potrebna delovna mesta in potrebni zaposleni, ki jih izvajajo. Vendar pa je v okolju tega jedra prazen prostor, ki je napolnjen s prožnimi zaposlenimi in dobavitelji. Organizacije novega stila pa so v bistvu omrežja, ki imajo majhno jedro ključnih ljudi, ki dajejo ostalim trajno pristojnost, poleg tega pa zbirko partnerstev s povezanimi organizacijami, dobavitelji, z obrobno delovno silo z delnim delovnim časom, neodvisnimi profesionalci in kupci, kar jim daje dovolj prožnosti, da preživijo v tem kaotičnem svetu hitrih sprememb in novih tehnologij.

Pri tem mora znati menedžment vse to uravnotežiti s pravo mero občutka dejavnosti v jedru in obrobnem prostoru. Organizacije morajo rasti v tem okolju in ne v jedru, da lahko obvladujejo svoj del trga z raziskavami za globalni doseg. To pomeni sočasno centralizacijo in decentralizacijo. Veliko in majhno podjetje obstajata hkrati. Podjetje dobiva tako obliko vrste delovnih skupin, odgovornih za določene naloge, pri čemer pa imajo mnogo prostora, da odločajo, kakor mislijo, da bo najbolje opravljeno. Tako je odgovornost razširjena na več odločujočih točk. Vendar pa je v jedru vedno potrebna koordinacija vseh dejavnosti, ki skrbi za osredotočenost na cilj in skupaj zadržuje celoto.

Organizacije se z višjo tehnologijo in visoko stopnjo specializiranega znanja pomikajo vse bolj v okolni prostor, to so razvojne in softverske organizacije, kjer je vsak zaposleni specialist avtonomen in samoodgovoren. Ustvarjalnega in samostojnega konstrukterja že tudi davno prej, ko se je večkrat na uro odločalo o najdaljnosežnejših in za podjetje usodnih stvareh, ni bilo mogoče nadzorovati, saj ni bilo nikogar, ki bi ga lahko presojal. Podjetje mu je prepuščeno na milost in nemilost. Zato je tako pomembna izbira najboljših ljudi. Danes postajajo timi delovišče takšnih specialistov. V jedru podjetja jih je samo nekaj ali en sam.

Tako ni nobene strukture več in nobene gotovosti. Niti ni meja v okoli-

ci in tako ni konca, ki bi se zastavljal delovnemu mestu ali nalogi. To je torej velik prostor za pobude, vendar mora nekdo določiti uspeh in jih pohvaliti. Če ni meja, tudi ni uspeha, ker si zaposleni vedno reče, da bi lahko več dosegel. Zato mora menedžment določiti meje.

Če izhajamo iz tega razmišljanja, moramo to prenesti na posameznika in na njegovo življenje, ki bo zbirka raznih dejavnosti, kot nekakšna listnica delnic in vrednotnic. Del listnice bodo dejavnosti v jedru za preživljanje, drugo pa bo za samoizpolnitev, kot zabava ali dolžnosti do drugih. Tako se bo človek samodoločal. Delo v jedru bo plačano, zunaj jedra pa bo skupnostno, neplačano delo, študij, šport. Zato postaja tudi definicija dela v jedru spremenljiva. Ne bo samo za enega delodajalca, temveč za samega sebe. Na Zahodu bo po predvidevanjih polovica delovne sile delovala zunaj organizacij. Že danes zaposlujejo tradicionalne organizacije samo 55 odstotkov delovne sile na temelju polnega časa. Ostanek je začasen, v delnem času ali pogodbeno. Ta trend se bo vse bolj nadaljeval. Tako bo pokrajina dela postajala vse bolj kaotična. Imela pa bo tudi smisel, ker bo vse bolj ustvarjalna in produktivna. Ustvarjalnost se namreč razvija šele zunaj jedra v praznem prostoru. Zaposleni bodo vse bolj samoodgovorni. Morali bodo prodajati sami svoje storitve ali najeti agenta, da jih bo prodajal zanje. Morali bodo načrtovati prihodnost, ne pa je vzeti, kot pač pride komu v podjetjih na misel. In morali se bodo nenehno izpopolnjevati in preusposablјati. Popolnoma sami bodo odgovarjali za svoje življenje. Zaradi konkurence bodo morali dvigati svoje znanje in zmožnosti.

Danes lahko ugotavljamo, da so bile naše predstave o vse večji popolnosti menedžmenta zgrešene. Projektiranje organizacij je slonelo na načrtovanju, predvidljivosti in nadzoru, dejavnosti so bile: delovati, nadzirati, meriti, planirati. Vendar v gibljivem svetu niso več uporabne. Vidi-mo svet, ki je poln tehnoloških in tržnih sprememb, podjetja propadajo, se združujejo, prevzemajo, rojevajo se nova in narava dela se dviga z vse večjimi zahtevami. Pa vendar moramo načrtovati za deset let naprej, ko se odločimo za manjše ali večje naložbe, za drage velike proizvodne naprave. Pri tem predvidevamo, da se trgi odzivajo na določen način, in tako sestavimo atome v celotno sliko. Vedno pa moramo biti pripravljeni, da načrte opustimo, če se zadeve drugače razvijajo. Živeti moramo z negotovostjo in kaosom, gotovosti ne smemo iskati, ker je ni. Znotraj negotovosti si moramo zgraditi svoj otok varnosti. V osebnem življenju to pomeni potrebo po neki zvezi, sicer dobite občutek nepomembne osebe. Potem tudi nimate odgovornosti in nobenega namena. Če nismo sami, pomeni, da imamo svojo varnost.

Če hoče podjetje uspevati, si mora zamisliti prihodnost. Iznajti jo mora kot nadaljevanje preteklosti, kot vrsto diskontinuitet. Vendar mora podjetje paziti, da ne ostane zadaj, da ne zastara ta čas, ko rešuje problem. Predvsem se ne sme zanašati na preteklost. Preteklost ni danes noben adut. Litostrojeve reference so preteklost, vendar so vse manj vredne,

čim bolj izginevajo v preteklosti. Nekaj časa bi morali sobivati preteklost in prihodnost, da bi našli pot iz paradoksov. Prevzeti moramo breme prihodnosti, ne smemo pa nanjo odgovarjati. Moramo se drzno podati na pot kot nerazumni ljudje. Razumni se ukvarjajo s svetom in se ne odločajo za pot v negotovost. V tem je moč podjetništva.

Ljudje so razočarani zaradi obljub o boljšem svetu, ko so podirali neučinkovito stavbo komunizma. Čaka pa jih še slabše, vendar ne razumejo, da so na robu kaosa zato, ker je to čas velikega vrenja, ko se rojeva novo življenje iz propada starega. To je čas velikega potenciala ustvarjalnosti, čeprav je to nemiren in težak čas. Takšen čas je bil takrat, ko se je rojevala renesansa, ki je preobrnila vse pojme starega sveta. Ta kaos danes je renesansa na poti v 21. stoletje. Tako polna slovenska zgodovina ni bila še nikoli: nova lastna državnost, vstopanje v EU za ceno dela suverenosti, gradnja nove industrije, nove inovativnosti, nove vloge v novem okolju in novi družbi. V njej bodo živeli ljudje bolj čuteče, mirno in spodobno, bolj enaki, vendar na višji ravni, z majhnim podrazredom in z rastočim nadrazredom. Najpomembnejše pri prihodnosti je to, da jo lahko sami oblikujemo. Zato se ne smemo ozirati nazaj v preteklost.

III.

IZBIRANJE PRIHODNOSTI

24. Slovenska izjemnost?

Pri razpravi o civilni družbi in socialnem kapitalu je prvo vprašanje, na katero moramo odgovoriti, ali je res prišlo do velikega preloma v zavesti in odzivih slovenskega človeka. Mnogi bodo odgovorili, da tega ni mogoče sklepati po družbenih vrednotah, ki se kažejo v povečanju razpada družine, zakonske zveze, nezakonskih otrok, neenakosti in kriminala, kot so prestopki proti telesu in življenju ter tatvine. Nobena od teh vrednot ne kaže izrazitega poslabšanja. V večini razvitih držav je stanje slabše za nekajkrat, vendar se v zadnjih letih povsod pojavlja dramatično izboljšanje, kar kaže na renesanso teh vrednot. Slovenija je ušla skrajnim socialnim patologijam, ki mučijo zlasti severnoevropske države in Veliko Britanijo, kjer pa se to dogaja na ozadju visoke ekonomske rasti, inovacij in razvoja novih tehnologij ter države blaginje z vsemi njenimi ugodnostmi v izobraževanju, skrbi za zdravje, mobilnosti in zaposlitvi obeh spolov.

Prav to področje pa je v Sloveniji drugačno in nas navaja na to, da tu iščemo posledice socialnih patologij razkroja vrednot oz. pomanjkanja socialnega kapitala. To omogoča s potencialom visokega zaupanja, lojalnosti, poštenosti in zanašanja na druge medsebojne kooperacije za skupne projekte, združevanja premoženja kot zagonskega kapitala pri snovanju novih podjetij in pri doseganju visokih poslovnih rezultatov, kot so visoka dodana vrednost na zaposlenega in visoka donosnost. Prav tega v Sloveniji ni. Ni se vzpostavilo novo podjetništvo, temveč je skoraj povsem usahnilo²⁹, dodana vrednost na zaposlenega kot izraz organizacijske dovršenosti in delovne usklajenosti individuumov je samo 15 do 20 odstotkov zahodne in donosnost je v celoti vzeto na robu pozitivnega stanja; v resnici pa je negativna, če odštejemo državne subvencije. V Sloveniji zato nimamo opravka s socialnimi anomalijami kot odprto rano v družbi, temveč je to skrita bolezen kot rak. Ta razžira družbeno tkivo v notranjosti, nevidno, skrito v medsebojnih odnosih, in ne dopušča stanje popraviti in z odločno akcijo zasukati rezultate v boljšo smer, v smer, ki bi kazala dohitevanje zahodnega gospodarstva, da bi tako dobili možnost zmanjševanja zaostanka in s tem upanje, da bomo nekoč v prihodnosti dosegli enake rezultate. Če primerjamo rezultate dela zaposlenih v drugih postkomunističnih državah, so še precej slabši. Iz tega lahko sklepa-

²⁹ Novih podjetij odprejo letno komaj 2,8 odstotka vseh podjetij po odštetju objavljenih (v letu 1997), kar je relativno 2,25-krat manj od Nemčije (kjer je 6,3 odstotka v letu 1997).

mo, da so vzroki isti. To niso države z nižjo stopnjo nepismenosti, kot je srednjeevropska. Nasprotno, vsaj po šolski izobrazbi so enaki ali na zgornjem robu razpredelnice.

Rezultati dela niso posledica neke strukture ali napak vodenja, temveč so izraz medsebojnih odnosov pri delu, odnosa do svojega dela, tega, kako zaposleni ocenjuje svoje delo, ter od njegove zavesti o svojem delu in od kritičnega odnosa do rezultatov dela. Slabi rezultati nas vodijo k vrednotam, ki so osnova dela v skupinah, do zaupanja in lojalnosti. Sklep je torej, da teh vrednot ni dovolj, da niso vraščene v delovno tkivo, v zavest ljudi kot gibalo avtomatičnega odziva na različne situacije, ki se pojavljajo med delom. To se nezavedno pojavlja na vseh ravneh, od nekvalificiranega delavca do direktorja.

Motimo se, če mislimo, da velja ta vzorec obnašanja in odzivanja samo za gospodarska podjetja. Tu se lahko meri in zato registrira. Popolnoma enako pa delujejo tudi javna uprava, javne službe in sama vlada. Zato je to tako nevarno, vztrajno, skoraj neuničljivo. Pri tem se medsebojno podpira v nekakšni moralni in psihološki mreži. Vsa država – in ves Vzhod, ki je pripadal komunističnemu, realsocialističnemu ali samoupravnemu režimu 50 let in več, ima enake ali podobne pojavne oblike nizke gospodarske učinkovitosti. Slovenija zato ni nobena izjema. Je posledica režima, ki je s svojim ravnanjem sumničavosti v lastne državljane uničil vrednoto zaupanja kot tkivo, ki povezuje nesorodne ljudi pri gospodarskih, dobrodelnih ali civilnih akcijah z visokim učinkom.

Zato ne moremo govoriti o nesposobnosti menedžmenta. Zelo lahko bi bilo najti izhod, če bi vso krivdo za zaostajanje naprtili menedžmentu. V resnici gre za mentaliteto, ki preveva vso družbo, zajedla se je v vse pore odnosov zaposlenih, kjerkoli delujejo. Samo včasih je v pritožbah državljanov v pisnih bralcev mogoče zaslutiti, kakšno neverjetno birokracijo, neumnost, nesramnost ali brezsrčnost so zmožni uganjati uradniki. To je birokracija, pravimo, v resnici pa je to mnogo več, to se ne dogaja samo na teh krajih, temveč povsod. V podjetjih se kaže najbolj očitno v zaključnih letnih poslovnih bilancah, ki jih nato analiziramo in ugotavljamo, da ni nobenega napredka. To je edino merilo stanja v družbi, ki nam je dostopno in ki meri zdravje in sposobnost organizma. To traja že deset let. Vedno si obetamo izboljšanje, premik v nov zagon, vendar zaman. Zato ker smo nepopoljšljivi optimisti in se ne poglobimo v vzroke. Ekonomisti so pri tem nemočni. Vse mogoče razloge iščejo, večinoma pa molčijo. Brez sociološke analize vzrokov in sanacije teh vzrokov pa ne bo nobenega izboljšanja!

Smer prihodnosti

Slovenija ni izjema, temveč se vklaplja v vzhodni vzorec družbenih anomalij. Vprašati se moramo, kaj se dogaja na Zahodu in kako se bo to izrazilo na slovenski prihodnosti. S primerjalnim razmišljanjem bomo skušali ugotoviti smer naše prihodnosti.

Pričakovati moramo, da se bo tudi pri nas ponovil proces slabšanja vrednot zakona z ločitvami, nezakonskimi rojstvi in kriminalom, ki se je pojavil na Zahodu po letu 1960 hkrati s hitrim povečevanjem izobilja, neenakosti in ekonomske uspešnosti z rastjo dodane vrednosti na zaposlenega. Do leta 1964 je bila na Švedskem in v Veliki Britaniji stopnja ločitev zakonske zveze enaka današnji slovenski, to je okrog 1, nato pa se je povečala za nekajkrat in v ZDA dosegla vrhunec s 5,3 leta 1982, ko je pričela padati. V evropskih državah se še ni pričela zmanjševati.

Raste pa pri nas število nezakonskih rojstev. Leta 1980 smo bili še na ravni Velike Britanije z 20 odstotki vseh rojstev, leta 1997 smo jo že presegli, saj je v Veliki Britaniji prišlo do upada pri 31 odstotkih, v Sloveniji pa znaša že 49 odstotkov. Prav tako rodnost pada na eno najnižjih v Evropi.

Nasilnih zločinov je pri nas manj kot pred 10 leti, v nasprotju z Zahodom, kjer je prišlo leta 1992 do preobrata z najvišje vrednosti, ki pa je bila 20-kratnik slovenske. Ali zaradi tega lahko sklepamo, da se ta proces slabšanja vrednot komaj začelja in da bo šele čez nekaj let zavzel dramatične razsežnosti? Slovenija po splošni oceni zaostaja za Zahodom 10 do 15 let. Ali to pomeni, da se bodo do tedaj razmere slabšale in da lahko še pravočasno ukrepamo, da prej dosežemo preobrat, ki ga zdaj spremljamo na Zahodu? Vse je odvisno od tega, ali so pri nas vzroki, ki so sprožili te procese, isti kot na Zahodu. Te pojave pospešuje podrazred, sloj osredotočene in kronične revščine, različen od delavskega razreda; v njem se širijo zločinstvo, zloraba mamil, brezposelnost, nizka izobrazba in propadle družine. To je značilno za obrobja evropskih velemest z visoko koncentracijo priseljencev iz tretjega sveta. Takšnega podrazreda v Sloveniji ni, ker ni bilo možnosti priseljevanja, niti ni tako velikih mest, kar pa seveda ne pomeni, da takšna okolja ne bi mogla nastati.

Sociologi navajajo za pojav preloma štiri razloge: vse večjo revščino in neenakost dohodka, vse večje bogastvo, državo blaginje ter širok kulturni premik s propadom religij in pospeševanjem individualističnega samozadovoljstva nad dolžnostmi skupnosti. Vendar to ni razlog, da je do tega prišlo zdaj in ne že prej. Francis Fukuyama³⁰ ponuja razlago, da je vzrok v premiku narave dela ob prehodu iz industrijske v informacijsko dobo, drugič pa v eni samcati tehnološki inovaciji, ki jo pomeni tableta za nadzorovanje rojstva. Ali ti razlogi veljajo ali bodo veljali za Slovenijo, moramo razbrati iz družbenih dogajanj.

Revščina in neenakost nista tako veliki, da bi lahko sprožili propad vrednot. Na Zahodu sta večji. Socialna atomizacija družbe je posledica razpada krajevnih skupnosti. Če nič drugega, moramo reči, da so se v času krajevnih samoupravnih skupnosti tudi daljni sosedi poznali po imenu in se pozdravljali. Danes so si vsi tuji celo v istem stanovanjskem

³⁰ Fukuyama, F.: *Trust*. Harper Publishing, New York, 1999. (Iz tega dela so vzeti podatki o kriminalu na Zahodu.)

bloku. Neenakost se povečuje zaradi neomejenih možnosti, ki jih imajo nadarjeni, iznajdljivi in podjetni. Brezposelnost se zmanjšuje počasi, vse več pa je tistih, ki nimajo znanja in si ga nočejo ali ne znajo preskrbeti. Zahteve po znanju so vse večje, čim hitrejši je tehnološki napredek. Kdor ni računalniško pismen, nima možnosti. Kako je vplival tehnološki napredek na delovne razmere, ne vemo. Zarezal je v podjetja, odslovil nesposobne in uničil skoraj polovico podjetij. Gotovo je to vplivalo na razdor v družinah, vendar izvor problema ni to, saj je ločitev in skupnega življenja zunaj zakona največ v premožnih in intelektualnih družinah višjega razreda. Nizko število ločitev in posredno kriminala je najbrž zasluga močne socialne države, saj gre za državne potrebe skoraj pol KDP, skoraj enako kot v skandinavskih državah, Danski in Švedski.

Iz tega lahko sklepamo, da bo prišlo do pojava večje revščine in s tem do socialnih anomalij, če bo država opustila socialne ukrepe zniževanja neenakosti in pomoči potrebnim. Vendar je to povezano z nasprotno razlago revščine in velikega preloma vrednot – z večjim izobiljem in varnostjo. Uporabimo razlago javnomnenjskega raziskovalca Daniela Yankelovicha³¹ o treh stopnjah »učinka izobilja«. V prvi stopnji se obogateli še spominjajo ekonomske negotovosti, zaskrbljeni so za vsakodnevno preživetje in ne mislijo na osebno rast ali samozadovoljstvo. Slovenci so v tej stopnji. Čaka jih druga stopnja, v kateri že vzamejo blaginjo kot dejstvo in postanejo bolj samoprizanesljivi, kar se kaže v manjši pripravljenosti za žrtvovanje za otroke in večji pripravljenosti za tveganje. Zlom družin in večje prestopništvo sta rezultat te druge stopnje. Zahod je bil v tej stopnji v letih 1975 do 1995. V tretji stopnji pa ljudje ostarijo in ugotovijo, da izobilje ni nujno dano samo po sebi in da morajo misliti srednjeročno. V tej fazi bo prišlo do zmanjšanja socialnih disfunkcij. Ta razlaga je verjetnejša, saj jo potrjuje čas, v katerem se izobilje veča in ko se razdirajo zakoni v premožnih krogih. Z izobiljem popuščajo vezi medsebojne odvisnosti, ki tesno povezujejo ljudi v družinah in skupnostih, ker lahko bolje shajajo brez drug drugega. Ta povezava med izobiljem in spremembo vrednot se dogaja v času ene generacije in več.

Težje je argumentirati trditev, da je veliki prelom v družinah in družbi povzročil širok kulturni premik. Povečani individualizem, v katerega se je iznihal nekdanji kolektivizem kot sproščujoči oddih po letih prisilnega sobivanja v ljudskih množicah, in sproščanje skupnega nadzora sta močno vplivala na družinsko življenje, seksualno vedenje in na pripravljenost ljudi, da ubogajo zakon. Vendar so se začeli kulturni premiki že prej, vzporedno z Zahodom, čeprav s časovno zamudo: ples po vojni leta 1945 z jazzom, ki je zrahljal toge vezi, feministično gibanje, filmi in tehnologija modernih množičnih medijev, literarni modernizem z nenehnim podtonom delegitimizacije ukoreninjenih kulturnih vrednot, kot jih je

³¹ Yankelovich, D.: *How Changes in the Economy are Reshaping American Values*. (v Aaron, H., J. ed.: *Values and Public Policy*). Washington, Brookings Institution, 1994).

zastopal Josip Vidmar, seksualna revolucija v 70. letih. Vse to je prišlo do široke množice šele po osamosvojitvi, ko so se okviri sprostiti, saj si prej samoizražanja in samozadovoljstva niso mogli privoščiti. Zato kulturnih sprememb ne moremo šteti za avtonomen dejavnik, saj so jih poganjale ekonomske in družbene spremembe. Sama po sebi se kultura spreminja zelo počasi, če je ne poganjajo drugi socialni pritiski.

Civilna družba – odsev nezaupanja

Počasi oživljajoča slovenska civilna družba s številnimi prostovoljnimi društvi in skupinami bi morala dokazovati visoko raven splošnega socialnega kapitala. Vendar kaže nizka učinkovitost v podjetjih nizko stopnjo zaupanja in lojalnosti, ki proizvajata v zahodnih podjetjih visoko dodano vrednost na zaposlenega. Tudi ločitve, rodnost in kriminal kažejo na nizek socialni kapital. Kako si to lahko razlagamo? Večina teh skupin je nastala zaradi nezaupanja, trudijo se ustvariti »razsvetljenje« o ključnih družbenih problemih, o vstopu v EU, o škodljivosti pesticidov, o zgrešenih potezah vlade, o škodljivosti španskega sporazuma ali o koristnosti civilne družbe za razvoj države. Razlog je torej nezaupanje v institucije sistema, kar se vidi tudi v javnomnenjskih raziskavah, ki občasno kažejo nezaupanje do vlade in parlamenta celo pri dveh tretjinah javnosti. R. Putnam je pri oceni civilne družbe uvedel pojem »pozitivni polmer zaupanja«, ki pove, kako daleč sežejo interesi skupine. Neke skupine za lobiiranje določenih interesov ne zanimajo druge skupine, zato je zaprta. Nekatere skupine pa skušajo animirati javnost za splošni interes, ki članu nič ne prinaša, so nesebične, imajo zalogo socialnega kapitala in dosegaajo kooperativne cilje ter tako širijo socialni kapital v družbo. Želijo kooperirati prek meja skupine z drugimi skupinami in jih tudi iščejo. Njihov pozitivni polmer zaupanja je zato zelo velik. Nekatere skupine so zelo odprte, delijo med seboj splošne vrednote, jih širijo zunaj svoje trenutne skupine in s tem proizvajajo visoko stopnjo socialnega kapitala povsod.

Nekatere skupine civilne družbe so tudi plačane za širjenje poslovnega ali celo političnega interesa. V demokratičnem političnem sistemu ima sicer vsak večji interes družbe pravico do političnega zastopstva. Vendar pa lahko dvomimo o političnih interesih skupine, kajti kupovanje političnega vpliva z volilnimi prispevki za kampanjo povečuje cinizem volilcev do demokratičnega volilnega procesa. M. Olson³² poudarja, da širjenje vkopanih interesnih skupin lahko vodi do iskanja rente za svoje delovanje in do drugih parazitskih oblik vedenja, ki škodijo ekonomski rasti. Civilna družba bi bila vse bolj nepriljubljena, če bi jo sestavljale same takšne skupine, ki bi poveljevale svoj pomen in iskale subvencije od strank ali vplivnih koncernov. Zato moramo pri ocenah civilne družbe ločiti takšni vrsti skupin.

³² Olson, M.: *The Rise and Decline of Nations*. New Haven, Yale University Press, 1982.

Širitev civilne družbe je znak globalnega doživetja demokracije. *Worlds Values Survey* poroča, da je bilo leta 1991 v ZDA 71 odstotkov prebivalcev članov kake prostovoljne organizacije. To je opazil že leta 1831 francoski aristokrat in popotnik Alexis de Tocqueville v svoji knjigi *Demokracija v Ameriki*, kjer je to opisal kot »umetnost združevanja« v tisočerih prostovoljnih društvih tako za trivialne kot resne namene. Trgovinsko ministrstvo ZDA je leta 1949 ugotovilo 201.000 neprofitnih prostovoljnih organizacij, leta 1989 pa Lester Salamon 1,14 milijona s stopnjo rasti, večjo od rasti prebivalstva. To bi v Sloveniji ustrezalo 8906 društvom, kar pomeni 4,5 društva na 1000 prebivalcev. V Franciji je bilo leta 1991 v prostovoljne organizacije vključenih 38 odstotkov prebivalcev, 52 odstotkov v Veliki Britaniji in 67 odstotkov v nekdanji Zahodni Nemčiji, torej znatno manj kot v ZDA.

Zato moramo izraz *civilna družba* sprejemati s previdnostjo. Civilna družba lahko zraste tudi na nezaupanju. Tako kot družine, ki se povežejo v skupino, ki patroljira po cestah v soseski kot zaščita proti tatovom. Ta sosedska skupina je šola državljanstva in tvori novo skupino družabništva, ki se šteje kot del širše civilne družbe. Njeni člani se naučijo sodelovanja in s tem gradijo socialni kapital. Po drugi strani pa je razlog obstoja organizacije nezaupanje, ki ga gojijo ljudje v sosedstvu do drugih v širši družbi, zaradi katerih se čutijo negotove. Če bo civilna družba rasla na širjenju takšnih defenzivnih skupin z majhnim polmerom zaupanja, potem ne moremo pričakovati, da se bo raven posplošenega socialnega zaupanja povečala. Žal večina slovenske civilne družbe poganja iz nezaupanja. Hodijo okrog kot straža, da bi preganjali nacionalne škodljivce in lahkoverneže. Njihov polmer zaupanja je negativen, obrnjen vase in ni mogoče pričakovati, da bo povečal socialni kapital Slovenije. Možno je tudi, da nastanejo civilna združenja iz odpisanih političnih strank, ki skušajo s samostojnostjo in neodvisno kritičnostjo pridobiti privržence kot prva faza obnove propadle stranke.

F. Fukuyama trdi, da se zaradi miniaturizacije družbe, s pojavljanjem tisočev skupin različnih interesov, polmer zaupanja manjša povsod v razvitem svetu. V Sloveniji pa zaupanja v družbi sploh ni bilo, počasi se obnavlja v ozkih skupinah z omejenim polmerom zaupanja. Iz družin kot zaprtih skupin, v katerih so ostale vrednote zaupanja in lojalnosti, poštenja in požrtvovalnosti nedotaknjene kljub zunanji režimski zlorabi teh vrednot, se zaupanje počasi in omahujoče širi v širšo družbo. Upajmo, da bo ta proces potekal brez motenj. Potrebuje čas, mogoče več generacij. Vendar se bo obnovil, kajti človek je družabno bitje po svoji naravi, potrebuje zaupanje in kooperacijo. Brez tega je bolan, ni popoln človek.

Značilno je, da Slovenci ne zaupajo velikim podjetjem. Njihova avtoriteta se je zmanjšala. Zrasel pa je pomen roja majhnih podjetij. Ljudje iščejo družabnost v manjših združenjih. Tudi podjetje štejejo kot družabno izražanje sebe samega. V majhnem podjetju pridejo bolj do izraza, niso številka, ampak imajo svoje nezamenljivo mesto. V majhnih podjet-

jih se bo najhitreje vzpostavilo zaupanje in s tem se bo dodana vrednost na zaposlenega dvignila na zahodno raven. Zato je zdaj v Sloveniji dodana vrednost na zaposlenega v majhnih podjetjih večja kot v koncernih. V Avstriji je obratno: majhna podjetja dosegajo samo polovico dodane vrednosti velikih podjetij. To so že znaki obnavljanja zaupanja kot socialnega kapitala. Lahko trdimo, da se slovenska družba vse bolj miniaturizira in da se ljudje povezujejo v majhne skupine na temelju zaupanja in privrženosti skupnim idejam, tako v gospodarstvu kot zasebno. Prihodnost bo potekala v tem znamenju.

V tem lahko iščemo vzrok, da izobraženci zapuščajo politične stranke. Vključujejo se v interesne skupine, ki se posvečajo posameznim problemom, ne v tako široki pahljači kot stranke, so manj avtoritativne, ker nimajo tako koherentnega ideološkega stališča v celem obsegu problemov, s katerimi se sooča družba, od socialnega skrbstva do nacionalne obrambe. Izobraženci terjajo pravico do kritike. Politične stranke se jim ne znajo prilagajati. Ne znajo ustvariti široke koalicije interesov in osebnosti. Ne zavedajo se, da kulturnih vojn na Zahodu ni več. Nerazumljivo je, kako se nihče ne vznemirja nad več kot polovico ljudi v javnomnenjskih raziskavah, ki se ne želijo opredeliti za katerokoli politično stranko. To je zgovorna večina. Povprečni ljudje v nič ne verjamejo dovolj močno, da bi vsiljevali svoje vrednote drugim. Zato nimajo motiva za kulturne boje. Tudi o vrednotah drugih ljudi ne marajo razsojati. Nočejo vsiljevati svoje religiozne ali etične vere drugim, prav tako so izrazito sovražni do ideje, da bi jim kakršnakoli oblika zunanje avtoritete narekovala, kako naj živijo.

Polom političnih smeri v preteklih desetih letih je zaradi svoje zagrizenosti in brezizhodnosti ljudi odbil, vendar jim je dal neko vrednoto, ki se vgrajuje v socialni kapital. Zato moramo biti optimistični: ni res, da bi bili vsi siti politike – brezbrizen moralni relativizem je ohranil osrednjo vrednoto strpnosti in v njeni lupini patriotizem. Po težkih osebnih občutkih nesvobode v nekdanjem režimu ne moremo govoriti o vrnitvi v versko in moralno pravovernost. Vsi si želijo pravovernosti v obliki skupnosti in socialnega reda, ne želijo pa se odpovedati po vsem doživetem nobenemu pomembnemu delcu osebne svobode za doseg te ciljev. To potrjujejo javnomnenjske raziskave na Zahodu³³. Očitno se uresničuje napoved filozofa Emila Durkheima³⁴, da bo edina vrednota, ki bo povezovala ljudi, vrednota individualizma: ljudje hranijo svoje največje moralno ogorčenje za moralizem drugih ljudi.

Temelji prihodnosti

Sodobni Slovenci si želijo protislovnih ciljev. Vse bolj so nezaupljivi do kakršnekoli moralne ali politične avtoritete, ki jim poskuša omejiti svo-

³³ Wolte, A.: *One Nation, After All*. New York: Viking, 1998.

³⁴ Durkheim, E.: *The Rules of Sociological Method*. Glencoe, Free Press, 1938.

bodo izbire, hkrati pa si želijo blagodejnih občutkov skupnosti, kot so medsebojno priznanje, soudeležba, pripadnost in istovetnost³⁵. Takšno skupnost si poiščejo v majhnih skupinah z lojalnostjo in članstvom, ki nič ne prinaša, pomeni jim pa veliko. Nevede si tako izpolnijo protislovne želje po skupnosti in avtonomiji: v keglaškem in vrtičarskem društvu, v klubu za gotiko ali izobraženci v društvu za razvoj civilne družbe ali občanskem forumu, kjer iščejo rešitve za anarhijo in nered v javnem življenju. Ta skupnost je majhna in šibka, nima povezave s soslednjimi. Krog ljudi, v katere zaupajo, je ozek. Vendar je to pomik v bolje in v skladu z rastjo moralnega individualizma in posledično razdrobljene skupnosti. V fragmentih družbe se tako obnavlja socialni kapital, potreben za razvoj v prihodnosti.

Pri obnovi vrednot lahko veliko prispeva vera. Vedno je podirala ovire med človeškimi družbami, čeprav povezujemo versko strast z nasiljem v skupnostih, kot v Severni Irski, Bosni, Šrilanki. V dolgoročni perspektivi pa je imela kritično vlogo pri povečevanju polmera zaupanja v človeških družbah. Skrajni doseg zaupanja je obsegel vse človeštvo. Sekularni doktrini liberalizma in socializma sta podedovali idejo univerzalne enakosti človekovih pravic od velikih ver, krščanstva in islama. Na Zahodu je prevzela država višje hierarhije od vere s svojimi mehanizmi zakona, birokracije, sodstva, ustave in volitev. Te vrednote so v demokraciji postale politične in ne več verske. S tem so se v sodobni Evropi polegli sektaški rušilni konflikti. Zato vse države EU razumejo naravo svojih nacionalnih skupnosti v obliki sekularnih vrednot, kot so demokracija, enakosti pravic in ustavne vlade. Dejstvo je sicer, da je krščanstvo oblikovalo evropsko civilizacijo, vendar pa sodobna Evropa določa svojo kulturno istovetnost vse bolj v sekularnih političnih izrazih kot pa v verskih. Na Balkanu nekaj skupnosti to še prakticira, vendar se zdijo Evropi kot groteskni preostanki nekdanjih časov zgodovine. Vse sodobne evropske družbe so postale večetnične in večkulturne in zaradi množične selitve delavcev in beguncev bodo to postale še bolj. Tudi Slovenija bo takšna, zato mora kot drugi v EU poskušati določiti svojo identiteto s političnimi in civilnimi izrazi, ne pa z etničnimi in verskimi. Pomislimo na odločitev nemškega sodišča in vlade leta 1998, da se islam vključi med vere z državnim priznanjem in da se odpre državljanstvo za neetnične Nemce. To je pot v smeri sekularne in neetnične Evrope.

Slovenija pa ima še mnogo težjo nalogo, ki zapleta to prizadevanje do neznosnosti: kako razširiti polmer dosega zaupanja zunaj naravnega kroga družine. Povezati tujce na isti ravni in z isto varnostjo zmore samo vladavina zakona. Ta pa ni dana sama po sebi, vzpostaviti jo mora država in skrbeti, da se izpolnjuje. Če je prekršena, mora takoj slediti obsodba. To, kar se dogaja v sodstvu danes, da sledi obsodba čez mnogo let, je farsa. Tako se pojavljajo polkriminalne skupine za izterjavo, množice upnikov

³⁵ Ni naključje, da si isto prizadeva doseči njihova država.

ostanejo brez denarja in stečaji so nesmiselni in v škodo upnikov. To gotovo ni pot za gradnjo zaupanja. Družina ostaja še vedno edini varni priistan. Ljudje so od demokracije pričakovali veliko, zdaj so pa razočarani. Na prvi površni pogled ni posledic zaradi takšnega pravnega stanja, so pa v prihodnosti. Zato ni podjetništva, pošteni tujci ne vlagajo, ni novih delovnih mest, brezposelnost ostaja in nobene moralne razlike ni od nekdanjega režima. Brezdušna birokracija se razrašča kot način občevanja. To ni hierarhična avtoriteta, ki uveljavlja univerzalna načela individualnih pravic in državljanstva. Izgubljam naravno moralnost, ki smo si jo ustvarili zase. To je počasno ubijanje demokracije. Država je neučinkovita pri varstvu lastninskih pravic in osebne varnosti. Sama ustvarja zasebne vire zaščite v obliki lokalnih mafij. To je škandalozna nesposobnost. Nasprotno bi morala univerzalna, pošteno uveljavljena vladavina zakona graditi mnogo večji polmer dosega zaupanja in tako dati tujim in nesorodnim ljudem osnovo za delo drug z drugim in reševati spore. Kaj mora napraviti vlada, je jasno. Niso potrebne ne razlage ne opravičila.

Vrste endemičnega nezaupanja, ki je razširjeno v vseh postkomunističnih državah, najbrž ne bo možno popraviti v bližnji prihodnosti. Naravne sposobnosti njihovih prebivalcev, da bi ustvarili spontani red, ne bodo zadostne, da bi jim dovolile popraviti kulturne navade, ki so vodile k omejenemu polmeru dosega zaupanja. Zgodovina dogajanja v 45 letih enoumja in v prvi polovici represije brez primere je slika porušene ravnotežja zaupanja med nesorodnimi ljudmi. Odsotnosti posrednih socialnih skupin civilne družbe ni mogoče priklicati v življenje prek noči. Civilna družba na Zahodu je sad stoletne rasti demokracije. Na noge bo treba postaviti kulturo, ki opogumlja prostovoljno združevanje. Če bo demokracija obstala, bo Slovenija fleksibilna, dinamična in razmeroma neobremenjena z ritualizacijo in tradicijo.

Ekonomski razvoj bo analogija tega razvoja, kajti oboje je medsebojno pogojeno. Razvojni ekonomisti tega ne opažajo ali pa se samo pretvarjajo. Strategija gospodarskega razvoja Slovenije bo invalidna, če ne bo upoštevala razvoja civilne družbe, vladavine zakona, večjega dosega zaupanja zunaj družinskih enklav. Ideja, da bo podjetništvo vzcvetelo, če bodo odpravljena bremena predpisov, je brez podlage, če bo kultura oz. miselnost vodilnih sovražna do inovacij in do tveganja. Deregulacija je v nekaj primerih pripeljala do kriminalnega vedenja ter anarhije in prepozno je bila ponovno vzpostavljena. V drugih državah bi to delovalo ob bančnem nadzoru, interventnem stečajnem postopku in trgovskem sodnem sistemu. Pri nas pa ni več navadne morale ob licemerstvu, spreminjanju osebnega nazora čez noč in prelomu dane besede kot poslovnih prvin »slovenskega kapitalizma« (ali poljskega ali ruskega itd.).

Tega niso krive tehnološke spremembe, ker niso segle globoko pod površje. Struktura slovenskega gospodarstva je ostala ista. Zmotna je zato misel, da se bo to uredilo z gradnjo hierarhične avtoritete. To sodi v obnovo navad poštenosti, vzajemnosti in povečanega dosega zaupanja

kot naravnih in spontanih virov socialnega reda in ekonomske učinkovitosti. Dokler tega politika ne bo spoznala, se bomo vrteli v krogu. Kljub vsemu se bodo kultura in moralne vrednote razvijale tako, da se bodo lahko prilagajale vrtoglavo se spreminjajočim tehnološkim in ekonomskim razmeram, s katerimi se soočajo, in da bo ta spontani razvoj sodeloval s hierarhično oblastjo pri proizvajanju »razširjenega reda človeškega sodelovanja« (po F. Fukuyami). Samoorganizacija in hierarhija sta pri tem nujna vira pravil. Država mnogih stvari ne more urediti, mnoge pa lahko. Vendar pa bodo ljudje sami uporabili svoje sposobnosti in razum, če bodo svobodni.

V manjših podjetjih je povezava vodstva z delavci neposrednejša, sebični interes vodstva pa je bolj učinkovit, zato bodo spodbujala socialno povezavo na delovnem mestu, s čimer se naučijo poštenosti in preudarnosti, ker so prisiljeni, da delajo z drugimi na dolgoročni podlagi. V velikih podjetjih se nadaljujejo stare oblike odnosov, zato ta podjetja vse bolj zaostajajo in razpadajo. Ne samo to, socialni kapital in internalizirane, neformalne norme postajajo vse pomembnejše za podjetja, ki se pomikajo v informacijsko ekonomijo in jim kompleksnost in tehnološka raven izdelkov rasteta. Sposobnosti za to bodo morala razviti zasebna manjša podjetja sama, če jih ni v kulturi, ker je od tega odvisna njihova produktivnost. To spoznamo na zunaj po novih organizacijskih načelih in po novih oblikah javne pojave. Pritisk na večji socialni kapital bo zato prihjal tudi s strani gospodarstva, zahteve do države se bodo zato povečevale.

Alternative slovenske prihodnosti

Razvoj v Sloveniji poteka povsem drugače kot na Zahodu. Ves postkomunistični Vzhod ima svojo specifično zgodovino in tudi drugačno hierarhijo vrednot, kar se kaže v povsem drugi, mnogo nižji ravni dodane vrednosti na zaposlenega kot merila produktivnosti. Slovenije zato ne moremo obravnavati z merili Zahoda. Sociološka dela o socialnem kapitalu kapitalizma za njo in drugi evropski Vzhod ne veljajo. Tudi njena prihodnost bo potekala drugače vsaj še nekaj generacij. V tem je izjemnost Slovenije.

V Sloveniji – kot v drugih postkomunističnih državah – imamo opravka z dogajanjem na dveh ravneh, ki sta pa medsebojno povezani, saj ne moreta druga brez druge. Na ravni individuumov so bili elementi socialnega kapitala tako prizadeti, da o zaupanju, lojalnosti, zanašanju na drugega in poštenosti ni sledu. Nasprotno, med individuumi je visoka stopnja nezaupanja, podobna oviri pri njihovem sodelovanju. Zato so ogrožene poslovne dejavnosti, ki zahtevajo združevanje kapitala, tveganje in nenapisane obveznosti. Zato ni novega podjetništva zunaj sorodstva. Družinska podjetja so v osmih letih izčrpala svoj potencial, zato novih ni več. Dodana vrednost na zaposlenega v podjetjih stagnira in povzroča zaostajanje za Zahodom. Vzrok je – med drugim – majhna

stopnja socialnega kapitala. Na drugi ravni poteka razkroj družin, kar se kaže v ločitvah in padajoči rodnosti, vse manjšem številu zakonov in povečanem kriminalu. Te socialne disfunkcije se bodo ustalile in se nato pričele zmanjševati šele ob rasti izobilja in varnosti. To pa je funkcija prve ravni delovanja posameznikov na ekonomskem področju. Šele ko se bosta obe ravni srečali v povečanem izobilju z dodano vrednostjo na zaposlenega na zahodni ravni in z donosnostjo, ki bo zadovoljivo napajala podhranjene socialne potrebe države, bo prišlo do konca velikega preloma. Družbeno stanje se bo normaliziralo, vrednote se bodo ustalile in pričele svoje lastno življenje, kot ga bodo v prihodnosti določali kulturni, socialni in psihološki premiki, o katerih danes ne vemo nič.

Do točke preloma pa lahko napovemo prihodnost precej točno po analogiji z zahodnim svetom, pri čemer je ves potek pogojen z medsebojno usklajenim delovanjem ekonomskih in človeških dejavnikov. Pot v prihodnost je tlakovana z dobrimi idejami, vendar ni odvisna od želja. V majhnem narodu mora prevzeti krmilo vlada, ki mora vedeti, kam peljati in kako. Dve možnosti sta: po prvi moramo ozdraviti zaupanje in socialni kapital, kar bo povečalo dodano vrednost na zahodno raven in s tem privedlo v izobilje, s tem pa povzročilo veliki prelom s povečanjem ločitev, izvenzakonskih rojstev in kriminala, dokler ne bo v ostareli generaciji prišlo do preobrata in izboljšanja. Druga pot je, da še naprej vztrajamo pri bornih ekonomskih rezultatih, kar pa bo vodilo do nepreglednih posledic prevlade tujih lastnikov, do tuje tehnologije in slabe izrabe intelektualnih potencialov. Slovenija bo tako tretjerazredna država.

Pri tem moramo misliti na slovensko rodnost, ki je najnižja od vseh nacij in pomeni nacionalno odmiranje³⁶. Zato ne ostane druge poti kot povečati izobilje, da se mladim omogoči izdatna pomoč za otroke in stanovanje kot glavna ovira večjega števila sklenjenih zakonov. Pri tem moramo računati na nadloge, ki bodo prišle z izobiljem, vendar nam vzori skandinavskih držav kažejo, da se lahko omilijo s provokativno vladno politiko.

25. Nevarnosti zablod in relativnost resnic

Živimo v času, ki je za Slovence zgodovinski. No, ne bodimo pri tem patetični, zavedamo se pa, da pomeni živeti v samostojni državi Sloveniji nekaj novega, saj je to prvič, če zanemarimo zgodovinsko zgodbo Karan-

³⁶ Faktor rodnosti v Sloveniji je okrog 1,34 (za leto 1991), v večini evropskih držav je nad 1,5, najnižja je v Italiji 1,2 (Finska 1,6, Danska 1,5, Irska 1,8). Veliki prelom v rodnosti je bil leta 1993, ko je bil prvič prirastek prebivalstva negativen: 219, leta 1995 je bil na ničli, leta 1997 pa že na izgubi 763 prebivalcev. Letni prirastki v letih 1983 do 1989 so bili še letno po 6000 ljudi. (Statistični letopis 1998, USRS, str. 87.)

tanije, ki je premalo dokumentirana. O tem dejstvu se ne govori, kot da je to kaj običajnega. O tem razpravljajo otroci v šoli, kar pa pomeni, da na igrišču o tem ne govorijo, tako kot ne o stvareh, ki se jih je treba učiti. Tudi od svojih staršev o tem nič ne slišijo. Zato je to še manj zanimivo. Kaj torej pomeni, da celo nekaj novega, tudi v življenju mlajših, ne prizadene nikogar? Kako bo naslednja generacija znala umestiti to dejstvo, to posebno obliko nezavedanja časa, v svojo odraslost? So nas nezmotljivi partijci, samoupravljanje, Titova štafeta in rdeče rutice Titove mladine napravili tako cinične do oblasti? Ali bo nova država spremenila ljudem pogled na javno življenje?

Kratkoročno ne. Ljudje bodo še bolj prezirali vse, ki nastopajo v javni areni. Oblast bodo gledali zaničljivo. Za splošno stanje duha to ni zdravo. Sposobni se ne bodo zanimali za kandidature v takšni nizki politični kulturi. Vse bolj se bodo v politiki pojavljali slabi ljudje. Celu dobre gledajo ljudje kot osebe za javno zabavo, čeprav si tega ne zaslužijo. Nekateri so postavili nove rekorde v moralni hipokriziji. V medije nihče več ne verjame, preveč so senzacionalistični in vsiljivi, resnico pa si javnost ustvarja sama po posebnih kanalih, kar pa je najslabše. Prav mediji so zakrivili malo opaženo znižanje meje nedovoljenega, kar je povzročilo, da je povečana toleranca kriminala vzela to kot običajno. Številne zahteve za odstop ministrov so znižale standarde moralnosti. Tako pa otroci odraščajo v mišljenju, da je politika nekakšna igra *človek ne jezi se*, ker si s tem stranke nagajajo, kar jim potrjuje škodoželjni smeh politika na zaslonu TV, ki je bolj pobalinski kot pa vesel.

Seveda si lahko mislimo tudi drugače: da sploh nihče o teh stvareh globlje ne razmišlja, da gre to mimo ljudi, saj imajo toliko drugih pomembnih stvari. Življenje postaja vse hitrejše, sploh ni več časa za poglobljanje. Hitrost sodobnega življenja ni samo skrajšala razpona pozornosti, temveč tudi spomina. Pri tem moramo opozoriti na nekaj, česar se še nihče ni zavedel; namreč psihološko stran našega dožemanja dogajanja, ki se odvrti pred našimi očmi kot neko lutkovno gledališče. Nič ne naredi več trajnega vtisa. Vse, kar se je nekoč zgodilo, sedanje generacije sploh ne prizadeva. Zanima se samo za tisto, kar se dogaja zdaj, v kar je zdaj sama potisnjena. To jo emocionalno prizadeva, jo pritegne in aktivira.

Vse drugo je kot že večkrat prežvečena jed. To je že bilo! Ni več res! To že poznamo! Novice so povsem nekaj drugega, kot so bile. V letih 1989 do 1991 se nihče niti zmenil ne bi za takšne nesmisle. Stari svet se je podiral in novega so si ljudje risali bolj po svojih željah kot iz resničnosti. Današnje napake ministrov, ki jih nasprotniki napihujejo, bi bile takrat neznatne. Sploh ne bi prišle na vrsto, saj so bile tisočkrat pomembnejše stvari, za katere je prišlo na ceste več deset tisoč ljudi.

Za sedanjo mlado generacijo sploh ni več aktualno, kar nekatere vznemirja. Pobijanje nasprotnikov med vojno? Preštevanje, kdo jih je prej in kdo več? Mladi zamahujejo z roko: stari spet pretiravajo. Niso doživeli

mladinskih brigad, ne samoupravljanja. Bili so pač za marsikaj prikrajšani: prvi človek na Luni, prvi računalniki, Tito kot samozavestni fevdalni velikaš. Vse to bi morali doživeti, saj je bilo gotovo skrajno razburljivo. Vendar je to že bilo! Drugače je z državo Slovenijo, ki je nastala za njihovega življenja. Sami jo ustvarjajo, vidijo, kako raste in se pobira v svetovni družini nerodno kot dojenček. To je njihovo življenje. Zato se čutijo zanjo odgovorne, niso nevtralni ali neprizadeti. Močno čutijo vsako žalitev, ki jo doživijo. Zato so pristranski, ker se potegnejo zanjo. In zase, ker se vidijo v tej državi, vidijo se kot njen član.

Vse, kar je danes, doživljamo intenzivno in z vso svojo angažiranostjo. Vzemite kot primer informacijsko revolucijo, kajti to se dogaja z bliskovito hitrostjo pred našimi očmi. Vznemirljivo je, ker je to avtentična zgodovina za časa našega življenja. Internet je tako nastal iz nič. Še pred nekaj leti ga ni bilo nikjer, danes pa je tu in vsakdo bi ga rad imel doma. To niso nekakšne obletnice velikih dogodkov, ki smo jih zamudili. Vse okrog nas je prvič v zgodovini: to je prvi parlament, prve ali druge volitve političnih tekmecev, prvič služimo svojo vojsko, noben naš stric ali oče je še ni. In prvič so odpustili »našega« ministra. Ker so vsi krivci naši, in to prvi, so jim ljudje pripravljeni marsikaj oprostiti. Vsi skupaj si predstavljamo politiko precej po domače. Kot da bi se dalo o vsem lepo prijateljsko pogovoriti. Zato ljudje pravijo: Zdajle se na smrt kregajo, ker se prenaša po TV, potlej bodo pa šli skupaj pit!

Ko ocenjujemo odzive ljudi, moramo misliti na ta dejstva. Bodimo realni, ne smemo biti patetični in si v mislih slikati domovinskega patriarha, ki govori o svojih izkušnjah. Ljudje izkušeni nimajo in jih pozabljajo. Vedno znova delajo iste napake.

V odzivu na vse, kar se dogaja okrog nas, je tudi skrita resnica, kako globoko spreminja računalnik naša življenja. Izhajamo s stališča, da je bolje imeti več informacij. Toda mnogim se danes zdi to napačno. Kot da bi imeli slabo vest. Vsega ni mogoče presoјati. Razkritja in odprtost so velike besede kot temelji javnega življenja. Vendar ne za javnost, ki nima možnosti lastne ocene. Stvari si moramo ogledati. Saj odvetnik, ko mu prinesemo dokumente, pravi: Pregledal jih bom, oglasite se čez dva tedna! Čim hitreje je življenje, tem bolj moramo biti previdni. Seveda je res, da nas bo samo polna resnica in samo resnica popolnoma osvobodila. Vendar je to lahko tudi zelo naporno. Veličina našega časa je v tem, da je to res naš čas in da čutimo zanj vso odgovornost.

Globalizacija, oddaljen mit

Besedo globalizacija izgovarjajo slovenski politiki tako pogosto in tako lahkotno, da že to kaže, da se sploh ne zavedajo, kaj to je. Globalizacija ne pomeni, da je naš trg ves svet, saj je to že zdaj. To pomeni, da vse svoje poslovne, tržne izdelke, finančne in kapitalske operacije preneseš na ves svet v skladu z doktrino minimalizacije stroškov. Zato imajo proizvodnjo v cenениh državah jugovzhodne Azije, sofverske operacije v

indijskem Bangaloreju, kapitalske v New Yorku, telekomunikacijske operacije za cele multinacionalke pa v Singapurju kot najcenejšem in najbolje opremljenem telekomunikacijskem sistemu na svetu. To terja sodobno organizacijo podjetja, njegovo ravno pravšnje velikost, razgledano multinacionalno vodstvo in visoko stopnjo inovativnega razvojnega kadra za oblikovanje strategije in taktike operacij. Vsega tega pa Slovenija nima. Globalizacija je zato samo mit. Je pa lahko cilj, ki mu moramo podrediti vse svoje reforme v organizaciji in poslovanju. Kadre moramo izobraževati v globalizacijskem duhu. Šola bi morala vzpostavljati večjezičnost, sodobnost razpravljanja in miselnih konstruktov ter globalno kulturno razgledanost.

Zato so tudi tarnanja o zlomu globalizacije zaradi finančnega propada azijskih ekonomij napačna. Globalizacija je tako krepka kot vedno. Samo vsi je ne izpolnjujejo tako kot Slovenija in druge postkomunistične države. Jo pa recimo Finska, Danska in Švedska, ker delujejo po opisanem scenariju, se opirajo na močno industrijo in imajo dovolj večjezičnih kadrov, večjih globalnih operacij. Imajo tudi kapital, kar pa ni pogoj, saj ga je mogoče dobiti kjerkoli. Grožnja uspehu globalnega sistema, ki ga obvladuje Zahod, je v samih zahodnih vodstvih. Globalizacijo samo različno razumejo. Tudi v Sloveniji je mešanica glasov; prvi so tisti, ki so jo vedno gledali kot utelešenje umazanega programa kapitalizma, kar smo slišali tudi ob samoupravnih debatah 70. let, pa so potem udušili svojo gonjo po smrti evropskega komunizma in po razcvetu globalne ekonomije v 90. letih. V ta razred nergačev so se vključili tudi nekateri, ki so bili prej najbolj svetli podpiranci mednarodnega kapitalizma, pa se niso naučili osnovnega nauka kapitalizma, da lahko trgi in podjetja tako rastejo kot tudi padejo, in s krivdo obremenjeni puritanski prvrženci Sorosa, ki ne verjamejo uspehom in iščejo svoj novi filozofski svet izgubljenega in zgrešenega ljudomilstva, ki jim je ostal še iz zmedenih let samoupravnega nezadovoljstva. Ker lahko ti svečeniki izgubljenega sveta napravijo večjo škodo v reformski nuji Slovenije, kot je njihov pomen, jih ne smemo zanemariti. Ti kritiki nimajo nič skupnega, vendar to ni presenetljivo. Vse so prizadeli slovenski problemi, ki pa nimajo z globalizacijo nič, saj to pove že pomen besede. Niti ene krize globalizacije še ni bilo, temveč samo nekaj ohlapno povezanih trendov. Najpomembnejši razvoj je bil v Aziji, iz česar se lahko veliko naučimo. Temeljni problemi v političnem in ekonomskem sistemu so korupcija, prijateljske klike, ki kot mafija prekrivajo vse od financ do trženja, neprosojni politika in ekonomija, in zaradi njih plačujejo države visoko ceno in nesposobnost za izvedbo hitrih reform. Napačno je, če poskušamo naprtiti krizo neosebim silam iz tujine usmerjane globalizacije, ker s tem zgrešimo pravi nauk – da imamo prihodnost v svojih rokah in da se moramo reformirati doma. Takšni kot smo, s takšnimi nizkimi poslovnimi rezultati, nimamo v svetu kaj iskati. Kako naj vzpostavljamo podjetja v svetu, če jih še doma ne znamo? Na nesrečo je prevzela azijska retorika vse preveč Slovencev. Sklicujejo

se na mojstre svetovnih borz, ki bahaško razkazujejo svoje lastno prece-njevanje, čeprav jim pripovedujejo o pokvarjenih azijskih in vzhodnih temeljih. Tako kot nezreli kupci s kreditno kartico upravljajo ti finančni-ki sklade preveč zlahka. Zato pa je obtoževati globalizacijo za vse to približno tako kot obtoževati banko zaradi kreditnih kartic z dolgovi zapravljivcev.

Rastoči trgi vrednotnic v znamenju borznega bika (ki označuje hitro rast delnic) so prevzeli tudi Slovence, popravek v smeri navzdol pa jih je preplašil. Vendar zavzemajo vsi trgi Azije in Rusije brez Japonske, celo če jih seštejemo, manj kot 8 odstotkov zahodnega trga in manj kot 1 odstotek njihovega GDP. Zato je to tako majhna motnja, da v bistvu nič ne pomeni za zdravje globalizacije in kapitalizma. Strah zaradi Azije in Rusije je ponudil lep izgovor za že dolgo pričakovani in nujno potrebni popravek v iracionalno pretiranem trgu delnic na Zahodu. To se je lepo pokazalo na vrhu G 7 oktobra 1998, ki je mojstrsko spredel nedosledno skrupucalo o »učinkovitem akcijskem planu« globalne ekonomske arhitekture in s tem pokazal, da je za razviti svet največji strah samo strah sam.

Slovenski kritiki morajo upoštevati ta razmerja in ne ostati pri teoretičnem filozofiranju o notranjih protislovjih kapitalizma, ko sočasno v slovenskem gospodarstvu ni nobenega hotenja po notranjih popravkih, po odstranjevanju napak in posledic krčevitega ostajanja pri nekdanji miselnosti. Gospodarstvo je potrebno inovacijskih sprememb kot presušena njiva vode. V času, ko v zahodnih podjetjih poteka posodabljanje organizacije in tehnologije s še doslej nikoli videnim tempom, se v Sloveniji nič ne spreminja, temveč vsakdo neguje svoje samozadovoljstvo, vlada pa s samohvalo to utrjuje kot nacionalno krepostno držo.

Pomen Slovenije ni v njeni teži, saj obsega manj od desettisočinke zahodnega obsega trgovine, temveč v njenem vzoru pri prehodu z Zahoda na Vzhod, kjer se položaj še bolj zapleta. Vsi imamo pred seboj še trde ekonomske in politične reforme. Gremo v recesijo in zato dvomim, da nam bo uspelo prevzeti vodilno mesto v tej regionalni skupini držav, kakor bi bilo to za slovensko ekonomijo spodbudno. Gre za propadle države s kvazidemokracijo, ki zaslužijo pozornost zaradi zastarele vojaške moči. V tej regiji je malo neposrednih tujih vlaganj. Mogoče se to sliši brutalno, vendar je okrevanje teh držav manj pomembno za Zahod kot povrnitev ekonomskega zdravja Japonski z ekonomijo, večjo od pacifiških držav in Rusije skupaj.

Po drugi strani je razviti Zahod v dobri formi, brezposelnost pada. V Srednji Evropi se neposredne tuje naložbe močno povečujejo, kar kaže na zaupanje Zahoda. Te države se vključujejo v globalizacijo. Povezujejo se v medsebojno odvisnost razvitih ekonomij. Ta vlak je Sloveniji ušel. Zamudila ga je. Zahodne države postavljajo pravila za poindustrijske globalne ekonomije. Vsi, ki se bodo želeli vključiti v globalizacijo, jih bodo morali izpolniti. Merila so znana: GDP na prebivalca, dodana vrednost

na zaposlenega. Zahodu se pri tem ni treba ozirati na ostali svet. Zdravje globalizacije je zato odvisno od poguma razvitega sveta. Globalizacija je bila vedno prvenstveno proces pozahodnjenja.

Največja grožnja globalizaciji prihaja od nespametnega vodstva države. Pretirane grožnje lahko pripeljejo do paranoje in do ukrepov, ki bodo kratkoročno reševali probleme. Učiti se morajo na preteklih zmotah Zahoda, ki je po borznem zlomu leta 1987 znižal obresti, da bi oživil ekonomijo, nato pa leta trpel zaradi inflacije in zadržane rasti. Vse se obrača k večji potrošnji vlade in preusmerjanju v socialo namesto v naložbe. Proces vključevanja v globalne procese lahko porušijo, čeprav so komaj rahlo nakazani.

Globalni svobodni trg – utopija

V enem samem letu se je podrla vera v neomejeni globalni svobodni trg. IMF nima dovolj denarja, da bi jamčil za vse države v krizi. V tem položaju je vse možno, od nasilja kot izhoda za jezo do predloga o vojnem gospodarstvu (japonski primer). Mnogi so videli bližajoče se nevarnosti, vendar so jih udušili. Fundamentalisti svobodne trgovine, zlasti ameriški politiki in IMF, so trdili, da je to najučinkovitejši način alokacije pičlih virov in maksimiranje velikosti pogače, ki se deli med ljudi. Vendar ni globalne vlade za pošteno delitev, ki bi bila podobna vladam držav, ki skrbijo za socialno pravico. ZDA so si prigrabile največji del trgovine, prepolovil pa se je delež najmanj razvitih. Med 100 največjimi svetovnimi gospodarstvi jih je 51 multinacionalk³⁷, cele države so zadaj. Dve tretjini svetovne trgovine vključujejo multinacionalke, ena tretjina znotraj ene same.

Globalne finančne špekulacije so z divjimi premiki »vročega denarja« z enega na drug trg povzročile ogromno nestabilnost. Špekulanti so bogateli do zloma. Vlade, ki skušajo zavirati nezmernost korporacij, obtžujejo velike države, da omejujejo svobodno trgovino. Svetovna trgovinska organizacija WTO vidi svojo vlogo izključno v ustvarjanju svobodnih trgov, zavrača pa razkritje svojih premislekov javnosti ali odgovornost za socialne, politične ali okoljske stroške svojih odločitev.

Aga Khan, predsednik Fundacije Bellerive, je predlagal tri stvari za boljši sistem: zmanjšati hitrost odstopanja suverenosti globalnemu trgu, vgraditi nadzor in ravnovesje v mednarodne ekonomske instrumente z večjo javno udeležbo in odgovornostjo investitorjev ter okrepiti vzporedni sistem nadzora in ravnovesja v sistemu institucij in sporazumov ZN.

V krizi se je izkazalo, da so demokratične vlade lažje našle izhod kot avtokratske, ki branijo obstoječi sistem in svoje privilegije. Šele ko reforme začnejo učinkovati, je možno okrevanje. Zgraditi je treba nove institucije, zastareli bančni sistem posodobiti in očistiti, združiti ali zapreti, ustvariti nove nadzorne agencije za spodbujanje odgovorne izposoje in

³⁷ Korten, D.: *When Corporations Rule the World*. New York, 1997.

zaščito vlagateljev. V Tajski, Koreji in Indoneziji so morale pasti vlade, da je prišlo do reform. Avtoritarne vlade nočejo priznati svoje krivde in jo demagoško valijo na tuj kapital z znano retoriko, ki je v Sloveniji zelo živa: tuje lastništvo nacionalnih podjetij je kolonialna politika; pritisk mednarodnih financ je orodje zahodne ideologije svobodnega trga in težnja po dominaciji Zahoda nad vsem nacionalnim. Državna industrija nasprotuje prodaji podjetij tujcem, češ da jih je treba obdržati, dokler ne bo gospodarstvo okrevalo, šele nato jih privatizirati, ne jih samo oddati tujcem. Tudi v Sloveniji je čutiti nekakšno nezdravo trojnost zaostalih bank, slabo vodenih podjetij in vmešavajočih se politikov. Tudi pri nas imamo kapitalizem klik, ki kanalizirajo naložbe in subvencije k prednostnim prijateljem in industrijam ne glede na ekonomske možnosti. Denar je zato slabo naložen, zato se je tuj kapital umaknil. Bančnih posojil, neposrednih naložb in nakupa delnic je manj.

Finance se zatekajo v nacionalizem

V letu finančnih zlomov se je pokazalo, kako malo ve ekonomska znanost o mehanizmih globalnega kapitala, ki ogroža tako velike kakor tudi majhne države. Zakaj se moramo ukvarjati s tem? Ker je tudi Slovenija v tem divjem plesu. Čim več se bomo morali naučiti iz izkušenj, da ne bomo živeli zgolj v strahu, temveč da se bomo znali braniti in tudi ceniti dosedanje ukrepanje vodilnih slovenskih finančnikov.

Države na pacifiškem obroču so bile vedno svetu vzor stabilnosti, bliskovite rasti, podjetniške uspešnosti in čudežne mešanice vodenja države in zasebnikov v sobivanju in razumevanju. Vendar se je pričel svetovni potres prav pri njih. Malezija, Filipini, Tajska, Indonezija, Južna Koreja, in da bi bila mera polna, še Japonska. Sprožil se je divji beg tujega, recimo kar globalnega kapitala, čemur je sledil vrtoglavi padec tečaja njihovih valut in tragedija na borzah, ko so vlagatelji čez noč izgubili tri četrtine svojega premoženja. Pričeli so se samomori prizadetih kot v veliki ameriški krizi 1929–1932. Iz tega se lahko Slovenija mnogo nauči.

Prvi se je znebil instinkta svobodnega trga ekonomski vodja Hongkonga in posegel v borzo oziroma poskusil manipulirati trg. To je bil šok, pa tudi simbol nemira v svetovni ekonomiji. Nato Rusija ni izpolnila obveznosti vladnega dolga. Nato je Malezija uvedla devizni nadzor in preprečila vlagateljem umik njihovih vložkov. Umik tujcev je občutila tudi Slovenija, vendar zelo rahlo, ker so pač vložki tujcev majhni. Med temi dogodki je težko poiskati povezavo. Najbrž je ni. Skupen vsem je nered. Na letni konferenci Mednarodnega denarnega sklada (IMF) oktobra 1998 se je pokazalo, kako se vsi trudijo ustvariti občutek, da imajo vlade položaj pod nadzorom, vendar zaman. Novinarji so čutili potrtost kot otipljivo. Delnice, obveznice in valute so divje valovale gor in dol. To je znak nestabilnosti, merijo jo z nihanjem delnic na borzi za več kot 2 odstotka po lestvici Dow Jones. Do tedaj je bilo takšnih običajno šest dni v letu, samo v treh mesecih jeseni 1998 je bilo že 13 dni, se pravi za 870 odstotkov več.

Za vse to so krivi spopadi med vladami in nemirnim globalnim kapitalom. Omenili smo intervencijo vlade v Hongkongu, ki trdi, da bi bil sicer zlom takšen kot v Koreji ali Tajski. Pa je kljub temu KDP v letu 1998 padel v prvi za 35,5 odstotka in v drugi za 27,6 odstotka, v Indoneziji pa celo za 69,7 odstotka in v Maleziji za 29,2 odstotka, v letu 1999 je še padal v Koreji, drugje pa se je ustalil. Delnice so padle v Indoneziji za tretjino, drugje na polovico. Valute pa so se znižale v Indoneziji na 20 odstotkov in v drugih državah na 60 do 65 odstotkov. Brezposelnost je največja po 15 letih. To je slika opustošenja, ki je ostala po begu 203 milijard USD tujega spekulativnega kapitala iz gospodarstva držav jugovzhodne Azije in Južne Koreje. Slika bede in obupa ljudstva je še mnogo turobnejša. V Svetovni banki so določili merilo za depresijo: zmanjšanje KDP na manj od 26 odstotkov (toliko, kot v ZDA med letoma 1929 in 1932). Glede na to so vse pacifiške države v depresiji. Razlika med to in ameriško depresijo je v tem, da je prizadela veliko držav, ki so si zelo blizu, in to sočasno. Zaradi tega je ta kriza hujša kot vse doslej. Vzrokov je mnogo, vendar je glavni v nenadni paniki globalnega kapitala, za kar pa je imel vrsto znakov. Slovenija se zato ne sme preveč zanašati na svojo stabilnost, kajti bližina držav, ki postajajo vse bolj nestabilne in žarišče finančnih zlomov, ni prav pomirljiva. Primer Češke, ki je doživela tudi propad svoje valute, je zgovoren. Še zdaj ni okrevala in vse težje izpeljuje reforme. Reforme bo tudi Slovenija izpeljevala lažje tedaj, ko je v dobri kondiciji. Zato mora pohiteti prav zdaj.

Kakšna je taktika globalnega kapitala, ki je v raznih skladih in naložbenih hišah? Enkrat prodajajo domačo valuto za ameriške dolarje, drugič nenadoma prodajajo svoje naložbe na borzi, to pomeni, da bi pridobile, če trg pade. Iznašli so si spretno igro, ki bi med prebivalstvo vnesla nemir. Racionalna banka podpira domačo valuto z dolarjem po čvrstem menjalnem razmerju. Prodaja domače valute pa jo umakne iz obtoka. S tem pa se dvignejo obrestne stopnje, padejo cene delnic in sproži se dobiček za kratkoročne prodajalce.

Večina vlad se je odzvala na takšne igre, saj bi lahko obrestne stopnje narasle na 50 odstotkov. Nobena vlada, celo z najbolj svobodnim trgom, ne bi mogla ostati križem rok in to dopustiti. Igro so prekinile. Takšen protinapad je lahko razumeti in zagovarjati, čeprav pride do učinka širjenja valov. Američani to ožigosajo kot nacionalizem. Vendar je to želja zaščititi nacijo pred dvomljivimi selitvami denarja. Odzivi na to so različni: Rusija se je izognila plačilu dolgov, Malezija je uvedla nadzor deviz. Nihče ne ve, kakšna naj bi bila pravila. Kopicijo se finančne izgube, rasteta negotovost in strah, kar se čuti v vsej naciji s povečanjem brezposelnosti in globokim padcem KDP. Vlagatelji odtegnejo sklade tudi iz držav, ki bi bile sicer varne. Izgube z enega trga pljuskejo tudi na druge. Med njimi je lahko tudi Slovenija.

Pri tem se seveda ločita dve ravni delovanja. Prva je nacionalna: zaščititi moramo ekonomijo in prebivalstvo. To je lahko nacionalizem, ker se

malo menimo za druge. Druga raven pa je globalna. Na tej se tudi IMF ne znajde, kajti ekonomisti, na katere se zanaša za nasvete, samo megleno razumejo, kako vpliva obsežni pretok denarja na svetovno ekonomijo. Paul Krugman, svetovno znani ekonomist z univerze MIT, je napisal v *The New Republic*, da o nenadni izgubi zaupanja mednarodnih vlagateljev nihče ni v svojih knjigah nič povedal. Tudi on ne, ker ne ve veliko.

Države se lahko zanašajo samo nase. Zato je tako pomembno vodstvo z izkušnjami in odločnostjo za hitro ukrepanje. Slovenska nacionalna banka se je doslej zanašala samo nase in ni poslušala tujih nasvetov. Tako nimamo velikih tujih tokov kapitala. To je lahko slabo ali pa dobro. Kakor kdaj. Lahko je slabo, ker ni rasti v novih podjetjih. Vendar je to varno. Banka zavira prihod spekulativnega kapitala, ker onemogoča hiter odhod. To je spretno in varno uvedla, kar je posledica njene neodvisnosti od tekoče politike. Ni nam mar, če to tolmačijo z rastočim nacionalizmom, ki ga tudi vse druge države uporabljajo, ko jim prične teči voda v grlo. Globalne finance se zato umikajo, česar pa ne razumejo niti strokovnjaki, še manj politični voditelji, ki se ozirajo na svoj ugled. To je globalna igra, v kateri noče nihče izgubiti. To je seveda prizadelo zaupanje tako vlagateljev kot potrošnikov. Iz tega se bodo najbolje izvlekli tisti, ki daljnovidno predvidevajo nevarnosti in vodijo čoln po mirnih vodah. Zato je Slovenija lahko varna. Globalni kapital je skrajno brezobziren. Vidi samo dobiček. Kakšne ruševine bodo ostale po njegovem umiku, se ne meni. Zato je treba biti finančni nacionalist. Če so nekateri to spoznali prepozno, je to njihova krivda. Vendar so na koncu vsi spoznali, da se morajo držati pravila samointeresa.

Vendar je tu tudi druga stran. Svetovne banke so izgubile okrog 100 milijard USD samo v Rusiji zaradi njene devalvacije rublja in zaradi odloga plačila, ki ga Zahod jemlje kot enostavno konfiskacijo. Pri tem je bila prizadeta tudi Slovenija, čeprav slovenske banke o tem molčijo. To dogajanje je tako značilno za postkomunistični svet, ki ne pozna morale, temveč samo grabež in pohlep, da si ga moramo podrobneje ogledati v razmislek in opozorilo.

V postkomunističnih državah se je pojavila velika podjetniška dejavnost, ustanavljale so se nove banke, ki so potrebovale denar, in zahodni varčevalci so komaj čakali na nove priložnosti z visokimi obrestmi. Prihajali so v čredah: podpisniki obveznic, raziskovalni timi za iskanje priložnosti. Njihove borze so delale najbolje od vseh novih trgov. Nekatere države so izvajale privatizacijo in reforme zakonodaje, druge pa samo delno, kar je omogočilo velike črne luknje za goljufijo in grabež. Povsod so bile banke tiste, kjer se je pričel ta sistem podirati. Najprej so se opekli vlagatelji kapitala na Češkem, ki je izvedla samo delno privatizacijo. Vlagatelji so v paniki bežali ob prvih znakih. Češka krona je dramatično padla.

Še hujši polom je napočil v Rusiji 17. avgusta 1998. Zahodni bankirji so opravili napoleonski umik nazaj na Zahod, napoleonski zato, ker so

večinoma vse izgubili. Vse svoje zaposlene so odpustili, samo ING Baring's banka 1200 zaposlenih. Ostali so samo pogajalski timi, ki skušajo izvleči od neskesane ruske vlade nekaj centov od vsakega dolarja. To je kraj največjih izgub vlagateljev. Odločitev ruske vlade o razvrednotenju rublja (10. februarja 1998 s 6,2 rublja za 1 USD na 15,9 rublja) in prekinitve vračanja njenih dolgov je stala zahodne finančne institucije 100 milijard USD, kar pa ne obsega izgub zaradi zloma na ruski borzi niti ne na zunanjih ruskih dolgovih. Največ so izgubili Citicorp 178,4 milijona USD, Chase Manhattan Bank 96,8 in Bank Austria 62,7 milijona USD, največ ameriške banke, manj nemške in francoske. Nauki velikega ruskega zloma se šele vzpostavljajo. To je bil največji zračni balon v zgodovini. Pri tem so odpovedali tisti, ki si tega ne bi smeli privoščiti. To je bila velika zgodba. Vsako nasprotno informacijo so Rusi zavrnilo kot delo neinformiranega čudaka ali pa so jo genialno priredili za podporo svoje »zgodbe«. Stari kadri nomenklature so to odlično obvladali.

Kako slabo so Zahodnjaki prepoznavali tedaj že dovolj jasna znamenja poloma, je razvidno iz tega, da je še mesec prej v Moskvi na prireditvi banke Goldman & Sachs govoril nekdanji predsednik George Bush o »slavi neomejenega kapitalizma in o globalni zmagi svobodnega trga«. Borza pa je bila tedaj že 80 odstotkov pod vrhuncem. Večina ruskih podjetij je tedaj že plačevala delavce samo s svojimi izdelki, ker gotovine niso imeli. Globino neplačevalne krize so predolgo ignorirali. Ni šlo samo za mlekarino v Sankt Petersburgu, ki je plačevala delavce s kislim mlekom. Najbolj so bila prizadeta podjetja elektrogospodarstva. Pa se je moskovsko elektropodjetje Mosenergo hotelo celo vpisati leta 1998 na ameriško borzo. Danes so njene delnice na ruski borzi vredne samo še pol centa (0,8 SIT). Ruskih reform ni bilo, ni bilo čvrstega proračuna, davki se niso pobirali, pač pa je vlada kopičila ogromne količine kratkoročnih dolgov. Prepričanje o stabilnosti je okrepil sam Mednarodni denarni sklad (IMF), ker je julija 1998 odobril sveženj injekcije v višini 4,2 milijarde USD. Brez bank ne bi bilo velikega ruskega zloma 1998.

Pri tem so imele svoje interese neštete korumpirane klike v ruskem vodilnem sloju. Kje so končali veliki tuji krediti, ne bo nikoli raziskano. Kdo si je z njimi omogočil močan položaj na pridobljenih velikih podjetjih, tudi ne. Koliko krivde ima pri tem IMF, se še ni pojasnilo. Moskovski brokerji so to opisovali z »vrzeli v realnosti IMF«. Še nekaj je odkril državni tožilec: da je centralna banka reševala z denarjem IMF komercialne banke, ki so z gotovino nakupile dolarje in jih takoj poslale v tujino: zato je rubelj padel v prostem padu. Do zadnjega so vsi lagali, z Jelcinom vred.

Slovenija mora iz tega potegniti nauk, da mora stabilnost sloneti na nečem čvrstem, na proizvodnji in izvozu, ki mora pokrivati devizne potrebe. Stabilnost ne sme biti samo retorična. Graditi moramo na zdravih podjetjih, na jasnih odnosih in prozornih bančnih poslih. Zgraditi moramo konsistentno zakonodajo in delujoč pravni sistem. Mafijaštvo in

korupcija sta znak bolezni. Tuj kapital je lahko dvorezen, če sistem ne deluje, če ne ustvarja kosmatega domačega proizvoda in če služi samo bančnemu sistemu samemu. Znake bolezni mora nadzor centralne banke odkrivati pravočasno. Vlada ne sme olepševati stanja in se tujcem lagati. Beg tujega kapitala je bil usoden za številne države v poslednjih letih. Banka Slovenije je to predvidela po zaslugi svojih svetovalcev. Pri tem ima večje zasluge kot vsi politiki. Obvarovala je valuto in gospodarstvo pred hudimi in nepopravljivimi posledicami. Ni nasedla mitu o tujem kapitalu in velikim duhovnikom, ki so nas zato napadali. Jeffrey Sachs je že s privatizacijo napravil dovolj škode s sodelovanjem takratnega Demosa in kljub dokazovanju prof. Jožeta Mencingerja.

Izobrazbeni prepad

Kako je Slovenija pripravljena na nenadne izzive, ki terjajo hitro in pametno ukrepanje? Da se ne zaletava v nepremišljene ukrepe, ki jih s popraviljanjem samo še poslabšuje? Številni primeri dokazujejo, da vladna uprava slabo ocenjuje položaj in da je njen odziv neprimeren, nezadosten ali zgrešen. Večinoma ni dovolj hitra, z zavlačevanjem pa stvari še bolj zaplete. Kot smo prikazali, so se vlade ob finančnih zlomih izkazale različno. Nekatere so bile hladne, kot v Singapuru in Tajvanu, nekatere so potrošile ogromna sredstva in celo spodbudile retoriko proti tujcem, kot v Rusiji in Hongkongu. Zakaj so se krize različno oblikovale? Razlika je v kakovosti vodenja, izobrazbeni ravni članov vlade in administracije ter načina, kako so vodje poklicani na odgovornost.

Izobrazbena raven slovenske vladne uprave je nizka v primerjavi z EU. V nemški administraciji je 28 odstotkov z doktorsko stopnjo in v vladi 70 odstotkov. Pred prenovo slovenske vlade je bilo v njej 40 odstotkov doktorjev, po prenovi 50 odstotkov (10 od 20). V tajvanski vladi je bilo 70 odstotkov doktorjev (29 od 42), v singapurski 65 (11 od 17). Seveda še tako intelektualna vlada brez visoko strokovne uprave nič ne pomeni, v njej pa je samo 6 odstotkov zaposlenih z doktorsko stopnjo. Vsi so študirali na ameriških univerzah in delovali v zasebnem sektorju. V Hongkongu so vsi ministri napredovali iz upravne kariere in samo 21 odstotkov jih ima magistrsko stopnjo. Britanci so zapustili za seboj upravo, neusposobljeno za vodenje. Zato so se najslabše odzvali na krizo.

Po zahodnih raziskavah so najslabši vodje tisti, ki so delovali v državnih organizacijah. To je slaba stran vseh postkomunističnih državnih uprav. Imele so togo napredovanje po nestrokovnih merilih brez selekcije in brez konsekvenc za napake. Uradniki niso imeli (smeli imeti) iniciative in so bili samo pasivno podrejeni brez možnosti odločanja. To v celoti velja za Slovenijo. Zato se tako težko uvajajo spremembe, čeprav gre samo za prenos vzorcev iz držav EU. Ker so diplomirali na lokalnih univerzah (ali pa še to ne), jim manjka svetovna razgledanost. Posledica je, da se ne zmorejo primerjati in se štejejo za najboljše in brez alternativ. Kako naj takšna uprava deluje strateško, suvereno in zgodovinsko?

Konec neoliberalizma?

Tudi v svetu se konvencionalno znanje spreminja. Zakaj se ne bi v Sloveniji? Politična in ekonomska klima globalizacije se spreminja. V njenem jedru je washingtonski konsenz, skupek aforizmov, ki jih podpirajo vodje Svetovne banke, IMF, vlada ZDA in washingtonski miselni krogi: izogibati se daljšim proračunskim primanjkljajem, zniževati inflacijo, ne razširjati javnega sektorja, odpreti gospodarstvo svobodni trgovini in graditi »človeški kapital« s trajnostnimi naložbami v izobraževanje. Ta konsenz napadajo širše in ožje. Prvič, opogumil je tok milijard USD kratkoročnega kapitala okrog sveta kot vroči denar, ki pustoši v razvitih državah. Drugič pa je to podlaga političnega creda neoliberalizma, ki pomeni strogo omejitev za posege vlade, podpiranje interesov zasebnega podjetništva in odpravo neenake razdelitve blaginje s pripombo, da je življenje trdo. To so izvajali thatcherizem in ameriški republikanski konservativci. Zunaj ZDA in Velike Britanije imajo svobodno trgovino za zanimivo ekonomsko teorijo, ki jo podpirajo tisti, ki z njo največ pridobijo, jo pa postavljajo poleg zelenih rezultatov politike, kot sta nacionalna veličina ali zaščita domače industrije. Ta politika pa dobiva močne razpoke prav v Evropi, ko so prišli na oblast socialdemokrati.

Rušilne posledice mobilnega kapitala v vrsti držav so sprožile prve napade nanj po azijski krizi. Bhagwati z univerze Columbia je v članku z velikim odzivom v reviji *Foreign Affairs* dokazal, da pretirani premiki vročega kapitala onemogočajo razumen ekonomski menedžment. Zato so prednosti svobodne mobilnosti kapitala vprašljive. Nato je Paul Krugman z univerze MIT ugotovil, da so za nestabilnost zaradi velikih premikov kapitala potrebni politični odgovori, tako davki za omejitev kratkoročnih tokov kapitala ali pravila, ki prepovedujejo lokalnim bankam izvoz denarja ob prvem znaku motenj. To so podprli v Angliji, Franciji in Nemčiji. Pridružil se je tudi ameriški sekretar za finance. IMF je oktobra 1998 na letni konferenci predlagal, naj države dolžnice omejijo svojim bankam najemanje kratkoročnih posojil v tuji valuti. Problem je, kako to izvesti. Saj so celo ZDA odpovedale v takšnem svojem primeru. Zato ni nobenega nadzora nad globalno ekonomijo. To pa pomeni, da je to svet brez varnosti. Spuščati se v tak svet je noro. Zato je globalizacija dvoumna. Prav to potrjuje knjiga Johna Graya z London School of Economics³⁸ *Zmoten začetek*, ki je ostra kritika globalizacije. To je tem bolj pomembno, ker je bil Gray pred 20 leti v skupini, ki je intelektualno podprla thatcherizem. Tisti, ki so sprožili neoliberalno revolucijo, so podcenjevali revolucionarno naravo globalnega kapitalizma. Ta uničuje socialno kohezijo, ker nenehno vzemirja nacije in skupnosti ter jemlje vse, kar jim je bilo nekoč domače, delovno mesto, trgovino, kariero, ter jim te nadomešča z vrsto stalno se menjajočih stisk. Gray pravi, da je Rusija že zapustila neoliberalni konsenz. Dobili so brezposelne in obupane množice brez socialne podpore. Zahod-

³⁸ Gray, J.: *False Dawn*. London, 1998.

na Evropa se pripravlja na ta korak. Kaj to pomeni za EU in za Slovenijo, ki vstopa vanjo, ne ve nihče. Francija želi tržno ekonomijo brez tržne družbe, kar naj bi ublažilo zapovedi neoliberalizma z zaščito socialne kohezije. V isto smer gre Blair s tretjo potjo, ki jo je orisal Grayev kolega na London School of Economics, Anthony Giddens, v svoji knjigi *Tretja pot*. Američani so tudi popustili pod težo razvoja. Jasno jim je, da se je stari red spremenil: nereguliranih trgov ne vidijo več kot edino pot do globalnega razcveta in politične svobode. Na nekaterih področjih bodo morale imeti vlade aktivnejšo vlogo, kot bi dejali ljudje pred dvema letoma.

Slovenija je imela nesrečo, da je prepozno doživela ta preobrat v centrih svetovnega odločanja. Zapravila je večji del industrije na oltarju neoliberalizma, izgubila večino velikih podjetij, ki so tehnološko pomenila perspektivo, in si ustvarila vojsko brezposelnih. K sreči je njena centralna banka preprečila vdor vročega tujega kapitala in s tem ušla opustošenju po njegovem begu ter obdržala sicer zdecimirano industrijo v svoji lasti. Vendar je neoliberalna politika tako oslabilo moč gospodarstva, zmanjšala njegovo tehnološko raven in sposobnost obnavljanja, da je danes nesposobno za agresivnejše poslovanje. Kaj bo prinesla prihodnost, ne ve nihče. Eno pa velja upoštevati, kar je napisal Gray: Vlade morajo prevzeti aktivnejšo vlogo pri spodbudah in nadzoru proti nezaželenemu dogajanju. To bi bilo vsaj nekaj!

Odsotnost vodenja Slovenije – javnost terja zaupanje in možnosti

Slovenija pogrša vodstvo, ki bi bilo inovativno, pogrša *vodstveno*, stanovitno in trmasto eksperimentiranje (kot so poimenovali Rooseveltovo z *New dealom*) v nenehnih grožnjah slovenski ekonomiji, v silovitem tehnološkem napredku, v katerem smo neverjetno ubogi, v svetu, okuženim z globalno finančno krizo, najhujšo v pol stoletja, s pomanjkanjem sklopa iniciativ, ki bi jo vsaj ohranile ali izvzele iz usodne prepuščenosti na milost in nemilost njenih kupcev. Ljudje so naveličani nesmiselnega pokola na kapitalskih trgih, zahtevajo čvrsto mrežo socialne varnosti, tršo regulacijo bank in vladno spodbudo rasti, skratka večjo vladno dejavnost, odkar je neoliberalizem postal njena pravovernost in izgovor za nedejavnost. Skratka, vodstvo, ki bo čutilo in izvajalo neizogibno dolžnost vodenja. Vlada iz leta v leto govori, da se bo tehnološka razvitost gospodarstva povečala, da bo znanost odločilno vplivala na gospodarstvo in da bodo novi izdelki omogočili nove niše na trgih. Stranke pišejo isto v svoje programe. Vendar ni nobene spremembe, niti nihče ne ugotovi, da cilj ni bil dosežen in zakaj ni bil. Vse je samo rutinska retorika iz komunističnih časov, da ne rečemo demagoška, ker bi to pomenilo zle namene. To kaže na nesposobnost sistema Slovenije, da se spremembe tudi izvedejo, kaže pa tudi to, da vodstva ni. Vodstvo odgovarja za iskanje poti in za implementacijo te poti.

Nevpletanje vlade v delovanje države in gospodarstva je po zatonu neoliberalizma v EU preteklost. Sloveniji je napravila ogromno škodo, ki

jo mora popraviti. Danes vsi samo hrepenijo po neki usmeritvi. Pomemben direktor mi je rekel: »Naj se že enkrat odločijo! Kapital ponika. Ni več časa za cincanje.« Odtok substance je treba ustaviti. Čudi se, da prav zdaj ne znajo najti soglasja o ključnih ukrepih. Nekdo mora voditi! Zato tudi ostre zahteve ne odmevajo v mrtvem prostoru. Ljudje čutijo, da so sami. To vse bolj odsevajo pisma bralcev v dnevnikih. Najhujši je njihov občutek, da ni solidarnosti, da so prepuščeni sami sebi – celo proti zunanjim silam, ki spodkopavajo Slovenijo. Ni mreže vzajemnosti. To so prvi znaki erozije samozaupanja. Kriza zaupanja v vodstvo je prva po samostojnosti. Zaupanje se je rojevalo iz političnih volilnih obljub, v času, ko so se preizkušale različne vlade. Vendar jih ni nobena izpolnila. Zato je ostalo samo upanje.

Slabo je, da za vodenje ni meril, ki bi omogočala obsojanje. V razvijajočih se državah je eno glavnih meril za kakovost perspektive tuj kapital neposrednih naložb, ki prihaja ali beži in pušča pri tem za seboj opustošenje. V Sloveniji tujega kapitala ni veliko in zato njegov beg ni merilo za kakovost vlade in gospodarskih možnosti. Ali so ekonomska zdravila mazaška ali dejavna? Predsednik vlade, ki ima vsa pooblastila, bi moral resnično voditi, to bi se moralo čutiti povsod. Od predsednika države tega ni mogoče zahtevati, čeprav se ne obira pokazati idej in kritik.

Vse vlade so v nekakšni vojni – proti divji realnosti finančnih trgov, ki ne poznajo jemanja ujetnikov. Naš prekomerno samozavesten zakladnik se bori proti nenasitnosti politike, vendar so del problema druge stvari: odprt trg, manj predpisov, in to boljših in brez lukenj, svobodnejši pretok kapitala in hkrati zapore proti njegovemu pobegu, večje subvencije, vendar za razvoj in novo podjetništvo. Morebiti bi se morali zateči v ideološke izvore. Medtem ko je privrženec svobodnega trga, se zatekamo v staro preizkušeno vrsto konservativnega progresivizma, kar so prekrstili v »tretjo pot«. Američani imajo svoje novo geslo »globalna ekonomija mora delati za navadnega državljana«. Na forumu Tretja pot 30. septembra 1998 v New Yorku je Clinton, enako misleč kot britanski premier Tony Blair, dejal, da je »izziv, kako preustvariti globalno to, kar deluje na nacionalni ravni«. To je za Slovenijo zelo oddaljeno, saj mora najprej ustvariti tisto, kar bi delovalo na nacionalni ravni. Zdaj ne deluje še nič, kajti vse, kar vzdržuje raven, je zastarelo in nesposobno, da zmanjša razliko do EU.

Tretja pot je v najboljšem primeru tvegan koncept, vendar zanj ni primerne vodje, ki bi ga napolnil z mobilizacijsko vsebino. Spremeniti težišče fiskalne politike v razvoj iz toge strogosti kot zdravila za vse, v reforme za rast in v ukrepe proti socialnemu udaru reform; dolgoročna zdravila pa za drugačno gospodarsko strukturo z višjo dodano vrednostjo v high-tech, kar bi v temelju spremenilo odnos Zahoda do Slovenije in jo porinilo v vrsto inovativnih ekonomij z vsemi posledicami za imidž, izvoz in KDP. Moralo bo tudi izdelati navodila za prestrukturiranje slabih naložb in posojil ter uvesti zavoro nelikvidnosti, ki kot rak spet grozi z

blokado vsega gospodarstva kot »hrvaška« bolezen in kot največji mlin-ski kamen, ki teži nacionalno ekonomijo.

Vodstvo mora preprečiti politični protiudarec proti odprtosti, kar bi re-snično lahko spravilo ekonomijo v omedlevaro. Hkrati pa bi morala pog-nati v tek reforme, ki bi zaprle črne luknje, v katerih delujejo špekulanti, ne da bi jih mogel zakon preganjati. Za to so namesto reakcionarjev raz-nih barv potrebni reformatorji brez navezav prijateljskih klik. Nobenega sporazuma o reformah ni možno izpeljati, ne da bi ljudje lahko videli koristi.

Slovenija je v slepi ulici, kljub bahanju z uspehi cepeta na mestu. Manjka ji začetnega zagona, da bi lahko pričela spremembe podjetjih, postala podobna evropskim podjetjem in tako pognala naložbe. Z 2400 DEM naložb letno na zaposlenega (v letu 1999) v industriji ni mogoče sle-diti napredku, kaj šele obnoviti tehnologijo. Še leta 1995 je imela 5300 DEM naložb, kar je proti povprečnemu naložbenemu ciklusu v Avstriji in Nemčiji (15.000 DEM na zaposlenega letno) samo znak vse večje nekon-kurenčnosti, in kar je najhuje, ne napoveduje nobenih možnosti za večjo uspešnost v bližnji prihodnosti. Če se bo to nadaljevalo, bo odpornost gospodarstva proti konkurenci tako padla, da bo vse hitreje izgubljala trge in postajala tehnološko in inovacijsko odvisna od multinacionalk.

Takšna politika naj bi pomenila tretjo pot ali novo ureditev, new deal. Ni pomembna beseda, temveč vsebina. Preprečiti bi morala, da bi pričeli prezirati trg kot merilo uspeha. Saj so tudi mehkejši strani kapitalizma! So zakoni rasti, ki jih zna izkoristiti samo zrelo vodstvo. Seveda ga ne smejo motiti škandali in mu načenjati kredibilnosti ter jemati čas in pozornost parlamentu. Tudi ta mora videti širše in dalj v prihodnost, ko ocenjuje predloge novega vodstva. To bo določalo, ali bo nova politika lahko vzletela.

IV.

INDIVIDUALIZEM IN DRUŽBENOST

26. Iz predmoderne skupnosti v moderno družbo

Za današnji čas je značilen nagib k individualizmu kot odklon od dose- danjega kolektivizma. Prejšnje dojemanje okolja in silnic, ki so ga obvla- dovale, je označevalo vnaprejšnje poznavanje vedenja in odzivov ljudi, kajti pravila so bila znana. Drugačnost ni bila zaželena, konformnost mišljenja je izhajala iz pričakovanih odzivov, uporov proti predpisom ni smelo biti in zato jih tudi ni bilo, ker niso bili v skladu s sliko, ki jo je partija razširjala in varovala.

Ljudje želijo sami odločati o tem, kako se vedejo, kaj si mislijo in kako se odločajo. Pravica do izbire je torej glavni temelj svobode. Kdor je živel v desetletjih 1960 do 1990, čuti množično spremembo vrednot, ki se je zgodila po tem času. Te spremembe in nove norme so zapletene, vendar jih lahko označimo s splošnim naslovom »povečani individualizem«. Ne govorimo o tradicionalni družbi, kot se je ustalila na prelomu stoletja, kajti ta je pod udarci vojn in revolucije ostala v razvalinah, govorim o pol- stoletnih vrednotah usmerjene družbe skupaj z moralo in politično usmeritvijo, ki ni dopuščala nobene opcije in malo socialnih zvez z drugi- mi. Te zveze so bile anonimne in amorfne, niso bile izrazite, osebne, pro- filirane in različne. Bile so površne, saj so imeli ljudje malo izbire menja- nja službe in kraja bivanja (ker je bilo to materialno nemogoče) in v kaj naj verujejo, medtem ko so se rahljale zveze družine, profesije, prijatelj- stva in socialne povezave na sploh.

V sodobni družbi se te zveze preurejajo, dobivajo drug pomen, vendar se še niso obnovile, še vedno se razpuščajo. Izbire za vsakega posamezni- ka se široko povezujejo v vseh socialnih, bivanjskih in drugih pogledih. V sodobni družbi se opcije za posameznike na široko povečujejo, med- tem ko popuščajo zveze, ki jih oklepajo v mreže družbenih obvez. Kljub temu pa je posameznik bolj družaben, ker ni meja med posameznimi skupinami. Zveze so prostovoljne in zato pristno doživete in iskrene. Niso povezani na silo, temveč samo s tistimi, s katerimi se želijo poveza- ti. Družina ne določa prijateljev otrok, ne šolanja, ne izbire poklica. Ni več avtoritete za nikogar. Ljudje dvomijo celo o izvoljenih uradnikih, sod- nikih, znanstvenikih, škofih. Moralni verski nauk jim nič ne pomeni niti ne vezi, ki so jih prevzeli prostovoljno. Ljudje nočejo vedeti, da prevelika osebna svoboda, ki jo terjajo zase, lahko prizadene druge. Cilj so sami sebi brez odgovornosti do drugih. Zato takšna neobčutljivost za revščino in nesrečo drugih. Srečni noče niti videti nesreče.

V takšnih razmerah je težko doseči solidarnost, ko grozi naciji ogroža- nje, ko bi se morali postaviti enotno v bran zahtevam tujine kakršne si že

bodi vrste. Občutljivost za skupno dobro je otopela. Ni več skupnosti enako čutečega ljudstva. Ni več moralnih vezi, ki bi ljudi povezale v pravih skupnostih, ki so zmožne požrtvovalne in enotne akcije. Zato pravimo, da v ljudeh ni več socialnega kapitala. Ni več možnosti, da bi se vzdrževale ali ustvarile prostovoljne vezi, ki bi omogočile kolektivno akcijo med skupinami ljudi za razne namene, od koristnih do vzvišenih. Edino verska misel še lahko združi množico v skupnem duhu. To je edina današnja duhovna moč.

To je naravna reakcija ljudi na prejšnja partijska obvezna združevanja množic ob raznih priložnostih. To se bo le počasi obnavljalo. Rasti mora iz nič v prostovoljne zveze. Veliki prelom bo težko dokumentirati in še težje meriti. Imamo javnomnenjske raziskave odziva ljudi, njihovega odnosa, počutja, občutkov o svojem položaju, vendar ne povedo vsega, kar se je dogodilo ob velikem prelomu, ob veliki preobrazbi Slovencev. Zaupanja med ljudmi, globine sposobnosti privrženosti ni mogoče meriti. To je možno opazovati samo posledično na zunanjih pojavih: na stopnji natalitete, pogostosti ločitev, po pogostosti otrok samskih mater, umikanju zakonov zunajzakonskim zvezam, po gibanju kriminala, tako tatvin kot umorov, razširjenosti civilne družbe kot merila za socialni kapital.

Če se naslonimo na Roberta Putnama³⁹ iz ZDA, ki trdi, da je stopnja zaupanja drug v drugega in v inštitucije povezana z združevanjem v skupine in s privlačnostjo članstva v teh skupinah in da je merilo socialnega kapitala v družbi oboje, potem sta odsotnost zaupanja in njegova počasna restavracija razlaga za šibkost civilne družbe, saj se samo zelo redki intelektualci, ki javno kritično delujejo, združujejo v prostovoljne skupine za skupni namen nekih družbenih izboljšav, duhovnih premikov ali opozoril javnosti. Koliko se ljudje združujejo v skupine in koliko imajo članstva, ne vemo. Statistika bo morala meriti globino civilne družbe. Kako je to povezano s pomanjkanjem vrednot, ni mogoče reči. Najprej se vprašamo, katerih vrednot. Zaupanje in lojalnost kot vrednoti skupnosti, kot ogrodje, ki povezuje nesorodne ljudi, to sprejemamo. Vrednote, ki povezujejo družine, pa niso tako slabe. Ko sem primerjal število nezakonskih otrok, zakonskih ločitev in kriminal z nekaterimi državami, sem presenečen ugotovil, da sta vrednoti družina in lastnina v Sloveniji mnogo trdnejši.

Ni korelacije med družino in družabništvom

Oglejmo si gibanje tradicionalnih vrednot družine in osebne varnosti v Sloveniji v primerjavi z zahodnimi državami. Stopnja ločitev zakonov je v Sloveniji že od leta 1985 konstantna, niha med 0,8 in 1,1 ločitve na 1000 prebivalcev⁴⁰, leta 1996 do 1997 je bila 1,0. Na Švedskem je bila v istem

³⁹ Putnam, R.: *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. Journal of Democracy 6, 1995, str. 65–78.

⁴⁰ Stat. letopis 1998, str. 101, USRS, 1998; Stat. letopis ZDA, VB, S.

letu 2,4, v Veliki Britaniji 3,1 in v ZDA 4,3. Slovenija je torej v tem pogledu zelo dobra, saj je za 240 odstotkov boljša od Švedske⁴¹.

Nezakonskih je bilo leta 1997 v Sloveniji 48,6 odstotka vseh porodov⁴², to je več kot v Veliki Britaniji (33 odstotkov) in v Švedski (31 odstotkov), vendar manj kot v ZDA (68 odstotkov). V Sloveniji rastejo, leta 1993 jih je bilo 38,8 odstotka in leta 1987 27 odstotkov. Tudi v primerjalnih državah rastejo.

Nasilnih zločinov je bilo v Sloveniji po letu 1994 skoraj enako: vsako leto 30,8 na 100.000 prebivalcev⁴³, s tem da po letu 1985, ko je bil koeficient 58,8, ta nenehno pada. V ZDA, Švedski in Veliki Britaniji je bil ta koeficient med 650 in 700 ter pada. V ZDA je dosegel vrhunec leta 1992 s 760. Tatvin je bilo v Sloveniji leta 1997 95 na 100.000 prebivalcev in število pada, leta 1985 je bil ta koeficient še 331. V Švedski je bilo tatvin leta 1994 8300, Veliki Britaniji 6300 in v ZDA 4400. Kazalci so torej za Zahod najmanj desetkrat večji.

Celotna stopnja rodnosti (TFR, povprečno število otrok na žensko v življenjski dobi) je v Sloveniji vse nižja, leta 1985 je bila še 1,74, leta 1991 pa je že padla na 1,34⁴⁴. Da bi se vzdrževalo prebivalstvo na konstantni ravni, bi morala biti rodnost nekaj nad 2. V ZDA je bila leta 1997 2,0, v Veliki Britaniji 1,5 in na Švedskem 1,7. Najnižja je na Japonskem, 1,4. V Sloveniji zato grozi pomanjkanje delovne sile, kajti število prebivalstva se bo zmanjševalo. Leta 1987 je bil naravni prirastek še 5755, leta 1997 pa je bil že negativen za 663 oseb.

Za Slovenijo sklepi Francisa Fukuyame⁴⁵ ne držijo. Vrednote družine in varnosti oseb ter lastnine so visoke, vendar pa v javnem življenju zunaj družine ni visoke stopnje vrednot. V komunističnem režimu so se družine zaprle vase; bile so izolirani otoki, v katerih so si člani svobodno in brez strahu izmenjavali svoje misli in občutke. Zunaj družine je bilo to nevarno. Zato zunaj družine vrednot ni bilo, vsaj ne zaupanja, lojalnosti, zanašanja na drugega, vrednot, ki so pogoj kooperacije.

Zato ni bilo civilne družbe. Počasi se obnavlja, vendar vrednota zaupanja v oblast niha od maksimuma do minimuma glede na splošno vzdušje in gospodarsko uspešnost. Na splošno je zaupanje še nizko. Civilna družba ni zdrava. Ne raste v nešteti skupinah, ki taktično med seboj sklepajo zavezništva. Manj skupin je, ki bi delile skupne moralne vrednote, in manj je med njimi konkurence. To je seveda kompatibilno z večanjem individualizma. Izrazi ciničnosti so se dramatično povečali, oblast ne žanje navdušenja za svoje delo in ljudje štejejo kritiko za svojo pravi-

⁴¹ Podatki za tuje države so povzeti po Fukuyama, F.: *The Great Disruption*. Free Press, glej 45.

⁴² Stat. letopis 1998, str. 89, USRS, 1998.

⁴³ Stat. letopis 1998, str. 208.

⁴⁴ Stat. letopis RS 1998, str. 83.

⁴⁵ Fukuyama, F.: *The Great Disruption*. The Free Press, New York, 1999.

co. To je nekakšna mešanica gibanj, ki jih je težko spraviti v skladno celoto. Končno je to tudi nemogoče, kajti časi se še niso uredili, povsod vlada anarhija, ni se še izoblikoval prevladujoč vzorec. Še najbolj bi ustrezala ugotovitev, da gre za moralno miniaturizacijo: ljudje sodelujejo v majhnih skupinah, ki pa imajo manjši polmer zaupanja in so manj avtoritativne.

Tako opazujemo dva moralna svetova: družino kot oporišče trdnih vrednot, za katere pravijo ljudje, da je še vedno nekaj stalnega in zanesljivega, ter zunanji svet, javno areno, v kateri pa se še niso izoblikovale oz. restavrirale vrednote, ki bi tvorile središče in temelj družbe ter absorbirale vase tudi družino kot njeno osnovno celico. Znotraj družin je torej visoka stopnja socialnega kapitala, vendar relativno pomanjkanje socialnega kapitala zunaj sorodstva. Družina sama je mnogo stabilnejša kot na Zahodu, kjer je problematična in v procesu propada že od začetka 60. let.

Stanje v postkomunističnih državah se torej v načelu loči od kapitalističnih držav, v katerih je močna civilna družba, medtem ko se vrednote družine vendarle počasi popravljajo, kot trdi F. Fukuyama, potem ko so v letih 1990–1992 zdrsnile na svojo najnižjo raven in se omejile samo na svojo reproduktivno funkcijo.

Prihodnost družabnosti

Majhna podjetja so vir zaposlovanja, saj se velika podjetja reorganizirajo z zmanjševanjem in odpuščanjem zaposlenih. Prihodnost Slovenije je zato odvisna od ustvarjanja novih podjetij. Ker se je število letno ustanovljenih podjetij po letu 1993 zmanjšalo za šestkrat, lahko sklepamo, da so družine, ki so doslej skoraj izključno ustanovljale podjetja, izčrpale svoj kapital in svoje kadrovske zmogljivosti. Prišle so do svojih meja. Zato se je rast ustavila. Prevelika odvisnost od sorodstvenih vezi ima lahko negativne posledice za širšo družbo zunaj družine. Družina in sorodstvene vezi so se dvignile nad vse druge vrste socialnih obvez. Tako imamo moralnost dveh ravni, pri čemer je moralna obveza do javnosti vseh vrst šibkejša kot do sorodstva.

Moja teza je, da je družabnost blokirana, če se ne bo razvila kultura kooperacije zunaj sorodstva z vrednotami, ki jo omogočajo in ki so njeno bistvo. Kapital imajo samo še posamezniki, saj se še niso posvetili podjetništvu v povezavi z drugimi po vzoru Zahoda. Od tega sta odvisni prihodnja gospodarska rast Slovenije in njena kakovost življenja. Le v tem bodočem sektorju lahko dobijo delo brezposelni in desetisoči mladih, ki bodo prišli iz šol. Tega pa ne bo brez vrednot, na katerih tvorbo lahko vpliva edino vlada z izobraževanjem in s pospeševanjem združevanja podjetnikov v okviru trdnega pravnega sistema, ki bo opora teh vrednot z *doslednim, nepopustljivim in takojšnjim sankcioniranjem prekrškov*. Tega danes ni, nihče ni gotov, če ga ne bo njegov partner ogoljufal. Na tisoče družb z omejeno odgovornostjo gre vsako leto v stečaj, ne da bi

poplačale ogromno škodo, ki jo povzročijo kupcem in svojim poslovnim krogom⁴⁶.

Individualizem vodi v izolacijo, družabništvo pa v preseganje družine in sorodstvenih vezi, v rast podjetništva in zdravega gospodarskega okolja. Pri tem ima vlada veliko odgovornost, saj je edini dejavnik, ki na to lahko aktivno vpliva. Socialne vrednote so propadle zaradi države, zato jih lahko obnovi edino ona. Ljudje morajo čutiti pravno varnost in oporo, da bodo dolgovi plačani, da bodo stečaji v njihovo korist in da bodo krivci kaznovani. Ne tako kot danes, ko je to normalno reševanje težav ali programirana prevara.

Potem se bo družina umaknila v vrste drugih poslovnih dejavnikov, izgubila bo pomen kot edini vir varnega poslovanja. Tedaj se bodo šele pojavile možnosti novega podjetništva z združevanjem kapitala po interesih posameznikov zunaj družin. Tedaj šele bomo lahko doživeli gospodarsko rast in zmanjšanje vrst brezposelnih. Potem se bo normaliziralo tudi zaposlovanje. Družinska podjetja so vodila do nepotizma. Na tehtnici je varnost poslovanja in odgovornosti, zaprte v sorodstvo. Vendar pa ekonomska učinkovitost zahteva, da se poslovni partnerji, kupci in banirji izbirajo nesentimentalno na temelju kvalifikacij ter sposobnosti in ne po krvi. Sodobne birokracije ne sestavljajo člani družine ali prijatelji, temveč tisti, ki izpolnjujejo najboljše objektivne kriterije delovnega mesta ali pa so izpolnili formalne izpite.

V tem je razlika med skupnostjo, kar je Slovenija danes, in družbo, v kakršno naj se spremeni v prihodnosti. Skupnost razumemo kot gosto omrežje osebnih odnosov, močno oprtih na sorodstvu in znanstvu ter na neposrednih stikih, kot je značilno za majhne zaprte kraje. Vse stvari, tudi najbolj zapletene, se urejajo tako z dogovori. Pravila niso zapisana, če pa so, si jih vsakdo razlaga po svoje. Posamezniki so navezani drug na drugega v mrežo medsebojnih odvisnosti, ki se nanašajo na vse življenjske vidike. Družba pa je visoko organizirana, legalizirana z okvirom zakonov in drugih formalnih predpisov, ki so čvrsti, konsistentni in ki ne dopuščajo različnih razlag, kajti sistem struktur tega ne dovoli zaradi svoje stabilnosti in verodostojnosti. Vsi odnosi so formalizirani in neosebni, delujejo avtomatično in zunaj volje posameznih skupin. Posamezniki za medsebojno podporo do skoraj istega obsega niso odvisni drug od drugega in so zato mnogo manj moralno obremenjeni.

Tedaj bo Slovenija prestopila iz predmoderne v moderno družbo. Šele tedaj bo končala tranzicijo. Šele po tej pretvorbi bo postala normalna demokracija. Mnogi tega še niso dojeli, zaradi česar razvoj stagnira. Nekatere v prihodnosti bo izvedla ta preobrat iz družinskih krogov v družabniš-

⁴⁶ Značilen je primer gradbenega podjetja Hiša C3D, ki je sklenilo pogodbo za 12 hiš v Šujici, pobralo 4 milijone DEM in nato pustilo obupane kupce, ki so že prodali svoja stanovanja, z nedograjenimi hišami, neplačanimi parcelami in neplačanimi izvajalskimi obrtniki. Takšnega očitnega kriminala nihče ne preganja, kot da je to običajna praksa bogatenja brez dela. In takšnih primerov je veliko.

tvo poslovnih ambicioznih in sposobnih nesorodnih partnerjev. Preobrazba Slovenije zato ni samo gospodarska, kot jo načrtuje strategija rasti, temveč je tudi socialna in vrednostna. Če tega ne bomo doumeli, nas čakajo v prihodnosti neuspehi in razočaranja. Zato je tudi tu potrebna strategija.

27. Sindikati in plače

Prilagoditi se ali umreti

V Sloveniji so imeli po osamosvojitvi sindikati največji vpliv na dvig plač. Vsi sindikati vseh političnih barv so imeli isti cilj: pridobiti si čim več članstva z glasnim zavzemanjem za njihove koristi. To je bilo popolnoma legitimno. Proti sebi pa niso imeli vsaj do leta 1996 nobenega pravnega nasprotnika, ki bi njihove zahteve relativiziral. Delodajalci se še niso organizirali v učinkovito zvezo, vlada pa je nihala med podpiranjem njihovih zahtev in koristmi podjetij za uravnoteženo poslovnobilančno politiko. Vsi pa so bili še pod psihološkim bremenom samoupravljanja, v katerem so bili delavci – in to njihov pravi delavski fizični del – nosilci politike in sistema, tako da so bili središče in pogoj delovanja gospodarstva sploh. Ta mentaliteta je leta bremenila odnose med sindikati in vlado, dokler se ni osvobodila in pričela obravnavati vprašanje plač z makroekonomskega gledišča, povezano z dodano vrednostjo, potrošnjo in inflacijo.

Najhitreje so se znašli v novem kapitalističnem okolju delodajalci, čeprav podjetja še niso bila privatizirana v celoti in je velik del pripadal državi. Bili so prvi, ki so opozorili, da pomenijo plače izčrpavanje dodane vrednosti, ki jo ustvarjajo podjetja, tako da ne ostane dovolj za naložbe poleg amortizacije za iztrošena sredstva, za rezerve in za presežek, ki je znak dobrega upravljanja in ki ga lastniki pričakujejo od podjetij. Opozarjali so, da je kosmata dodana vrednost slovenskega gospodarstva nekajkrat nižja od zahodnoevropskih standardnih vrednosti (v letu 1994 od nemške 6,4-krat, od avstrijske 4,7-krat). Zato ni mogoče primerjati plač s plačami v EU. Podjetja morajo vlagati v posodobljanje tehnologij za povečanje konkurenčnosti. Zato morajo ostati plače v razmerju z ustvarjeno dodano vrednostjo. Če so podjetja v finančnih težavah, morajo sindikati to razumeti in ne organizirati stavke, kajti s tem prekinejo delo prav v trenutkih, ko je najbolj potreben prihodek. S tem potisnejo podjetje dokončno pod vodo, kar pa pomeni stečaj in izgubo delovnih mest.

Sindikati so se na te ugovore odzvali z dokazovanji o slabem poslovanju uprave, o okoriščanju vodilnih z nesorazmerno visokimi plačami in o odločitvah uprave, ki pomenijo krajo, podkupovanje in celo odtekanje sredstev v druga podjetja, ki jih vodijo člani uprave pod krinko pogodb

sodelovanju, pri katerih pogosto ni bilo nobene protiusluge. Zaradi stavk je šlo v stečaj veliko podjetij.

Poslovanje podjetij je bilo do leta 1998 res slabo, saj so bile izgube industrije v celoti večje od dobičkov. 60 odstotkov podjetij je poslovalo z izgubo in v njih je bilo zaposlenih 42 odstotkov vseh. Leta 1996 je bilo v predelovalni industriji izgub (87.461 mio SIT) precej več kot dobička (41.742 mio SIT), bolje je bilo leta 1997, ko sta se dobiček (67.250 mio SIT) in izguba (65.198 mio SIT) skoraj izravnala, leta 1998 pa se je stanje izboljšalo: dobička je bilo 80.196 mio SIT in izgube 51.508 mio SIT, kar pomeni 28.688 mio SIT čistega dobička (SKEP GZS).

Če pogledamo delež dela v KDP v zadnjem desetletju, je približno konstanten okrog 58 odstotkov. Vendar se delež za plače zmanjšuje (za 5 odstotkov), delež pokojnin pa se povečuje. Ker polno subvencionirani pokojninski programi enostavno vključujejo plače, premaknjene z danes na jutri, manj kot polno subvencionirani programi zdravstvenega zavarovanja, kjer gre večina za upokoјence, dejansko pomenijo transferje plač od teh, ki so trenutno zaposleni, tistim, ki so že upokoјeni. Pri tem so razmeroma najbolj prizadeti najmanj plačani delavci, ki imajo plače blizu življenjskega minimuma.

Sindikati nimajo enotne politike glede strukture plač. Nastopajo proti velikim plačam direktorjev v javnih (tj. državnih) ustanovah, ki imajo dejansko monopol, ceno jim določa država in zato tudi ne morejo izkazovati dobička, ki bi bil posledica spretnih taktik direktorjev. Zato ne moremo govoriti o njihovi individualni sposobnosti, ki bi se izražala v odličnem poslovanju podjetja. Če država določi ceno zaradi splošnega stanja v gospodarstvu in v splošni porabi tako, da bodo javna podjetja imela izreden dobiček, to ni zasluga direktorja. In če vlada v strahu zaradi dvigovanja inflacije ne dovoli povišanja cen, zaradi česar ima javno podjetje v bilanci veliko izgubo, to ni krivda direktorja. Za velik dobiček ali pa izgubo bo poskrbela vlada, tako da podjetje zaradi tega ne bo utrpelo nobenih posledic ali šlo celo v stečaj. Noben direktor javnih podjetij zaradi slabih rezultatov zato ni bil odstavljen. Zato tudi ne moremo govoriti o njegovih poslovnih zaslugah. Je uradnik visokega ranga in nič več. Zato zasluži uradniško plačo.

Drugače je z direktorji samostojnih gospodarskih podjetij, ki si konkurirajo ali celo bolj ali manj uspešno nastopajo na tujih trgih. Pri njih sta odločilna višina dodane vrednosti na zaposlenega, kajti njen dvig je po analizah pisca neposredna zasluga organizacijskih in strukturnih sprememb menedžmenta, in ustvarjeni čisti dobiček. V primeru izgube bi moral nadzorni svet direktorja odstaviti in ga zamenjati z drugim. To je normalni postopek ob zaključnem letnem poročilu. Pred kratkim so se morali posloviti direktorji največjih multinacionalk, kot so BMW, VW in Mercedes-Benz. Če je dobiček, mora menedžment sodelovati pri njem s svojim deležem. Če ne bi, bi bilo to skrajno destimulativno. Sindikat pri tem ne sme ugovarjati. To je v njegovem interesu, saj so delovna mesta

zavarovana za prihodnost, naložbe iz dobička pa bodo omogočile nova delovna mesta. Kljub temu sindikat ob nagradah protestira. To je bodisi egalitarno pravičništvo preteklosti ali pa institucionalizirana zavist.

Med delodajalci in sindikati se napetost povečuje. To je razumljivo. Delodajalci najraje v podjetjih ne bi imeli sindikatov, zlasti pa ne enotnih. Čim bolj so pisani, lažje je sklepati z nekaterimi kompromise in tako razbiti skupne nastope, ki imajo večjo moč. Če se posreči zabiti klin med različne sindikate, ki nastopajo z različnimi zahtevami in se tudi ob napovedani stavki različno držijo, bolj bodo mediji to izkoristili in povečali razcepljenost med zaposlenimi, ki bodo verjeli medijskim obrekovanjem. Zato najemajo vodstva podjetij svetovalce, ki so specializirani v obravnavanju sindikatov z metodami, kako jih izločiti. Zato spodbujajo vodstva zaposlene, zlasti najvplivnejše med njimi, da se izpišejo iz članstva sindikatov in da ne sodelujejo pri volitvah vodstev sindikata. Približno tretjina zaposlenih ni v sindikatu, vendar je to zelo različno od podjetja do podjetja. V podjetjih, kjer je sindikat v prvih anarhičnih letih po osamosvojitvi in razpadu samoupravljanja izbojeval pomembno zmago proti namenom vodstva, je članstvo skoraj stoodstotno. V podjetjih z uspešno poslovno strategijo, strogo disciplino in visoko usposobljenimi zaposlenimi na zahtevnih visokotehnoloških delih je članstvo sindikata tudi manj kot polovično. To menedžmentu ustreza, zato sindikata tudi ne podpira, ampak ga samo trpi po črki zakona. Zaposleni zaradi preteklega režima niso navajeni ostrega nastopa proti vodstvu. Ne marajo se nobenemu zameriti, ker se bojijo za svoje delovno mesto. Povsod so že imeli primer upornika, ki ga je vodstvo izrinilo iz podjetja s šikanami ali lažnimi obtožbami. To so svarilni primeri.

Delodajalci bi želeli zakone o delu tako spremeniti, da bi bilo sindikate težje ustanavljati in lažje razpustiti. Zakonske zahteve, da spoštujejo pravice sindikatov, pogosto ignorirajo. Podjetja plačajo nizke denarne kazni, ki jim jih naložijo zaradi kršitve zakona o delu, in nato naprej kršijo zakon; kjer so sindikati, težko vplivajo na odločitve lastnikov uprave in bank upnic, če pride do nelikvidnosti in do stečaja.

Težko je razumeti nedoslednost zakona, da omogoča poslovanje podjetju, ki je očitno nezmožno zaslužiti za svoj obstoj. Še naprej nabavlja blago za svoje delo, vendar računov ne plačuje in s tem širi nelikvidnost v svoji poslovni okolici, podobno nalezljivi boleznii. Posebno poglavje so neizplačane plače zaposlenim. V strahu za svoje delovno mesto vztrajajo pri delu tudi potem, ko niso prejeli plače za pretekli mesec in nato še za dva ali tri mesece. To je dokaz, kako težko je dobiti delovno mesto in kaj so ljudje pripravljeni potrpeti, da bi ga obdržali. Težko je razumeti, kako živijo te družine, ki imajo otroke, plačevati morajo položnice za najemnico, elektriko, vodo, ogrevanje. Zakon bi moral absolutno po sodni dolžnosti takšno podjetje takoj ob prvi neizplačani plači zapreti, da ne razširja okrog sebe kulture neplačanih dobav.

V razmerah splošne slabe donosnosti podjetij se je sindikatom težko

uspešno boriti za minimalne plače, za boljše delovne razmere in za boljše plačana zahtevna in odgovorna delovna mesta. Delodajalci tega ne trpijo, ker jim podpirajo strukturo stroškov in s tem naložbene načrte v strategiji podjetja. Kot povsod na Zahodu so sindikati moteči. Delodajalci bi jih želeli izločiti. Zato velja tudi v Sloveniji, da so kapitalisti napovedali sindikatom vojno – in da v tej vojni tudi zmagujejo.

Čeprav ni namernih prizadevanj, da bi sindikate izločili, se je članstvo zmanjšalo. Ostali so najbolj potrebni zaščite, to so nizko kvalificirani in priučeni zaposleni delavci in delavke, zaposleni z višjo in visoko izobrazbo, visoko kvalificirani, delovodje in mojstri pa so zunaj organiziranih v sindikatu. To je lahko razumeti, saj so to že deli srednjega in vrhnjega menedžmenta. Ker jih je v podjetjih med 15 do 45 odstotkov, je za toliko tudi članstvo sindikata manjše. To se vidi ob stavkah, ko ti zaposleni stojijo ob strani in naprej opravljajo svoje delo.

Če to primerjamo s stanjem v zahodnih državah, je v Nemčiji približno ista slika, v Franciji je članstvo večje, saj je to pogojeno s sindikalno zgodovino in pomembnimi sindikalnimi zmagami v preteklih letih, ki so prisilili vlado k preklicu namer; v Veliki Britaniji je v članstvu tretjina zaposlenih, kar je povezano z vojno, ki jo je sindikat napovedala Thatcherjeva v 70. letih in jih tudi brez milosti razbila, v ZDA pa je članstvo sindikatov v upadanju, saj jih je organiziranih samo še 15 odstotkov v celotni delovni sili. Tudi tam, kjer sindikati obstajajo, so izgubili vso svojo moč nad nadzorom plač in pogajanj za delovne razmere. V EU sindikati na splošno upadajo. Značilen je v tem pogledu naslov članka v *Economistu*, 1. julija 1995: »Sindikati: Prilagoditi ali umreti«.

Slovenske sindikate obremenjujejo njihovi odnosi s političnimi strankami različnih ideoloških smeri, ki si jih skušajo podrediti za izvajanje njihovih namer v podjetjih. Politika si skuša v podjetjih priboriti podporo menedžmenta predvsem po finančni plati. Spore med sindikatom in vodstvi podjetij skuša izrabiti zase zaradi javnega mnenja, pri tem mu pa ni mar za sindikalno članstvo, ki ni zainteresirano za politiko, temveč za krepitev podjetja za naročila in s tem za delo in stabilnost delovnih mest. Kljub vtikanju strank v kritična podjetja nobeno ni ušlo svoji usodi. Delovnointenzivnih panog ni nihče prestrukturiral in o pomoči vlade tehnološkemu razvoju kot pogoju večje konkurenčnosti se samo veliko govori. Sindikati se bodo morali iztrgati iz objema politike in skrbeti za življenjske interese članstva, če bodo hoteli obstati in imeti pomembno pogajalsko težo.

Gotovo so sindikati vplivali na enakost povprečnih plač. Celo različno produktivna podjetja so izplačevala enake plače. Prav tako je tudi prerazdelitev zaradi sindikatov bolj enaka. Nekatera podjetja so plačevala večje plače, da ne bi imela težave s sindikati. Znižale so se plače v podjetjih, ki jim je grozilo pomanjkanje dela zaradi konkurence. V nekaterih primerih so sindikati sprejeli nižje plače, ker je lastnik zagrozil, da bo sicer moral preseliti podjetje v tujino, kajti tam so plače in davki nižji. Vsako podjetje

je pa mora tekmovati s konkurenco z Vzhoda, kjer so plače občutno nižje. Če plač ne podpira občutno večja produktivnost, kar pomeni višja dodana vrednost na zaposlenega, jih v globalni ekonomiji ni mogoče braniti, pa naj bi želeli napraviti kapitalisti karkoli.

V prihodnosti moramo pričakovati zaostrovanje odnosov. Menedžment bi imel rad bolj proste roke pri ukrepanju za vzdrževanje konkurenčnosti, sindikati pa skupaj z organiziranimi delavci vedo, da je njihovo preživetje odvisno od večjih plač, kajti plače v Sloveniji še niso na ravni avstrijskih in zato ne omogočajo zbiranja rezerv, s katerimi bi lahko družina preživela morebitne težke čase. Po drugi strani pa sindikati očitajo menedžmentu, da pozna samo reševanje na račun delavcev, za druge organizacijske, tehnološke in poslovne ukrepe pa je nesposoben, saj bi edino z njimi lahko dvignil dodano vrednost na zaposlenega, iz katere bi lahko črpal poleg plač mnogo več za naložbe in presežek. Očitki menedžmentu so resni. Če jih bodo vzeli resno tudi lastniki v nadzornih svetih, potem bo prišlo do temeljite prenove menedžmenta. Ker bo šlo za obstoj menedžmenta, bo zato vojna s sindikati šele vzplamtela.

28. Civilna družba in socialni kapital

Na prelomu med industrijsko in informacijsko dobo, v kateri bo družba kot surovino uporabljala znanje za njegovo nadaljnjo proizvodnjo, prihaja do pojava, ki ga poznamo z začetka industrijske dobe. To je povezano z idejo, da socialni red sloni na centralizirani, racionalni, birokratski hierarhiji. Sociolog Max Weber je dokazoval, da je racionalna birokracija bistvo sodobnega življenja. V informacijski dobi bodo morali podjetja in vlada decentralizirati in razpustiti moč ter se opreti na ljudi, ki se bodo samorganizirali. Pogoj za to je posvojitve novih norm in pravil vedenja: življenje v 21. stoletju bo slonelo na neformalnih normah. Sodobna visokotehnološka družba bo morala obnoviti socialne norme, ki jih je tranzicija uničila.

Dogajanje z družbenimi vrednotami v Sloveniji je podobno kot na Zahodu, vendar je zaradi tehnološkega zaostanka premaknjeno za 15 do 20 let. Tako pri nas prihaja do propada vrednot: družine razpadajo, rodnost pada, alkoholizem se večja, vse več je nezakonskih otrok. Tako kot na prehodu iz predindustrijske družbe v industrijsko sredi 19. stoletja. Po nastanku industrijske družbe iz poljedelske se je stanje vrednot močno popravilo. Zato se bodo tudi po prehodu v informacijsko dobo vrednote restavrirale in moralno stanje družbe se bo saniralo. To se opaža v ZDA, ki so že v informacijski dobi: kriminal izrazito pada, stopnja ločitev se zmanjšuje, zaupanje v institucije se izboljšuje, civilna družba cveti in skrajne oblike individualizma niso več priljubljene. Vse to se pri nas še poslabšuje, poglejmo samo javnomnenjske raziskave o zaupanju v vlado in parlament: javnost jim v večini (nad 50 odstotkov) ne zaupa.

Slovenija je preveč zaprta vase, kot da bi bil v zavesti ljudi neki prastrah pred tujci. Res so v preteklosti vedno sovražno nastopali proti nam, vendar je v bistvu strahu nerazgledanost. Ne poznamo boja drugih malih narodov, ki so si znali ohraniti jezik in svoje gospodarstvo. Preveliko je neznanje in stopnja kulture nizka, kar vodi v kompleks manjvrednosti in zapiranja vase, v izogibanje stikom s svetom.

Posledice na učinkovitost gospodarstva so ogromne. Pravega timskega dela ne more biti, ker med ljudmi niso utrjene vrednote lojalnosti, zaupanja, poštenosti, nesebičnosti, kolegialnosti. V Sloveniji je bila v preteklih letih velika preobrazba, ne v notranjosti ljudi, temveč v njihovi usodi, v njihovih življenjskih razmerah, v okolju, ki jim določa življenjski potek. Pri tem ne mislim na strah pred brezposelnostjo, temveč na odnos do nadrejenih v službi, na občutek, da so podrejeni lastniku kapitala, v čigar rokah je njihova usoda, in da na to ne morejo vplivati. Glede vrednot pa smo na velikem prelomu, stare vrednote se rušijo, ogrožene so, novih pa ni. Ljudje se čutijo izdane, zapuščene, prepuščene samim sebi.

Na Zahodu se ta prelom, ki se je pričel leta 1960, počasi končuje. Kriminal je v ZDA očitno prešel svojo najhujšo točko. Po letu 1980 stopnja ločitev zakonov pada in število nezakonskih otrok se tudi zmanjšuje. V Sloveniji tega vrha še nismo dosegli. Ti pojavi ne stagnirajo. Zaupanje v velike družbene ustanove, kot sta parlament in vlada, še vedno pada. Civilna družba nima nobene veljave, javnost zanjo nima posluha. Na Zahodu javnost spremlja njeno delovanje in ji kot edini ustanovi zaupa in verjame. Socialne norme so še vedno neizrazite. Na Zahodu se vračajo konservativnejše socialne norme, skrajne oblike individualizma so še vedno zelo cenjene in pogoste, čeprav jim niso več naklonjeni. Zato je težko odgovoriti, ali bomo sposobni socialne prilagoditve na tehnološke in ekonomske razmere informacijske dobe.

Lahko samo upamo, da je ta razvoj zakonitost kot odziv, kot iznihanje zgodovinskega nihala po skrajnem odklonu v socializem in samoupravljanje. O tem nas uči zgodovina, saj so se Slovenci po prihodu industrijske revolucije z Zahoda po letu 1850 nenehno prilagajali. Prihod vlaka in parnega stroja v lesno industrijo, v železarstvo, tekstilno industrijo je izzval velike premike, saj so ljudje v tem prelomu prevzemali nove poklice in dela, ki jih prej sploh niso poznali. Arhaične navade, običaje, pravila, značilne za kmetijsko družbo, so zamenjali drugi, značilni za drugačen ritem industrijskega življenja in velikih naselij. Ljudje so se pričeli seliti iz vasi v mesta. Ta premik se je pri nas zgodil veliko pozneje kot v Zahodni Evropi. Enak zaostanek vidimo tudi danes, ko je informacijska postindustrijska doba spodbudila razvoj novih vrednot. Civilizacijska stopnja razvoja v Sloveniji je v zaostanku, ki ga ni mogoče ujeti, saj je podedovan iz preteklosti.

Slovenci še niso zreli za samoorganiziranje, za družbo informacijske dobe, ki ne bo slonela izključno niti na vladi niti na koncernih, na njihovih formalnih, birokratskih pravilih za organiziranje ljudi, nad katerimi

imajo oblast, ki jo ti priznavajo in se k njej zatekajo, ko čutijo potrebo: češ, država nam mora pomagati, država je dolžna napraviti to in to. Nočejo neodvisnosti, nočejo se decentralizirati in se zanesti samo nase, na samoorganizirano družbo. Slovenci niso zreli za to. Samoupravljanje je bilo samo utopija neodvisnosti, v resnici pa je odločala vsepričujoča partija, in vsi so to vedeli. Vsi smo se šli samo neko igrico. Pogoj za pravo samoorganiziranje, ki daje polno odgovornost za posledice odločitev, so ponotranjena, za lastno vest odločujoča pravila in norme obnašanja, ki nakazujejo, da bo svet 21. stoletja slonel v svoji globini na takšnih neformalnih pravilih.

Prehod iz totalitarne v demokratično družbo je prekinil socialne norme, ki so bile povezane z odvisnostjo in podrejenostjo partiji, nove pa se šele rojevajo, ljudje jim še ne zaupajo ali pa jih samo preizkušajo in se nanje počasi navajajo. Dolgo jih še ne bodo ponotranjili, da bi delovale v vsaki situaciji avtomatično in ukazovalno, brezizhodno in brez alternative. Sodobna visokotehnološka družba ne more shajati brez njih. Ljudje se bodo soočali s spodbudami, da jih proizvedejo.

Slovenska družba še ni sprejela resnice, da je partijsko enoumje s svojo represijo in z ostrim pregonom vsake kritike kot sovražnega dejanja zatrla arhaične vrednote, jih pregnalo v podzavest, in da so posledice v družbenem življenju usodnega pomena za današnji čas. Med ljudmi se čuti praznina, to je nezapolnjen prostor, v katerem se počasi in obotavljivo obnavljajo vrednote zaupanja in lojalnosti. Ugovori, da je bil čas prave represije kratek, so objektivni, vendar zanemarjajo dejstvo, da se moralno odzivanje človeka obnavlja zelo počasi. Ranjenost čustev in strah okrevata počasi. Ker so okviri partijskega režima vztrajali po vrhuncu represije leta 1960 še tri desetletja, ni bilo mogoče spremembe resno obravnavati kot prelom. Recidivi represije v 70. letih so obnovili izkušnjo strahu in nezaupanja v vsakogar, razen v družino.

Obnove tradicionalnih vrednot v zahodnih družbah po velikem prelomu v letih 1960–1980 ne moremo prenesti v Slovenijo. Viri so drugačni, poškodbe mentalnega zdravja prebivalstva so drugačne narave. Zato razvoja ne moremo primerjati z zahodnim. Ekonomisti najtežje sprejemajo tezo, da je zaradi takšnega propada socialnih vrednot nemogoče vzpostaviti učinkovitost in produktivnost gospodarstva na ravni Zahodne Evrope, kljub isti ali podobni tehnološki opreми, enaki organizaciji in enakim notranjim poslovnim pravilom. Kosmata dodana vrednost na zaposlenega znaša samo četrtno avstrijske ali italijanske, kar velja celo še bolj za močno prizadete delovnointenzivne panoge tekstila, oblačil in lesa. Analiz teh razlik se ne loteva nihče. In vzroki za to so tako številni in medsebojno prepleteni, da jih je nemogoče dokončno identificirati. Za vsakim se v globini pokažejo psihološki razlogi zaposlenih, njihov občutek odgovornosti, angažiranosti, zaupanja in lojalnosti do sodelavcev, timskega sodelovanja in poštenosti do samega sebe in do izpolnjevanja svojih dolžnosti, čeprav ga nihče ne nadzoruje.

Razvoj produktivnosti v desetih letih demokratičnega režima in zatona družbene lastnine kaže, da bo potekal počasi, da ne bo nenadnega preloma in da bo odvisen od obnove klasičnih medčloveških moralnih vrednot. Zato ne smemo imeti nobenih iluzij o nenadnem izboljšanju. Dohitevanja Zahodne Evrope v takšnem psihološkem prehodu nismo zmožni. Otresti se moramo mehanicističnega razmišljanja in se opreti na sociološke korenine s tvorbo socialnega kapitala, prilagojenega razvoju. Prilagoditev na oblike življenja v EU poteka hitro, ker je vodena od zunaj s strani vlade in podjetij. Vendar so to zgolj zunanji pojavnosti znaki, ki so vizualno razvidni tujim opazovalcem. V notranjosti pa razvoj psihološkega sodelovanja, angažiranosti in sodelovanja med posamezniki zaostaja, ker ga ni mogoče pospešiti na ukaz. Zato kakovost poslovanja družbe in gospodarstva, kjer je posledica sodelovanja najbolj vidna, še dolgo ne bo dosegla EU.

Koliko časa še? Prehod iz poljedelske družbe v industrijsko je trajal okrog 100 let. Cikli razvoja človeštva iz ene v drugo fazo so vse krajši, ker stopnja znanja in prilagodljivost človeštva naraščata. Zato bo ta prehod gotovo krajši. Tudi ne vemo, kako globoko je poškodovano mentalno družbeno tkivo. Že teh deset let je dolga doba, ki strokovnjake čudi in postavlja pred nerešljive in zapletene probleme.

Pogoji prihodnosti

Ta vprašanja so tesno povezana s predvidevanjem prihodnosti. Brez poznavanja oblikovanja »normalne« družbene in individualne zavesti in načinov odzivanja na medosebne stike ne moremo napovedati uspešnosti sodobnega gospodarstva, ne moremo predvidevati intenzivnosti inovacijskega dogajanja, ne moremo napovedati razširjanja podjetništva, ki je po prvih zagonih prišlo v stagnacijo in kaže na disfunkcionalnosti v družbi. Podjetništvo je pri svojih nagibih odsev individualnih načrtov, elana in navdušenja nad svojimi sposobnostmi, pa tudi določene stopnje zaupanja v družbene pogoje okolja, rastočega zaupanja kupcev v boljše možnosti, zaupanja med poddobavitelji in proizvajalci, zdravja denarja in boljših obetov prihodnosti. Ljudje, ki vidijo črno prihodnost, ne bodo šli v takšne načrte. Zato mora biti nekaj narobe, če ni novih podjetnikov. Novo podjetništvo je izraz optimizma. Ker ne odpirajo novih podjetij, so pesimisti, nimajo zaupanja v položaj. Ne moremo trditi, da ni kapitala. Pač pa ni medsebojnega zaupanja, da bi se nesorodni ljudje združevali. Poslujoča podjetja so zato skoraj izključno družinska oz. sorodstvena.

Vzrok je ob tej tezi v tem, da se zaupanje, lojalnost in poštenost med posamezniki niso vzpostavili na tradicionalnih temeljih, da niso izginili razlogi, zaradi katerih so v prejšnjih desetletjih te vrednote izginile, ali da občutek o temeljitih spremembah v političnem režimu še ni dovolj prežehl razmišljanja ljudi. To velja za vse države, ki so šle skozi vse faze enopartijskega režima. V resnici so danes razmere v produktivnosti povsod enake. Celo po dodani vrednosti na zaposlenega lahko razberemo trajanje

partijske represije: najbolj je prizadeta Češka, nato Poljska, boljša je Madžarska, Slovenija pa je za 100 odstotkov boljša od vseh teh. Torej je najhitreje prebrodila partijsko represijo. Vendar traja okrevanje pri vseh enako in se nikamor ne premakne. Korelacija med stabilno demokracijo in ekonomskim napredkom po Francisu Fukuyami⁴⁷ se zato še ni mogla izkazati v celoti. Še vedno delujejo zaviralni momenti pomanjkljivega socialnega kapitala, katerega usodni pomen je prvi dokazal prav on v knjigi *Zaupanje* (1995). Delovanje vrednot socialnega kapitala kot nepogrešljivega pogoja produktivnosti je v Sloveniji med ekonomisti in sociologi neopaženo. Ogibajo se ga kot nepomembnega, vendar brez njega ne bodo mogli razrešiti vprašanja, kako rešiti zaostanek v produktivnosti za EU, kje zdraviti porušeno ravnotežje, v organizaciji, poslovanju, mikroekonomiji ali pri psihološkem odnosu zaposlenih.

Fazni zamik

Oglejmo si možnost, da bo prišlo v teh postkomunističnih državah do velikega preloma z rastočim kriminalom in razsulom družine šele sedaj, po koncu komunizma, medtem ko je Zahod to že preživel in se pričinja stanje izboljševati. Govorimo torej o faznem zamiku ali zaostanku nekega pojava, ker ga je prej zadrževal režim s svojo ostrino in z nizkim življenjskim standardom. Gre torej morebiti za zakonitost, da gre družba skozi podobne ožine razvoja, da mora preživeti vse bolezni razvoja in da mu ne more uiti? Morebiti gre za pojav, ki je povezan z nenadnim dvigom življenjske ravni, ki spremeni navade v družbi, odnose med posamezniki in kriminal se sprošča zaradi rastoče razlike med bogatimi in revnimi, deprivilegiranimi in hendikepiranimi? Ali je to iznihanje v nebrzdan individualizem iz prejšnje stroge kolektivnosti?

Vzrok je v razpadu vrednot zaupanja med posamezniki. Poti do okrevanja nista zmožni doseči niti civilna družba niti Cerkev. Slednja zato ne, ker ne zna poiskati mostu do strtih vezi individuuma z njegovo okolico, ne zna streti lupine, ki so si jo ti zgradili okrog sebe in ki onemogoča sleherno interakcijo z bližnjimi. Zato se v družinah odrasli otroci odtujujejo staršem, mnogi jim očitajo njihovo licemerstvo in oportunističnost v preteklem režimu in jim zato odrekajo vsako avtoriteto. To so subtilne stvari, ki jih je možno razkriti samo v notranjosti doživljanja odnosov in odzivov mladih. Zato se izražajo v nasilju in pretiranem neracionalnem divjaštvu ter slepem besnilu črednega nagona band.

Poti iz tako zlorabljenih »družbe« nazaj v predmoderno skupnost ni mogoče najti. Treba je čakati na vznikanje novih vrednot, prirejenih času in obogatitih s težkimi izkušnjami preteklosti. Tako kot na Zahodu mora biti politični mir glavna skrb države. Zato morata ostati Cerkev in država ločeni. Glede mnenja o najpomembnejših moralnih in etičnih vprašanjih o končnih ciljih ali naravi dobrega pa naj vlada pluralizem.

⁴⁷ Fukuyama, F.: *The End of History and the Last Man*. New York, Free Press, 1992.

Zato mora biti poglobitna vrednota strpnost. Ne moralni konsenz, temveč transparentni okvir zakonov in institucij naj skrbi za politični red. Takšnih načel Slovenija ni še nikoli izkusila. Državljanom ni treba biti zelo krepsten, pač pa racionalen, sledijo naj zakonom in svoji sebičnosti. To se sklada s tržnim kapitalizmom, zato sta oba skupaj uspešna bolj kot katerakoli druga kombinacija. Vendar ne brez kulturnih vrednot.

Slovenija je ne samo prešla iz režima enoumja v demokracijo, temveč sočasno tudi iz industrijske dobe v informacijsko. Tehnološke, ekonomske in družbene spremembe imajo potencial spodkopavanja moralnih vrednot preteklosti. Dinamična ekonomija že zaradi svoje narave prezira preteklost in slavi novo dobo ter s tem lomi obstoječe družbene odnose, jih pregnete in vzpostavi novo ravnotežje. Slovenija starih vrednot nima, zato spremembe nimajo opore in tavajo v praznem. Družba zato trpi, ko skuša nezavedno ujeti nove norme za svojo osnovo pod spremenjenimi pogoji. To občutijo vsi ljudje kot negotovost, kot praznino, kot nemir brez razloga.

To je čas prekinjenega ravnotežja. Prej ga je ustvarjala partija s pravili verovanja, potem pa še ni bilo vzpostavljeno, ker ni nikogar, ki bi to lahko storil. Vendar gradimo na zelo močni kulturni temi: na osvobajanju posameznika od nepotrebnih in okostenelih partijskih prisil. To doživlja sleherni, v vsakem se v notranjosti dogaja neka sprememba, največja prav v partijcih« »do konca«. Tega se zavedajo samo nekateri. Nezavedno pa ta odpor pomaga vzpostavljati nove-stare univerzalne vrednote svobodnega človeka, ki veljajo od antike naprej: poštenost, iskrenost, zaupanje, ki slonijo na človekovih pravicah. Sleherni ve, da ni na svetu ničesar več, kar bi ga lahko k čemu prisililo.

Iz zavedanja o sproščenosti, o pravici do kritike, do besede in združevanja, o pravici do samega sebe, ki vse bolj prežema zavest slehernega, se porajajo in utrjujejo nove vrednote. To je zavest brez meja. Ta širi obzorja in napolnjuje človeka s širino, kot da bi ga oblival sveži hladni zrak. Pri tem mnogi doživljamo tudi protislovja, kar mnoge moti in jih vznemirja. Spomnimo se, kakšno praznino smo občutili, ko so izginile spolitizirane krajevne skupnosti, z njimi pa občutek« »skupnosti«, v kateri smo skrbeli za urejenost sovesek in celo pregnali umazan projekt pralnice. Danes so si vsi tuji, prej so se vsi poznali po imenu in se pogovarjali. Moč Američanov je v njihovem smislu za združevanje, v samoorganiziranju v tisoče prostovoljnih združenj in skupnosti, kar je ključno za stabilnost demokratičnih institucij in za cvetočo ekonomijo. To je civilna družba. Civilna družba se začinja v krajevnih skupnostih, ki skrbijo za mir, varnost in preprečevanje konfliktov. Brez tega so naše lepe želje o civilni družbi prazna teorija. Moralne vrednote in družbena pravila tvorijo socialni kapital, kot so ga pričeli imenovati ameriški sociologi po analogiji s fizičnim kapitalom (zemlja, stavbe, stroji) in človeškim kapitalom (veščine in znanje), in sicer zato, ker niso samo omejitev individualne izbire, temveč pogoj za kakršnokoli vrsto kooperativnega podjetja. Prav tako torej pro-

izvaja bogastvo in pomeni ekonomsko vrednoto v nacionalni ekonomiji. Če ga ni, obe drugi vrsti kapitala ne delujeta popolno in nista izkoriščeni. To je odgovor na zaostajanje postkomunističnih držav.

Fukuyama pravi, da « je socialni kapital pogoj za vsako obliko skupinskega prizadevanja, ki se pojavlja v sodobni družbi. Individuumi krepijo svojo moč in sposobnosti, če sledijo kooperativnim pravilom, ki omejujejo njihovo svobodo izbire, jim omogočajo komunicirati drug z drugim in korodinirati njihove akcije. Socialne kreposti, kot so poštenost, vzajemnost, držanje obvez, niso samo vredne izbire kot etične vrednote, temveč imajo tudi oprijemljivo denarno vrednost in pomagajo skupinam, ki jih izvajajo, da dosežejo skupne cilje».

Zahodne socialdemokracije so prevzele v svoj program komunitarizem, ki deluje v skupnostih kot vez med ljudmi, med katerimi se razvijajo solidarnost, strpnost, vzajemnost, zaupanje, vera v združene moči, zavest, da lahko gradijo skupnost, svojo sosesko po svojih željah. Skupnostnega duha Slovenci ne moremo ustvariti samo s programom o komunah, v katerih naj bi skupine ljudi medsebojno sodelovale. Duh resnične skupnosti se opira na vrednote, norme in izkušnje, ki so skupne vsem članom. Terja strpnost in spoštovanje mišljenja slehernega, naj bo še tako drugačno. Celotna slovenska skupnost je razdvojena, sovražna, nestrpna, hoteč vsiliti druga drugi svojo vero. Kultura bivanja in komuniciranja se bo morala šele uveljaviti. Čim globlje in močno bomo vzdrževali te skupne vrednote, tem močnejši bo smisel za skupnost.

Skupne vrednote pomenijo tiste vrednote, ki jih morajo sprejeti vsi, da je sožitje možno in da se sodelovanje vrne v svoj normalni tok. To so predvsem interaktivne vrednote strpnosti, lojalnosti, poštenosti. Šele potem bo v Sloveniji možno graditi civilno družbo v skupinah ljudi, ki imajo različne cilje, vendar so si komplementarni, ljudi, ki so odprti za kompromise, da pridejo do konsenza. To je pot do demokracije « v živo ». Vse drugo so razdiralni fundamentalizmi. Partijski je propadel. Eden je bil dovolj.

Zato so nenehno potrebna nova pravila za nove oblike kooperativnega prizadevanja, da bi se čutili povezane drug z drugim v skupnostih. Zato so tako pomembna razna profesionalna društva, ki sicer različno politično misleče povezujejo s skupnimi cilji, pripravljajo simpozije, skupno raziskujejo, navezujejo stike s tujimi kolegi. Vse to se vse bolj prepleta. Takšna povezovanja krepijo ustvarjalnost z « razviharjenjem možganov » in skupnimi projekti. To je prava pot do tehnoloških inovacij, do podjetništva, do skupnega tveganja v medsebojnem zaupanju in lojalnosti.

Zakaj tega danes ni? Do vzrokov smo prišli z vzratnim iskanjem. Zdaj vemo tudi za pot iz tega stanja. Vse, do česar smo prišli z razmislekom in s primerjalno presojo zahodnega sveta, nas bo vodilo v prihodnost. Preden rečemo kaj o poteh v prihodnost, se ozrimo po ovirah. V hierarhiji moralnih vrednot je na najvišjem mestu strpnost, moralizem pa je največje zlo med zli. Kdor poskuša soditi ljudi po lastnih moralnih

ali kulturnih pravilih, greši proti sožitju,. Moralizem v majhnih skupnostih je že ničkolikokrat zastrupil odnose do neznosnosti. Če to zajame celo državo, smo v fundamentalizmu. Partija je slonela na tem. Postavila si je svoja pravila in slehernega sodila po njih. Tako je določala sovražnike in žrtve. Skupne vrednote in norme še ne tvorijo socialnega kapitala, kajti vrednote so lahko napačne. Zaupanje ni splošno, temveč omejeno na ožjo skupino. Takšna skupina je mafija. Njeni člani se imajo za »ljudi časti«. Takšno mafijsko združenje je bila partija. Imela je svoj socialni kapital. Njeni člani so si zaupali, se medsebojno vzajemno podpirali pri doseganju ciljev, vendar niso zaupali ljudem zunaj kroga. Imeli so jih za potencialno nevarne. Zato jih niso puščali na vplivna mesta. Njim so bila zaprta vsa vrata v pomembne ustanove, povezane z varnostjo, obrambo, razdeljevanjem denarja, časti, priznanj, nagrad. Takšne norme so bile namenjene varovanju oblasti, niso pa pospeševale socialne kooperacije in negativne posledice za dobro upravljanje in ekonomski razvoj so dokumentirane v zgodovini propada tega režima. Če se člani partije niso otesli takšnih mafijskih običajev nezaupanja do ljudi zunaj »kroga«, potem so nevarni za demokracijo, ki sloni na povsem drugačnih vrednotah splošnega, univerzalnega zaupanja. Edino s tega stališča moramo razumeti lustracijske zakone večine postkomunističnih držav razen Slovenije. To je nevaren znak, da nameravajo nekdanji člani partije ohraniti te mafijske vrednote izbranega »kroga«. To je vprašanje družbene higiene in javne etike. Sicer pa je možno graditi socialni kapital samo v liberalni demokraciji, saj sta po Ernestu Gellnerju⁴⁸ sinonim oz. dvojčka. Moje izvajanje nemožnosti obstoja socialnega kapitala v razmerah partijske diktature to samo potrjuje.

Nasprotno pa norme, ki vodijo do socialnega kapitala, v bistvu vključujejo vrednote, kot je govoriti resnico, izpolniti obveze in vzajemnost. Te vrednote šteje sociolog Max Weber⁴⁹ med ključne puritanske temelje protestantske etike, ki je zato pripeljala protestantske države do visoke kulture in bogastva.

Ne moremo sicer trditi, da Slovenci v celoti nimajo socialnega kapitala. Pri tem moramo ločiti razliko o »polmeru zaupanja« oz. »dosegu zaupanja«, kar je prvi uvedel Lawrence Harrison⁵⁰. Vrednote sodelovanja, kot sta poštenost in vzajemnost, so skupne ljudem v omejeni skupini, ne pa drugim v isti družbi. Takšne omejene skupine so družine. Zato so vsa nova podjetja nastala v krogu družine⁵¹. Tujcem ljudje ne zaupajo in se na njih ne zanašajo. Številni primeri goljufije jih v tem potrjujejo.

⁴⁸ Gellner, E.: *Conditions of Liberty. Civil Society and its Rivals*. London, Hamish Hamilton, 1994.

⁴⁹ Weber, M.: *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London, Allen and Unwin, 1930.

⁵⁰ Harrison, L.: *Underdevelopment is a State of Mind: The Latin American Case*. New York, Madison Books, 1985.

⁵¹ Kos, M.: *Trends in Development of Post-Communist Countries*. CERC, London, 1998.

Vrednote sodelovanja bodo morale zato delovati zunaj ozkih omejenih skupin, če naj bo ozračje spodbudno za skupno ustvarjalnost in podjetništvo. Ta zaprtost v družino k sreči ni pogojena zgodovinsko, kot v Južni Italiji ali Kitajski, temveč je ostanek zaprtosti družin v svoje meje zaradi ovaduštva v času partijske represije, ko so mnogi končali na Golem otoku zaradi nič hudega misleče pripombe v krogu« »prijatelj«». Raven sodelovanja in poštenosti je zato v javnem življenju nižja. Tu bo čas deloval kot zdravilo. Protestantska reformacija je podpirala te vrednote pri širokem uveljavljanju zunaj družine in zato sta Nizozemska in Severnonemška zveza doživeli takšno zlato dobo bogatenja. V tem je ekonomski pomen socialnega kapitala. Neuspeh samoupravljanja je tudi dokazal, da z vsemi različnimi vzvodi in mehanizmi pogodb, statutih in s pravnim sistemom« »združenega dela« in hierarhijo ni mogoče nadomestiti socialnega kapitala. Pokazalo se je, kako visoki so bili transakcijski stroški za nadzor, razsojanje, pogodbeno sankcioniranje in vsiljevanje formalnih sporazumov. Ker šele socialni kapital omogoča inovacije in prilagajanje skupin kriznim situacijam, tudi ni bilo inoviranja niti prilagajanja svetovnim tehnološkim izzivom.

V strategiji gospodarskega razvoja Slovenije ni sledu o obnovi civilne družbe in socialnega kapitala kot pogoja tehnološkega in ekonomskega preporoda Slovenije. Zato je strategija samo formalna zadeva brez globlje družbene spodbude. Začeti je treba graditi pri koreninah. To so temeljni informacijske zahodne družbe.

V.
NACIJA

29. Nove elite

Sila, bogastvo in znanje so končni vzvodi moči, ki jih izkorišča vladajoča elita. To je po Alvinu Tofflerju⁵² triada moči. S tem elita vzdržuje nadzor nad družbo in svojo legitimnost, ker daje s tem prebivalstvu rastočo življenjsko raven in varnost. Razvoj opore elite od nasilja prek denarja do znanja je zgodovina tudi slovenskih elit. Med industrijsko revolucijo so družbene elite premaknile svojo oporo s prvobitnega nasilja kot moči nizke kakovosti na moč srednje kakovosti, ki jim jo je dal denar. Tudi v komunizmu ni bilo nič drugače, saj je vladala koalicija med partijo in delavskim razredom na temelju tihega dogovora medsebojnega dajanja storitev (po dr. Josipu Županovu, 1974). Partija ga je uporabljala zelo prožno tako za nagrado kot kazen, zlasti ker bi končno sredstvo nasilja v tem primeru podrla njeno legitimnost, zgrajeno na ideologiji proletariata. Zato je bil komunizem privržen industrijski revoluciji, bil je njen apologet, saj je bil kmet bolj ali manj ostanek starih režimov, nepotreben člen, za kar so ga tudi razglasili. Njihova celovita odvisnost od denarnega sistema namesto prejšnje naturalne izmenjave in pridelave za lastne potrebe, kar je izrinjalo vlogo denarja, je pretvorila vse odnose moči v prid partiji. Denar kot vloga moči je močno spremenil politične prijeme partije. Po letu 1960 se ni mogla več zatekati k nasilju. Oblika in funkcija sta se spremenili in denar je postal prvobitna motivacija delovne sile in glavno orodje družbenega nadzora. Čim bolj se je zapletal odnos med partijo in delavstvom, bolj se je povečevala vloga denarja. Delavstvo je terjalo vse večje plače, ki jih pa socialistično samoupravno vodeno gospodarstvo ni moglo izpolniti. Zato je bila partija prisiljena najemati visoke kredite, da si je financirala svojo oblast. To je bil vir njenega propada. Pojavila sta se zasebno podjetništvo in vse večji vpliv denarja.

Vso politično zgodovino dogajanja v Sloveniji lahko razložimo z vlogo denarja kot nosilca moči. Prav industrializem dimniške dobe je bil torišče moči denarja kot prvobitnega orodja moči. Elite socialistične industrijske družbe so uporabljale ustvarjeno bogastvo proti svojemu ljudstvu in proti drugim državam. Bile so darežljive, če je šlo za *njihovo* politiko, vendar izobilja svojemu narodu niso naklonile. V tem so se razlikovale od kapitalističnih elit. Bile so sebične, požrešne in zapravljive, predvsem pa neustvarjalne in zato konformne.

Danes gremo v družbo znanja, ki prinaša s seboj tudi nov premik moči na nove elite znanja. Nove elite bodo vzdrževale nadzor z mešanico nasi-

⁵² Toffler, A.: *Powershift*. Bantam Books, str. 14, New York, 1990.

lja, bogastva in znanja. Industrijska revolucija je pretvorila nasilje v zakon, nova doba bo pretvorila bogastvo v nekaj novega, kar bo pridobivalo in vzdrževalo moč. To moč mora prevzeti nova elita. To elito moramo ustvariti, če je ni in če si ni sama prisvojila moči. Ta elita se ne zanaša več na lastnino orodja in strojev, kajti ta je omejena, temveč na lastnino znanja, ki zajema ves svet. Intelktualna lastnina s patentom zavezuje k plačilu vsakogar kjerkoli na svetu, ki uporablja s tem patentom zaščiteno znanje o novem izdelku. Če hoče kdorkoli proizvajati ta izdelek, mora plačati odškodnino lastniku tega novega znanja. Zato je razumljivo, da se manj razvite države branijo priznati intelektualno lastnino, saj niso sposobne same proizvajati znanja, temveč ga jemljejo iz tujih virov. Zato trdijo, da ni mogoče imeti v lasti znanja na isti način kot otipljiva sredstva. Zahtevajo, da je treba celoten koncept lastnine postaviti na drugo zasnovo. Razvite države o tem nočejo niti slišati. Dosegle so, da je to pravico lastnine znanja priznala Svetovna trgovinska organizacija (WTO), naslednica Splošnega sporazuma za carine in trgovino (GATT). Razvite države takšno ureditev zahtevajo zato, da bi nagrajevala inovacije, ne pa da bi jih omejevala. Velika podjetja sicer ne bodo dobila velikih sredstev za raziskave – in inovacije bi presahnile. Potem tudi nerazviti ne bi imeli ničesar, saj bi vir inovacij usahnil.

Slovenske elite so globoko razcepljene zaradi dileme, kako doseči gospodarsko rast: z intenzivnim izkoriščanjem prednosti nizkih plač v delovnointenzivnih industrijah ali z opuščanjem njihovega podpiranja ter odločnim in dokončnim prehodom na industrije visoke tehnologije. Prva strategija predvideva počasen prehod delovnointenzivnih panog s popolno avtomatizacijo na zahodno raven kakovosti in modnega vpliva oblikovanja. To pomeni osredotočenje naložb in pomoči EU na tej točki ter mirno pripravo na novi čas brez zahtev temeljitega in zahtevnega premika na druge specializacije.

Druga strategija predlaga osredotočenje na nove visoke tehnologije, ki pri nas še niso preizkušene in za katere še nimamo izkušenj. To bo zahtevalo dolgotrajno privajanje delavcev in specialistov, velike naložbe v izobraževanje in sodobno opremo ter izredne zahteve do inženirjev in raziskovalcev. Potrebna bo velika selitev delavcev v nove industrije, veliko preusposabljanje in veliko tveganje, da delavci tega ne bodo sprejeli kot nujnost. To zahteva velik miselni napor, to ni udobnost, to terja žrtvovanje, izrabo prostega časa in odpovedovanje lahkotnemu življenju. Nočejo razumeti, da je to enkratna naložba za prihodnost, ki se bo stokrat povrnila. Drugega izhoda ni, ali pa vztrajati na okopih, čakati, da končno pride do prenehanja konkurenčnosti. Večje plače so možne samo v novih industrijah. V starih se bodo morali odpovedati ne samo višjim plačam, ampak se tudi zadovoljiti z njihovim zniževanjem, da si rešijo delovna mesta. Propada pa s tem ne bodo preprečili.

Tretja strategija je nadaljevanje poosamosvojitvene neoliberalne države: pustiti, da se razmere v industriji uredijo same pod nevidno roko konku-

rence na trgu. Nesposobni bodo potonili, najsposobnejši bodo ostali. Ta politika je imela rušilne posledice, saj je skoraj polovica podjetij propadla in delavci brez dela so napolnili vrste brezposelnih. Takšne strategije si ne drzne lotiti nobena vlada razvitih držav. V vsaki državi so uveljavili dolžnost vlade, da pomaga pri preobrazbi, da skrbi za preusposabljanje, da z rizičnim kapitalom podpira podjetništvo in da ne dopušča bankam, da izmozgajo podjetja z visokimi obrestmi. Tako so razvite vlade pripravile tla za prenavo industrije, za vpeljavo novih tehnologij, ki prevzemajo delavce zahajajočih industrij in podjetij »v odhodu«, ki se selijo na cenejše lokacije z nižjo plačano delovno silo. To je položaj, prijazen do nove dobe znanja.

Slovenija je šele na začetku nove dobe znanja. Obremenjena je še s tradicionalnimi industrijami dimniškega obdobja. Zato moramo že v izhodišču identificirati in preobraziti zastarele strukture moči, ki ogrožajo našo prihodnost. Na prvem mestu je pomanjkanje osnovne prvine znanja. Lahko bi rekli: zakaj silimo v novo dobo, če ga nimamo? V resnici ne silimo nikamor, saj nimamo niti jasne politične volje za ta zasuk, pač pa nas sili okolje. V razvitih državah je prišlo do eksplozije znanja, kar se kaže v izdelkih, ki jih svet požira in preplačuje. Uporabniki informacijske tehnologije pa prav tako potrebujejo znanje. Uporaba ni več pasivna kot v dobi industrializma. Uporabniki informacij so postali prav tako sofisticirani in visoko ustvarjalni. Ločnica ne loči več ostro področja proizvajalcev od uporabništva. Meja je zabrisana in premična. Tudi uporabniki lahko postanejo proizvajalci v organizaciji in prenosu informacij. Zato si morajo Slovenci priskrbeti znanje z organiziranjem izobraževanja. Sicer bodo ostali ob strani. Potrebni so možgani. To bo višja kvaliteta moči. Slovenija je brez znanja in bo zato tudi brez moči. To terja učinkovitost – doseči cilj z uporabo najmanjše količine moči.

Vendar ni pomembna samo moč znanja, najbolj je učinkovito sodelovanje z bogastvom in prisilo. To so tri orodja nove dobe, ki morajo delovati povezana med seboj. Revolucionarne spremembe so nastale v povezavi med njimi. Prihod nove dobe je transformacijski. To ni deindustrializacija ali ekonomski propad, temveč skok v revolucionarno nov sistem proizvodnje, za katerega so značilni ogromni koraki, od množične proizvodnje k povečani skrbi za kupca, od množičnega marketinga in distribucije proti nišam in mikromarketingu, od monolitskega koncerna proti novim oblikam organizacije, od nacionalne države proti lokalnim in hkrati globalnim operacijam.

Ta spor med silami, ki silijo svet v novi sistem bogastva, in zagovorniki starega se odigrava v svetu okrog nas in pri nas hkrati z našim zapuščanjem in črtanjem socialistične preteklosti iz naše zavesti. Ta konflikt bo presegel vse naše dosedanje boje med kapitalizmom in realsocializmom. To zahteva globok premik moči. Zato se skušajo podjetja prilagoditi svežim zapovedim. Znak tega premika moči so prevzemi, nakupi, sovražni napadi, sprožene odprodaje, odkupi koncernov, ki jih opazujemo v svetu

v 80. letih, k nam pa prihajajo z desetletnim zamikom. Pri tem ne smemo spregledati širših razsežnosti teh procesov. Gre za zgodovinski premik v novo dobo.

Nove koalicije in nove politike

Nov sistem ustvarjanja bogastva bo prisilil politike in politične teoretike katerekoli usmerjenosti, da prenovijo vse politične ideje iz dobe industrializma, kakršen je pri nas še vedno. Vse te ideje so zastarele. Primeri Zahoda to nazorno kažejo. Mukoma se rojeva nova politika. Socialna pravičnost in svoboda sta vse bolj odvisni od obravnave treh vprašanj: izobraževanja, informacijske tehnologije in svobode izražanja. Malo je raziskana povezava med izobraževanjem in šestimi načeli novih medijskih sistemov: medaktivnostjo, mobilnostjo, pretvorljivostjo, povezljivostjo, vsenavzočnostjo in globalizacijo. Gospodarski vodje vse bolj priznavajo povezavo med izobraževanjem in globalno konkurenčnostjo. Ker je znanje bistvo nove ekonomije, postaja demokratični ideal svobode izražanja glavna politična prioriteta. Država bo gotovo vpregla najnovejšo komunikacijsko tehnologijo za svoje namene in postavila meje svobodnemu pretoku informacij. Zadržati bo želela vsaj nekaj nadzora nad slikami, idejami, simboli in ideologijami, ki dosegajo ljudi prek elektronske infrastrukture. Vsaka družba doslej je določala neko stopnjo tajnosti. Popolna svoboda informacij ni bila možna. Bolj ko naša družba napreduje proti dobi znanja, pomembneje je dovoliti izredno širok obseg nestrinjanja in svobodnega izražanja. Bolj ko vlada duši bogati, svobodni pretok podatkov, informacij in znanja, vključno divje ideje, inovacije in celo politično nestrinjanje in kritiko, bolj zavira napredek nove ekonomije, katere prvine so prav informacije. Spoznanje, da so razum in ideje, sproščeni pritiska države ali religioznih okovov, potrebni za napredek, se je povečevalo z napredkom znanosti in industrijske revolucije. Hkrati se je nenehno, vendar zelo počasi, povečeval sicer zelo majhen delež prebivalstva, na katerega se je ta svoboda nanašala. To je bilo omejeno na majhne izolirane kroge.

Z razširjanjem industrije znanja se ta delež prebivalstva povečuje in zavzema bistveni del delovnega prebivalstva. Produktivnost vse večjega števila zaposlenih je odvisna od svobode ustvarjanja česar koli, od konstruiranja novega izdelka do računalniške logike. Ekonomija prihodnosti, ki bo slonela na simbolih, zaradi česar jo je Alvin Toffler imenoval *super-simbolična ekonomija*, raste iz kultur, ki jih nenehno izzivajo nove, pogosto odpadniške ideje.

Tako postaja svoboda izražanja, nekoč področje ozkega kroga intelektualcev, skrb vseh, ki delujejo za ekonomski napredek. To postaja vse bolj prvi pogoj za ekonomsko konkurenčnost. Iz tega prihaja do neobičajne politične koalicije prihodnosti – povezujeta se dve skupini, ki sta bili med industrializacijo, zlasti pa v našem realsocialističnem obdobju, pogosta nasprotnika: intelektualci, znanstveniki, raziskovalci, umetniki

in civilni libertarci na eni strani ter napredni menedžerji in celo delničarji in kapitalisti na drugi. Alvin Toffler je o tej koaliciji prvi napisal, da bodo njeni člani sedaj spoznali, da je njihov interes odvisen od revolucioniranja izobraževalnega sistema, razširjanja dostopa celotnega prebivalstva do računalnikov in drugih novih medijev ter od zaščite in razširitve svobode izražanja. Takšna koalicija bo izvedla in jamčila tako intelektualni kot gospodarski napredek ekonomij 21. stoletja.

30. Novo pojmovanje nacije in nacionalizma

Ponovna potrditev vloge nacije – naroda kot nosilca državnosti – je presenečenje poslednjega desetletja, čeprav je bilo to mogoče pričakovati kot odziv na razumevanje svetovnega prizorišča kot »čistega trga«, ki pa se lahko deli na delce ali združenja. Nacija je postala pomembna kot stabilizirajoča sila, delujoča proti drobljenju na delce. Ameriški odpor do nacije kot oporišča škodljivega, razdružujočega in šovinističnega nacionalizma je premagan, kajti ni se uresničila napoved, da bo oviral osnovno globalizacijo, da je nestabilen in nevaren, vir nenehnih bojov in razpada držav. V resnici gre še za nepopravljene posledice imperializma, ki je narode zaslužneval in se še danes noče sprijazniti z njihovo pravico do samoodločbe. Osamosvajanje nacij se je šele komaj začelo. Občutka pripadnosti in istovetnosti skrivata v sebi strahovito moč delitve. Ni ju moč šteti izključno za dobrohotno silo, kajti pridružitev naciji je lahko tudi zločesta, surova in neobrzdana strast, ki se obrača proti tuji naciji ali nečlanom svoje nacionalne skupnosti, saj je povzročila in hranila vse najhujše vojne zločine v Evropi. Pri tem je samo fundamentalistična religija lahko še bolj nevarna in razdirajoča, saj posega v vse pore družbe kot strup duha in zavesti. Nacionalistične težnje so nezaustavljiv plaz, vendar je nacija prav tako integracijski mehanizem državljanstva, ki tvori ustvarjalno skupnost, pripravljeno na žrtvovanje in odpovedovanje, da se uresničijo skupni cilji, ki spreminjajo globalno družbo, cilji, ki kujejo tehnološko in kulturno moč ter tako prispevajo k napredku vse človeške skupnosti.

Nacije stopajo v nove povezave. Prostovoljno se odpovedujejo delu suverenosti, pri čemer je poudarek na »prostovoljnem« in z »razmislekom« glede na koristi, na katere računajo v prihodnosti, ob tem pa tenkočutno tehtajo nevarnosti, ki bi jim grozile. Tako se spreminjajo v kozmopolitsko svetovljansko različico, ki si prizadeva za del večjega sveta in s tem prevzema tudi nove dolžnosti in obveznosti, ki jih nacija do zdaj ni poznala ali jih ni priznavala.

Značilno je, da se meje kot pogoj za nacionalno državo pretvarjajo v nejasne razmejitev, ki niso več meje v tradicionalnem smislu kot označevanje »svetega« ozemlja nacije, ki se ne sme in ne more spremeniti brez vojne napovedi. Zdaj so postale meje zemljepisni pojem, ki pa ne ovira vezi z drugimi regijami, ki živijo zaradi vedno prepustnejših meja tesneje skupaj, niti ne vključevanja v nacionalne skupnosti. EU je takšen sodoben prototip, unikat v zgodovini, ki nima nikjer vzorov in ki prav zato pomeni previdno tipanje v prihodnost. Ker jo gradijo demokrati, prav zato ravnaajo z občutkom v strahu, da ne bi prebudili grenkih in zlih spominov preteklosti in ne izzvali skrajno občutljive nacionalne samozavesti starih evropskih nacij. Samo v tem okviru ima lahko nacionalna istovetnost blag vpliv in samo tedaj je strpna do mnogovrstnosti ali večkratnega

pridruževanja. Če smo Slovenci in se kot takšni čutimo, nimamo nič proti sprejemu drugih. Ne strinjamo pa se s političnim filozofom D. Millerjem (1995), ki piše o nacionalizmu kot ksenofobičnem prehodnem pojavu, ki izhaja iz definicije, da je nacija »ena in nedeljiva«. Nacije so proizvod sorazmerno nove zgodovine. Nastale so iz različnih kulturnih drobcev. Poganjala jih je sila sredotežnosti in ta proces se umiri šele tedaj, ko so vsi njeni delci združeni v enoto (zato je reševanje sedanjega položaja Albancev utopija velesil). Iz vsega njegovega razmišljanja izstopa nerazumevanje bistva tvorbe in združevanja nacije in to je skupni, z veliko ljubeznijo in strahovitim prizadevanjem največjih ustvarjalcev naroda zgodovinsko ohranjeni, kultivirani jezik. Bralcu se ni treba zgražati, iz njega veje britanska aroganca, ki ne prizna jezika kot tečaja, na katerem slonijo tradicija, običaji, kultura, izročila, kot nekakšno najmočnejše lepilo množic prebivalstva. Nikakor ne gre za arhaičnost, za nepomembno sentimentalnost, kot govorijo svetovljanski reformatorji, ki s tem dokazujejo svojo ignoranco. Gre za komunikacijsko osnovo skupnosti, za subtilno izražanje čustev, česar ni zmožen noben tuj jezik, se pravi jezik, ki ni materni. Zato se noben del nacije ne loči od celote, v zgodovini so se odcepili deli samo pod vojaško ali versko silo, nikoli prostovoljno. In to zaradi skupnega jezika, ki povezuje ljudi v občujočo celoto in ki jih ostro loči od drugega jezika. Zato Miller ne razume Baskov, ne Kataloncev, ne Quebečanov, ki si želijo svojo državo. Razume ločitev severnih Italijanov zaradi povsem ekonomskih razlogov. Ali ve, kakšne težave imajo zaradi svojega jezika Baski, saj jih Španci s svojim jezikom posiljujejo v šolah, TV in medijih? Tako kot Katalonce. Zato so za svoj jezik pripravljene umirati. Italijani nikakor ne razumejo, da želijo Primorci govoriti slovensko, potem ko so jih fašisti enkrat že nalivali z italijanskim ribjim oljem kot rimsko kulturo, pa so si vseeno na vse kriplje prizadevali, da se spet vrnejo v svojo jezikovno matično domovino Slovenijo. Delovanja teh korenin kozmopolitski Anglež ne razume, saj je njegov jezik svetovni oz. dominantni med vsemi drugimi. In tako ne more imeti občutka manjvrednosti ali podrejenosti, ne zatiranja in ne žalosti zaradi izginevanja preteklosti. Ugovarja trditvi, da je nacionalizem v bistvu stvar čustva in da je brez racionalne vsebine, kakor tudi da je resnična doktrina politične desnice, sovražen do levih vrednot. V njem zelo jasno razlikuje različne oblike.« »Načelo nacionalnosti je odprto za številne terjatve. Nacionalna istovetnost je veljaven vir vsebine istovetnosti. Moralno je mogoče zagovarjati, da želijo ščititi svojo istovetnost pred protisilami, ki jo lahko ogrozijo. Nacije so etične skupnosti, kjer tisti, ki so vključeni, dolgujejo posebne obveznosti do drugih članov, ki pa jih ne dolgujejo vedno do drugih zunaj. Nacije so središče samoodločbe, ker mora vsaka razviti državni ustroj, ki omogoča državljanom, da odločajo o zanje zelo pomembnih stvareh.« Nacije združujejo te tri stvari s posebno tehtnostjo zaradi nekih drugih posebnih kakovosti:« »Nacije niso prostovoljna združenja, temveč skupnosti, znotraj katerih se člani rodijo, živijo in umrejo,

tako da smo rojaki povezani v skupnost usode, še več, te skupnosti se imajo za zgodovinsko razširjene, tako nimamo samo obveznosti do sodobnikov, temveč do preteklih in prihodnjih članov. Zato se moramo držati načela nacionalnosti, pri tem pa oblikovati nacionalne istovetnosti, ki se lahko prilagodijo pluralizmu in spremenljivosti sodobne kulture.«

Tako smo prišli do etničnega in kulturnega pluralizma, ki naj bi pomenila grožnjo za nacijo. Desni R. Scruton piše, da« »so cena nacionalne skupnosti svetost, netoleranca, izključevanje in zavest, da je pomen življenja odvisen od ubogljivosti pa tudi od budnosti pred sovražnikom«. Drugače pa se pojavlja radikalna multikulturalnost levih liberalnih, ki sprejema kulturni pluralizem za kakršnokoli ceno pred široko solidarnostjo, kajti nacionalna istovetnost nima prednosti pred drugimi kulturnimi obveznostmi, njen izvor imajo za dvomljiv, jemljejo jo kot umetno tvorbo, kot služenje interesom vladajočih skupin. D. Miller trdi nasprotno, da so zahteve radikalnih multikulturalistov zavajajoče, ker zavračajo nacionalno skupnost, ki jo prizadevajo. Njihov cilj je dober, ker se upirajo izkoriščanju zatiranih skupin. Vendar tega ne morejo doseči brez podpore široke nacionalne skupnosti ali brez zavesti o socialni pravičnosti, ki pa se mora raztezati zunaj zahtev katerekoli posebne skupine. Zavesti večine o poštenosti ni mogoče zavračati, če skupine zavračajo istovetnost, ki jih družijo z isto skupnostjo kot večina. Seveda sedanji socialni trendi spodkopujejo možnosti oblikovanja svetovljanske nacije. Takšna nacija je dejavna. Tvorba nacije pa ima zdaj drugačen pomen kot v prejšnjih generacijah. Nacionalna istovetnost je treba vzdrževati v okolju sodelovanja, kjer ne bo imela take ravni vključevanja kot nekoč. Terjati moramo torej bolj odprto in preudarno zgradbo nacionalne istovetnosti. Anthony Giddens (1998) trdi, da je to prava, *tretja pot* med liberalnim in desnim ekstremom.

Kakšen pomen ima jezik za istovetnost ljudi, čudovito in pronicljivo razlaga John Naisbitt, vodilni svetovni napovedovalec prihodnosti in »megatrendov« (kar je njegov izraz), sicer Američan, čigar jezik postaja vse bolj drugi jezik mnogih nacij, vendar jim je vse dražji njihov prvi materni jezik⁵³:« »Kajti to sestavlja njihovo istovetnost. Čim bolj postajamo ekonomsko odvisni, bolj se držimo svoje bistvene temeljne istovetnosti. To je zelo človeško. Nihče med nami ne želi izgubiti opore istovetnosti, ki sloni na jeziku, na kulturni zgodovini. Zato odpirajo kulturne muzeje povsod v svetu. V naših kosteh je resnično naš jezik, naša zgodovina in naša kultura. Teh stvari se sploh ne oddaja lahko. Bolj univerzalni postajamo, tem bolj rodovno delujemo. Ljudje ne izražajo svoje zaskrbljenosti naglas, temveč iznenada postanejo bolj zainteresirani za svoj lastni jezik, ne da bi to vedeli, bolj zainteresirani za svojo zgodovino in njihove šole pričnejo to bolj učiti. Ali pa sprejemajo zakone za zaščito svojega jezika, kot so napravili v Quebecu, v Moskvi, v Ukrajini, v Franciji, v Latviji ali Indoneziji.«

⁵³ Naisbitt, John: *From Nation States to Networks*. V *Rethinking the Future*. Nicholas Brealey Publishing, London, 1996.

V Sloveniji naša zavest o istovetnosti še ni toliko zrela, da bi z zakonom zaščitili svoj jezik, ki ga nekateri odpadniki, plačanci in oportunisti skušajo potlačiti in potisniti v geto ter se zato borijo proti zakonu o uporabi jezika. Naj se gredo učiti k Francozom, ki jih moramo spoštovati!

Ko postajajo meje bolj meglene in zahteve po lokalni avtonomiji močnejše, moramo preustrojiti staro obliko nacionalne istovetnosti. To terjaja skladen odgovor. Slovenija ima po evropskih merilih znatno etnične in priseljske manjšine, saj dosegajo že okrog 9 odstotkov celotnega prebivalstva, kar je po izkušnjah evropskih držav že blizu zgornje meje znočnosti. Ta pisanost povzroča težave pri preoblikovanju vseobsegajoče nacionalne istovetnosti, ki bo presegla tradicionalno v novih okvirih, vendar to ni samo po sebi ovira. Šteti jo moramo kot del pravega pomena svetovljanske nacije. Z istim problemom se mučijo zlasti Angleži, Nemci, Švicarji in Švedsi. Priseljenci niso bili vzrok za rasizem, priseljenstvo je bilo koristno, ker ti želijo delati in so bolj pridni od domačinov. Zato blagi svetovljanski nacionalizem še ni možen, vendar pa ni daleč od realnosti glede na spreminjajočo se naravo globalnega reda. Morali bomo spoznati, da moramo dejavno oblikovati nacionalno istovetnost v dialogu z drugimi istovetnostmi. Vpliv globalizacije je radikalno spremenil naravo državne suverenosti. Prinaša ne samo tesnejše vezi med nacijami, temveč zadeva procese, med katerimi je zlasti pomemben pojav globalne civilne družbe, ki prečno seka meje nacij. Pojavi globalne civilne družbe se že kažejo na več točkah v Sloveniji kot intelektualna žarišča slovenskih problemov, ki odmevajo v svetu in kjer slovenska inteligenca išče zaveznitva in podporo. To so prve sledi svetovljanske demokracije. Njen pionir D. Held (1995) piše, da svetovljanska nacija vsebuje svetovljansko demokracijo, ki deluje v globaliziranem obsegu.

O tem se razpravlja ločeno od nacionalne in regionalne politike, kot da je to daleč od naših skrbi in je na nadnacionalni ravni vsekakor utopija. Akademski svet je to ločitev celo formaliziral z obstojem vede o »mednarodnih odnosih«, katere področje študija je to »zunanje področje«. Vendar pa je v globalnem redu takšna diferenciacija nesmiselna.

Mnogi misleci relativizirajo globalno vladavino, zlasti Francoz A. Minc v knjigi s pomenljivim naslovom *Novi srednji vek* (1993). V njej zagovarja tezo, da se vrača čas globalnega nereda, anarhije, širitve sporov, sovražnosti in sivih področij brez avtoritete. Poleg črne strani so tudi pozitivne možnosti. Srednji vek je bil zelo mil v primerjavi s pravkar minulim stoletjem, ko je na bojiščih obeh svetovnih vojn, v Koreji, Ruandi in Bosni umrlo prek 126 milijonov ljudi. Prodrlo je spoznanje o potrebi preprečevanja vojn z diplomacijo. Svet je bolj povezan kot kadarkoli doslej. Pod pogonsko silo tehnološke inovacije je množično zraslo 300 mednarodnih vladnih in 5000 nadnacionalnih nevladnih organizacij. Danes sta realen pojem globalno vladanje in globalna civilna družba. Moč se od nacij seli v depolitiziran globalni prostor.

31. Nacionalna država – slepilo v svetu brez meja?

Guru poslovnštva Kenichi Ohmae (1995) trdi, da živimo v svetu brez meja, v katerem je postala nacionalna država slepilo. Če je nacionalna država slepilo, potem so izgubili politiki vso svojo dejansko moč, njihova vloga je samo navidezna in nimajo o čem odločati, ker imajo zvezane roke. Vse odločitve o ključnih stvareh pretoka kapitala, posojil, carin, izvoza, konkurence in cen sprejema svetovni trg po svojih oz. mednarodnih zakonih, ki izključujejo sleherni nacionalni ukrep proti predpisom zvez in Svetovne trgovinske organizacije WTO.

Globalizacija je modna beseda. Še pred desetimi leti je niso uporabljali niti v akademskem svetu niti v medijih. Danes je globalizacija v vseh ustih pomembnih oseb, v medijih in na akademskih posvetovanjih. Svetovni ekonomski forum v Davosu je posvetil eno leto prav njej – januarja 1998. Globalizacija je v središču političnih razprav. Pojavilo se je dvoje nasprotnih stališč. Eni jo imajo za mit, ker je v resnici nadaljevanje že prej vzpostavljenih trendov na višji, vidnejši ravni, drugi pa trdijo, da ni globalizacija samo resnična, temveč da je že močno napredovala. Mednje spada tudi Kenichi Ohmae.

Lahko trdimo, da je za Slovenijo globalizacija res samo mit in da se v resnici z njo ni nič spremenilo. Če primerjamo trge, na katerih se je Slovenija večinoma pojavljala leta 1975 in leta 1999, hitro ugotovimo, da v deležih na njih ni nobene pomembnejše razlike: na Zahodno Evropo (zdaj EU) je odpadlo okrog 60 odstotkov trgovine, na Rusijo 30 odstotkov, ostanek pa je razpršen na druge države. Obseg trgovine, ki je odpadel na druge jugoslovanske republike, se je zdaj prelil na Zahod, vendar ne v celoti. Deleži pa so ostali isti. Ni pojavov globalizacije, se pravi takšnega oblikovanja izdelkov, da bi bili sposobni konkurence na kateremkoli trgu. Slovenija je še daleč od tega. To je izum neoliberalcev. Ko pa pogledamo skozi prevaro, spoznamo, da samo nadaljujemo kot prej.

P. Hirst (1996) trdi, da« »je neka ekonomija resnično globalna tedaj, ko postanejo nerelevantne določene nacionalne ekonomije in s tem tudi domače strategije nacionalnega ekonomskega menedžmenta«. V EU poteka večina trgovine med njenimi članicami. Večina trgovine je torej regionalna. Zato za EU ne velja definicija Kenichija Ohmaeja o globalizaciji. Raven izvoza EU v ostali svet se v treh desetletjih ni spremenila. Ostala je marginalna. Položaj Slovenije v EU je podoben.

Seveda pa je ta primerjava zelo površna. V resnici je težko trditi, da je sedanji čas samo ponovitev nekdanjih desetletij. Slovensko gospodarstvo je bilo tedaj precej bolj zaprto, kot je danes. V letu 1988 je Slovenija izvažala samo 16 odstotkov vse proizvodnje, ostanek je šel na domače republiške trge, leta 1997 pa že 62 odstotkov, kar pomeni, da je skoraj v celoti izpostavljena konkurenci svetovnih podjetij. To pa ne velja samo za tuje trge, temveč tudi za domačega, saj je popolnoma odprt za tujo

konkurenco. Vse več držav je vključenih v medsebojne trgovinske aranžmaje.

Edina izjema je finančni sektor, čeprav je za svet značilno, da se razširja vloga finančnega trga, ki vse bolj deluje na temelju realnega časa. Valutne menjalne transakcije dosegajo že 1000 milijard USD vsak dan. Razmerje finančnih menjav se je glede na trgovino povečalo za 5-krat v zadnjih 15 letih. Zlasti institucionalno upravljani kapital, večji del v pokojninskih skladih in v obveznicah shem pokojninskih skladov, je prevzel glavno pri napajanju rasti gospodarstva. Institucionalni investitorji, nameščeni v ZDA, so imeli leta 1996 samo v ZDA 11.100 milijard USD v premoženjskih naložbah. Ta finančna globalizacija na ravni finančnih trgov nam ne bo prizanesla, ker je to »popolna globalna ekonomija«, trgovina pa ostaja regionalna. To je realnost in ne samo nadaljevanje trendov prejšnjih let. Vendar se bo to odigravalo na naših tleh.

Zmotno bomo ravnali, če bomo idejo globalizacije jemali prvenstveno kot ekonomsko, kar pri nas prevladuje, kajti gre za preobrazbo časa in prostora v naših življenjih. Čutimo, da nas celo oddaljeni dogodki prizadenejo neposredno in bolj kot kdaj prej. Komunikacijski napredek in razširitev informacijske tehnologije sta globoko povezana z globalizacijo. 24-urni denarni trgi povezujejo satelitsko in računalniško tehnologijo in tudi druge vidike življenja.

Če se vrnemo k trditvi Ohmaeja, da je postala nacionalna država zastarela z vlado vred, moramo to zanikati, spremenila pa se je njuna oblika. Globalizacija vleče stran od nacionalne države, ker so bile oslABLJENE moči, ki so jih imele nacije, vendar pa so nastala nova povpraševanja in tudi nove možnosti za prenovo lokalnih identitet. V tem okviru moramo videti razcvet lokalnega nacionalizma na Škotskem, v Baskiji, Kataloniji, Quebecu. To je protislovje razvoja: nacije širijo svoje vezi in posle na ves svet, hkrati pa postajajo samozavestnejše, avtonomnejše in se borijo za priznanje, kar je najgloblji in najpristnejši človekov motor. Te procese je na srečo Slovenija zgodovinsko že opravila in zanje tudi dobila priznanje svetovne skupnosti. Razumemo pa jih zdaj tudi ekonomsko, čeprav proces vključevanja Slovenije v svet še ni končan.

Hkrati globalizacija deluje tudi v prečni smeri in ustvarja ekonomske in kulturne regije, ki včasih sekajo meje nacionalne države. Takšen primer bo najbrž Primorska. Suverenost se zato tudi spreminja. Meje postajajo nepreglednejše, kar je eden temeljev EU, vendar nacionalna država ne bo izginila, kar ugotavlja večina politologov. Namen vlade se širi in ne oži. Nekatere države imajo več moči, kot so jo imele. Slovenija je gotovo med njimi. Vendar bo vlada lahko uporabljala ekonomsko in kulturno moč samo v dejavnem sodelovanju z lokalno in regionalno oblastjo ter tudi z nadnacionalnimi skupinami in zvezami. Zato bo prejšnji pojem vladanja vse širši. Pomislimo pri tem na številne agencije, ki nastajajo iz potrebe po sodelovanju in povezovanju z EU, ki niso del vlade ali pa so

po naravi nadnacionalne in prispevajo k vladanju. Takšno vladanje pomeni obliko upravnih ali regulacijskih zmogljivosti.

Zmotno je razširjeno prepričanje, da je globalizacija neki naravni razvojni proces. To ni res, kajti dejavno so jo ustvarile države, poslovne korporacije in druge skupine. Skoraj vse raziskave in razvoj v satelitskih komunikacijah so financirale vlade, kar velja tudi za internet, računalništvo in mobilno telefonijo, ki so orodja globalizacije. Že v začetku je bil torej jasen strateški načrt daljnovidnih vladnih ekspertov, kar Sloveniji manjka. Liberalizacija vseh evropskih držav in privatizacija javnih sektorjev bančništva, telekoma in železnic (najprej v Franciji, nato povsod v EU) sta prispevali k širitvi svetovne trgovine in ekonomske menjave. Velike potrebe vlad, ki so zanje izdale obveznice, so prispevale k širitvi svetovnih finančnih trgov. Podjetja so se usmerila v neposredne tuje naložbe in ustanovila podružnice, ki so imele že leta 1997 za 20 odstotkov celotnega svetovnega izvoza blaga in storitev. To kaže na močno prepletanje nadnacionalnih podjetij z državami.

Ta podjetja kot nosilci globalizacije pomenijo mešanico političnih in ekonomskih vplivov. Slovenski politiki se tega premalo zavedajo. Mislijo, da živijo v izolaciji. Vendar globalizacija hitreje spreminja vsakdanje življenje v gospodarstvu, kot se zavedajo. Gradijo nove nadnacionalne sisteme in sile. Spreminjajo institucije naše družbe, pa če to hočemo ali ne. Prišli smo na odprto sceno in na njej se moramo spustiti v igro, ki nam jo narekujejo. Z nacionalnim individualizmom bomo svoj položaj samo poslabšali.

32. Prihodnost brez narodnostnega sovraštva

Kakšno klanje izvira iz verskega fundamentalizma z etničnim (narodnostnim) sovraštvom, nam razkriva podoba boja med Hrvati in Srbi, pravoslavci in katoliki v letih 1991–1995, Bošnjaki in Srbi, muslimani in pravoslavci 1992–1997 ter Srbi in Albanci, pravoslavci in muslimani 1997–1999. Vsi ti boji so pustili za seboj okrog 300.000 mrtvih in 2 milijona beguncev. V zgodovini si ni mogoče zamisliti večjih strahot, nečloveških zločinov, zaslepljenega sovraštva in apokaliptičnih podob iznakaženih mrličev, ki jih ni mogla narisati roka mrakobnega Francisca Goye.

Titovi državi je s sistematičnim pridiganjem *bratstva in enotnosti* od šolskih klopi naprej in z odruvanjem vere v intimo zasebnosti uspevalo dušiti verska in etnična nasprotja 43 let, dokler se ni na valovih srbskega nacionalizma pojavil Milošević in prižgal zažigalno vrstico, ki je v krvi in trpljenju razgnala Jugoslavijo. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da je temelj etničnim in verskim sporom vedno ekonomska negotovost. Titova država je skrbela za hiter dvig življenjske ravni zlasti najrevnejših predelov države na Kosovu, v Makedoniji in Bosni (seveda s prelivanjem bogastva od

razvitejše Slovenije na jug). Dokler so imeli ljudje ekonomsko perspektivo, so spori mirovali ali samo tleli. Realni KDP je nenehno rasel in vsakdo je bil s pozitivno vsoto udeležen v igri, v kateri je lahko sleherni pridobil. Ko se je z ekonomsko krizo Jugoslavije razcvet ustavil in so prenehali pritekati dinarji iz najbolj razvitih republik k nerazvitim, ko se je pričela širiti popolnoma neznana brezposelnost, dotlej ožigosana kot kapitalistična bolezen, in ko je pričela življenjska raven z realnimi plačami padati, so se razbohotili negotovost, strah pred prihodnostjo in iskanje krivcev. Ljudje niso več videli igre s pozitivno vsoto, temveč igro z negativno vsoto, v kateri je več tistih, ki izgubljajo, kot tistih, ki pridobivajo. Ravnotežje v državi je bilo prekinjeno in ljudje, ki so ostali brez delovnih mest in brez prejšnjih ugodnosti, so se pričeli spogledovati z etničnim separatizmom kot rešitvijo iz zagat.

Ko sem sodeloval na okrogli mizi *Odcepitev da ali ne* v Cankarjevem domu jeseni 1989, sem izhajal iz ekonomske analize pozitivnih in negativnih strani tako v trenutnem položaju kakor tudi v prihodnosti. Nisem iskal krivcev, pač pa pot. V revnih predelih države so iskali predvsem krivce in žrtve, ki bi jih lahko izkoristili. Odtod je prišlo do premikanja mej v območje druge narodnosti, kjer so bili rodovitnejša zemlja, bogata mesta, rudna bogastva ali možnosti pridobivanja energije. Ideja premikanja meja je postala mikavna tisti hip, ko je postala narodnost, ki bi jo bilo treba izgnati, sovražna, prekleta in v zgodovini nikoli bratska. Čim eno mejo lahko premakneš in ni več sveta, tedaj se pojavi mnogo drugih spornih mej. Nič več ni bilo ideologije bratstva, na njeno mesto je stopila ideologija agresivnega in zločinskega nacionalizma, ki se ne ustraši nobene manipulacije.

Nacionalizem je lahko obrnjen navznoter zaradi zunanjih izzivov. Takšen je bil slovenski nacionalizem v vsej zgodovini. Zunanji izziv so bile turške vojne od leta 1460 do 1520, ko se je oblikovala zavest o skupnosti v dotlej razpršenem in nepovezanem prebivalstvu, ki je neposredno sodelovalo v obrambi, kar opisuje Vasko Simoniti: *O vojni, množični smrti, domovini, njenih junakih in mitu kot* »strašnem opozorilu« (1998)⁵⁴. To je spodbudilo lastno samodefincijo o skupnosti, ki je prvič postala domovina. Hkrati s pojmom domovine se je oblikovala tudi jezikovna norma. Tako je nastala zaključena narodna enota Slovencev, ki se je zavedala svoje samobitnosti. Slovenski nacionalizem ni nikoli ogrožal sosednjih narodnosti, temveč je postopoma izgubljal svoje ozemlje, kot se je oblikovalo v celoti v okviru Avstro-Ogrske. Razlogi za to so v narodnostnih lastnostih, v odnosu do dela, do dolžnosti, lastnine, v etični zavesti in moralnih obveznostih, ki so se v narodu umestili v stoletjih zaradi kulture in izobraževanja. Zato govorimo o srednjeevropski kulturi, ki izžareva umirjenost, spoštovanje bližnjega, moralno čvrstost, spoštovanje dela kot

⁵⁴ *Množične smrti na Slovenskem*. Zbornik referatov. 29. zborovanje slovenskih zgodovinarjev. Ljubljana, 1999, str. 95–100.

vrednote ter lastnine in premoženja kot njegovih sadov in neko vrsto ljudske solidarnosti. To je konservativnost žlahtne oblike, ki jo posrečeno izraža geslo: *Svojega ne damo, tujega nočemo*. V to območje se poleg Srednjeevropejcev prištevajo tudi severni Italijani in Švicarji, skratka alpsko in podalpsko območje, ki je bilo tudi ob preseljevanju narodov najbolj premešano in ne tako večinsko preplavljeno z enim samim ljudstvom kot na vzhodnih ravninah. Prihajalo je do velikih vojn, vendar te niso potekale na etničnih mejah. Zato moramo razumeti, da etnična delitev niso verske vojne 21. stoletja, kot jih napoveduje Samuel Huntington. Versko je to področje krščansko že od 4. stoletja, narodnosti pa so se oblikovale šele precej pozneje. Nacionalne države so nastale šele v 19. in 20. stoletju, vendar po nekih skupnih načelih, ki bi razložila, zakaj obstajajo današnje nacije in ne neke druge skupine. Kri in pripadnost sta megljena sentimentalna pojma, ki nič ne pomenita, glavna ločnica je jezik kot značilnost narodnosti. Ozemlje pri tem ne pomeni nič. Religija ni v Srednji Evropi nikakršen razlog delitve. Tako kakor ni v Španiji, Franciji, Kanadi, kjer terjajo jezikovno drugačni deli avtonomijo ali celo samostojnost. V Severni Irski se nasprotno borita za prevlado dve verski skupnosti iste narodnosti in istega jezika. Tudi Severni Italijani terjajo ločitev od Južne Italije, ki govori isti jezik, zaradi ekonomskega izkoriščanja »lenih južnakov, ki redijo mafijo«. Črta ločnica poteka torej po narodnostnih mejah. Tu je največja možnost spopadov. V Nemčiji se povečuje napetost zaradi skupine turških priseljencev, ki se nočejo integrirati v nemško okolje, temveč v četrtil Berlina zahtevajo svojo upravo in lastnino.

Velika ovira za širitev ideje o skupni evropski domovini brez meja, kjer se lahko selijo ljudje, blago in kapital po mili volji, kamor koga vleče, je pestrost jezikov, ki onemogočajo komuniciranje med ljudmi. Brez tega ni skupnosti, ni komunikacije, ki jo zahtevajo kooperacija, debata, izmenjava izkušenj in poslovnih sporočil. To največjo oviro za razumevanje premošča pametna izbira angleščine kot skupnega komunikacijskega jezika, ki ne vzbuja neprijetnih reminiscenc pri nobenem narodu, saj Angleži niso vdiralni in osvajali nobene majhne države v Evropi.

Jezik je največja ovira pri političnem sodelovanju v svetu, v katerem bi morale globalne komunikacije integrirati ljudi. Vsak bi absorbiral elektronsko kulturo in bil pripravljen opustiti nekaj svoje nacionalne suverenosti, ko bi se včlanil v večjo ekonomsko skupino, kot je EU. Vendar je po padcu komunizma, ki je pomenil zunanjo grožnjo, postalo skupno življenje v miru precej trše in naporno. Celó brez prevladujoče ideologije, ki jo kot izzivalca razširjajo ali branijo, in brez prevladujoče sile nacionalne države težijo v konfrontacijo s svojimi sosedi. To se kaže v vrsti manjših sporov ob povsem marginalnih vzrokih. Vedno se pojavijo prikrita nacionalistična hotenja pri sosedih, ki imajo svoj vzor v preteklosti in ki vznemirijo odnose, kot kažejo nenehna vzplamtevanja nacionalističnih napadov v obmejni Italiji. Pri tem so manjšine ob skupni meji izredno

netivo za spore. Izkušnje kažejo, da bosta morali tako Slovenija kot Italija dati svojim manjšinam največjo možno stopnjo zaščite, morebiti celo pretirano milo in dobrohotno, samo zato, da v kali zatreta načrte ultranacionalistov. To se zlasti nanaša na Italijo, ki izvaja pritisk na slovensko manjšino nič manj ostro kot v fašističnih letih, česar Slovenci najbrž ne bodo nikoli pozabili. Nasilno poitalijančenih rodbinskih imen 50 let po koncu fašizma Italijani še vedno niso restavrirali. Tega si ni mogoče razlagati s pregovorno počasnostjo italijanske birokracije, temveč samo z ultranacionalistično miselnostjo ne toliko prebivalstva kot predvsem uradništva. Po drugi strani pa slovensko pasivno vztrajanje pri velikodušni zaščiti italijanske manjšine v Sloveniji, dani v okrilju kardeljanskega internacionalizma, deluje brez ultimativnega sklicevanja na recipročnost nebogljeno in abotno. To je znak šibkosti nesamozavestnega majhnega.

Slovenija bo morala urediti razmerje tudi z nemško manjšino, če je sploh kaj obstaja, vendar ne kot z avtohtono, ker se je v celoti sama izselila še pred koncem nacizma. Če ne bo pritiska avstrijske in italijanske vlade na regionalne obmejne oblasti, kjer živi slovenska manjšina, bo vedno prihajalo do etničnih zatiranj, ki preidejo v medsebojne spore. Ljudje bodo vedno govorili o oživitvi fašizma ali nacizma, kajti spomini so še preveč živi in umori staršev ter starih staršev še vedno bolijo, ne zato ker bi se fašistične (ali nacistične) vlade lahko kjerkoli vrnila na oblast, temveč zato ker je fašizem skrajni izraz etnične večvrednosti in potrebe po etničnem »čiščenju«. Nobeno zatiranje jezika ni več dovoljeno. Vsako pomeni zločin proti človeštvu, kajti njegove posledice so lahko strahovite. Pri tem teh zahtev ni mogoče uravnotežiti s pravico večine do svojega jezika, uprave in šolstva. Večini nič ne brani teh pravic. Če da država iste pravice manjšini, ni odvzeta nobena pravica večini. Če so napisali krajev, trgovin in uradov v obeh jezikih, to ne pomeni žalitve narodnega jezika, temveč je samo znak, da so tu tudi državljani, ki govorijo drugačen jezik, in da so ti državljani enakopravni.

Vrnimo se k ekonomskim osnovam delitve ljudi v sovražne si skupine. Danes ni več nujno, da so ekonomsko uspešne samo velike skupnosti z velikim notranjim trgov. S povezovanjem v nacionalno mešane ekonomske skupnosti in z globalno ekonomijo so uspešne tudi majhne enote, kot sta mestni državi Hongkong in Singapur. Razdelitev na majhne enote nikakor ne pomeni nižje življenjske ravni. Zato gre lahko vsakdo na svoje in ni treba, da sodeluje z drugo etnično skupino, da bi imel višji življenjski standard. S tem je padel še en argument proti ohranjanju večnacionalnih držav in proti etničnim delitvam. Prihodnost pripada manjšim etničnim državam, ki se povezujejo na enakopravni osnovi z razčiščenimi odnosi, z vsemi pravicami manjšin v državah, ki so enake večini, in v izločanju vseh trenj, ki bi lahko vodila v etnične spore. Slovenija ima ob takšni ureditvi v EU vse pogoje za uspešno državo z visoko življenjsko ravni in za življenje v miru.

33. Neodločna in plašna Slovenija

Vrsta slovenskih poskusov radikalnega izboljšanja poslovanja gospodarstva in države se je končala s polomom in razočaranjem. Nekateri razlagajo to s teorijo zarote, po kateri naj bi bilo iz nekega centra načrtovano, da se Slovenija postopoma uniči, izbriše in priključi okoliškim državam. V takšno zaroto je težko verjeti, ker je treba zanjo ogromno spretnosti in znanja. Slovenci nimajo uspeha in vse ali večina namer se jim ponesreči zato, ker so na odločilnih mestih nesposobni. Tisti, ki dejansko odločajo o ukrepih, o odzivih, o neposrednih korakih, o tem, kako in v kakšnem duhu bodo napisana odločilna besedila izjav ali očitkov ali zavrnitev tujih izjav, so nesposobni, ne obvladajo svojega poklica, so izgubljeni v neposrednih interesih svoje koristi, svojega odnosa do predpostavljenih, nimajo pa nobenega znanja o dolgoročni viziji; da ne govorimo o zavesti o nacionalnih interesih, o zgodovinskem pomenu in vlogi Slovencev, ki jo morajo graditi z vsako svojo besedo, stavkom, mislijo. Skratka, ljudje niso osebnosti, prekaljene v svoji izdelani zavesti, v obččloveški občutljivosti za ponos in nacionalno vrednoto, v zvestobi, privrženosti in dolžnosti do sonarodnjakov, do jezika in do zemlje, pa naj zveni to še tako pate tično. Dejstvo je, da se povprečni, mali ljudje zanašajo na njih, da bodo rekli javno tujim oblastem tisto, kar ljudje čutijo. Ne pa tako, da jih razočarajo in vzbudijo v njih odpor, zgražanje in posmeh. Žal se to dogaja vse pogosteje. To postaja že običaj in tako rekoč neki simptom, ki ga moramo podrobneje obdelati.

Odnos Slovencev do Italije se v vseh desetletjih poslednjih treh generacij ni spremenil. V njem se kot nekakšna konstanta izmenjujejo nezaupanje, sovraštvo, ponos, posmeh in naveličanost. Splošna ljudska modrost pravi, da je treba biti do njih vedno na preži, ker ne mislijo na nič drugega, kot kako bi Slovence ugnali, jih stisnili v kot, jim pobrali, kar imajo, in jih spremenili v Italijane. Povprečnemu Italijanu se zdi enostavno nepojmljivo, da kdo ne razume njihovega jezika. Odtod zahteva, da mora vsakdo govoriti italijansko. Da zato ni treba prav nič drugojezičnega: ne časopisi, ne TV, ne šole, ne imena krajev in rek, ne obrazci in napatki na napisih. To je aroganca velikega naroda, neobčutljivost do tistih, ki imajo svoj materni jezik in kulturno dediščino. Zato njihova nestrpnost do vsega drugačnega. Tako te takšen rejeni tržaški uradnik ali prodajalec ali obrtnik v primorski gostilni ogovori italijansko in zavija z očmi, ko gladko odkimaš z glavo. Najhuje je to, da mu v očeh vidiš, da ne verjame, da ne razumeš. Zanj je to nekaj nemogočega.

Vsak Slovenec je bil že vsaj enkrat tam čez na Tržaškem ali Goriškem po nakupih ali pri sorodnikih in zato natančno ve za skrito navzočnost Slovencev; ta ni razvidna nikjer, na nobenem napisu, tabli, čeprav potem vidiš, da so v uličicah vrste hiš samih slovenskih družin. Kot da bi bili Slovenci v getu, kjer je prepovedana zunanost identitete prebivalcev, ki

so že sami po sebi žalitev za okolico, za občino, v kateri je ta kraj. Kot da ti Slovenci ne bi živeli tam že stoletja, davno prej, preden so se tja priselili njihovi italijanski sosedi. Ves kraj je bil še pred manj kot stoletjem ves slovenski. Zdaj je ostalo samo še nekaj družin popolnoma slovenskih, vsi drugi so se poročali z Italijani in postali iz Slovencev Italijani. Če se zamisliš, postaneš otožen, kajti to je umiranje majhnega naroda.

Velika Italija se do tega umiranja vede popolnoma necivilizacijsko. Šla je v vojno proti Srbom zaradi etičnega čiščenja, ne zaveda se pa ali noče priznati, da isti zločin opravlja tu in zdaj na svojem ozemlju. Pa se pri tem naduto in vzvišeno širokousti s svojo rimsko kulturo. Človek bi se zjokal nad tem licemerstvom. In matere mi pravijo: »Ne, tudi šole nimamo naše. Otroke učimo doma slovenščino. Tudi Cerkev ni več takšna, v njej je zdaj vse italijansko. Tudi vrtca nimamo svojega. Zato imamo otroke kar doma, za njih poskrbi nona.«

Vsak Slovenec pozna Koprsko in obalna mesta, vsi se zmrdujejo nad italijanščino, ki te straši z vseh napisov, kolikor jih najdeš, vse do stranišč. Kot da so tu sami Italijani. Tudi za TV Koper vemo, čeprav ga ne gledamo, saj je vse v italijanščini brez slovenskih podnaslovov. Kakšna strahovita razlika – tu in tam prek meje. To traja že trideset let, vse odkar je Kardelj – potem ko so mu oponesli premehka stališča do Italijanov – rekel, da smo mi svetel zgled za ves svet, kako samoupravni socializem načelno dela z manjšinami. Tudi danes velja, da teh načel ne izkoriščamo za izsiljevanje. Naše manjšine v sosednjih državah pa niso deležne nobene narodnostne pravice, temveč se prisilno asimilirajo. Vse to vidimo, opazujemo, vendar se ne prebudimo iz naše letargije.

To je lepo samo načelno. Politika je kupčija. Italijani se lepo obnašajo, po svoje in počasi pa uničujejo slovenski živelj. Da ga je vse manj. Samo nekaj let bodo še morali zdržati, pa jim ne bo treba sprejemati nobenega zakona o zaščiti Slovencev.

Slovenci se vedejo res kot majhen in ubog narod, ki si sploh ne upa izživati velikega in postaviti recipročnosti za temelj vseh odnosov. Pusti si stopati po glavi in se zasmehovati in briti norca, kot delajo Italijani že stoletje. Kardelja ni več, socializma in internacionalne zavezanosti tudi ne. Ali ni čas, da presekamo to dobo zlaganosti, hlapčevstva in predvsem neenakopravnosti?

Če poslušáš ljudi, bi se to soglasno hitro uredilo. Vendar je na drugi strani vlada, ki se ji samo čudiš, kje pobira svoje klečeplazenje in priklanjanje pred sosednjo državo. Ne veš, ali so to ljudje brez hrbtenice ali pa so tako uradniško zabiti, da ne vedo, kaj naj bi napravili. Če bi bili zviti, bi vlada vsaj našla koga drugega, da bi se skrila za njega: to bi bila lahko civilnodružbena skupina, ki bi šla demonstrirati na ulice, ali pa kar svoje glavi in nacionalno neupogljivi element. Ne bi bilo prvič, da se minister skrije za hrbet izzivalca – parlamenta in nato izvaja njegova navodila o recipročnosti takoj in praktično z izvajanjem protipritisikov. Prenehajmo z jalovo Kardeljevo politiko internacionalne solidarnosti in strpnosti!

Še sreča, da je parlament razpravljal o deklaraciji o ravnanju Italije s svojo slovensko manjšino in (1. aprila 1999) sprejel precej drugačno različico od predlagane vladne. V tej deklaraciji je prvič vsaj začutiti slovensko zahtevo po enaki obravnavi manjšin na obeh straneh. Če ima njihova svoj sedež v našem parlamentu, ga mora imeti tudi naša v rimskem parlamentu, pa še večdesetkrat je naša manjšina večja. Pri tej razpravi v parlamentu se je vlada pokazala v vsej svoji ponižnosti in prestrašenosti pred veliko Italijo, saj je državni sekretar Franco Juri hitel zatrjevati poslancem, kako previdni in diplomatski moramo biti, da ne bomo razbili ugodnosti, ki jih pripravljajo v Rimu. K sreči ga poslanci niso poslušali. Pri tem pomisliš na trditve med ljudmi, da so nam tega sekretarja postavili Italijani, da se ne bi Slovenci spomnili kakšnih neumnosti. To sem jemal kot zlohotne govornice, sem se pa zamislil nad recipročnostjo. Kje so imeli ljudje v vladi glavo, da niso zahtevali, da zamenjajo njihovega podsekretarja Piera Fassina s Slovencem. Potem šele bi bila razmerja dovolj jasna in manjšinam na obeh straneh meje bi se zjasnila obzorja in prišli bi do podobnih rešitev, ki bi bile enakopravne in enakovredne: v primeru šol, slovenščine kot enakovrednega uradnega jezika in – kot krona – TV Trst, ki bi predvajal program samo v slovenščini, pa čeprav z italijanskimi podnaslovi, kar se ljudem pri TV Capodistria sploh ne zdi vredno.

Če se premaknemo iz sedanjosti v preteklost, se zdi prepad med ljudstvom in vlado nerazumljiv. Ali si ne upajo pribiti, da so bile italijanske čete salojske fašistične republike (po kraju Salo ob Gardskem jezeru, kjer je imel Mussolini svojo poslednjo prestolnico) sovražnik zaveznikov in da so bili napadi nanje koordinirani z zavezniškimi vojaškimi misijami? In v teh bojih so padali ljudje ne zato, ker so bili Italijani, ampak ker so bili nacistični kolaboranti nemški zavezniki. Italijani sami so obesili Mussolinija in njegovo vodstvo na milanski tržnici ne kot Italijana, ampak kot nacista. In vsi, ki so bili v njegovi službi, so pobegnili iz naših krajev. Zato nam še na misel ne pride, da bi jih sprejeli nazaj ali jim kaj vračali. Tudi Čehi se o pregnanih Nemcih niti ne pogovarjajo. To je bila legitimna odločitev Beneševe vlade. In pika. Tudi če Nemci grozijo, da ne bodo investirali. Slovenska vlada pa nič. Kot da bi se ji zataknil cmok v grlu. Bodite odločni in ne mislite pri tem na slovenske vojne razprtije! Te ne smejo biti cokla pri odločnem odgovoru! Vlada se bo morala oprijeti paketnega razmišljanja, ki postavlja jasne ločnice brez omahovanja. To velja za vse tujce, ki so si umazali roke z zločini.

Pri tem omahovanju in taktiziranju so bile doslej vlade enako krive. Prva Demosova je začela s to igro, ker ni takoj v začetku presekala zahteve fevdalno-grofovskih razlaščenec, optantov in kulturbundovcev, ki so dvignili svoje glasove takoj po osamosvojitvi. Takrat bi morali reči kot Čehi: »Oprostite, gospodje, bili ste na napačni strani! Za nas je to poglavje končano! Brez komentarja!« In še celo zelo dobro bi nas razumeli. Čim pa hočeš biti uslužen, zagrabijo roko in ne samo prst.

Vladna uprava ne zna izrabiti civilne družbe. Prva je nizko profesionalna, društva civilne družbe pa so, če si ogledamo sezname predavateljev na njihovih posvetovanjih, trdnjava inteligence, saj imajo vsi visoko izobrazbo. Civilna družba s svojimi znanstvi vplivnih ljudi na svetu zna lobirati za svojo stvar in jo zna tudi spraviti na strani najvplivnejših svetovnih časopisov. Tega državna uprava ne zna niti v sanjah. V državni upravi prevladujejo strankarski ljudje brez renomeja, kar jim že vnaprej jemlje vplivnost in kredibilnost ter jih potiska v obrambni položaj, ki se konča z izkopanimi jarki in osmešenjem.

Odlično karakterno igro pa so nam zaigrali vladni uradniki ob zadevi lipicancev, igre v slogu kakšnega Moliéra: naivni, včasih cinični, včasih pa zmedeni, ki veliko govorijo z izbranimi besedami, pa nič ne povedo, in ki se zvijajo pod natančno usmerjenimi udarci biča, nonšalantnega vseveda, ki se igra z njimi slepe miši in ki jih pripelje tja, kjer jih je hotel imeti, ne da bi oni to hoteli niti da bi se tega zavedali. Na koncu je veliki vseved zaigral mojstrsko končnico, ki ni padla na um nikomur od udeleženihi v igri: da zaščiti ime« »lipicanec« kot tržno znamko Slovenije in po mednarodnih pravilih industrijske intelektualne lastnine, na katero prisegajo vsi visoko razviti kot na temelj Svetovne trgovinske organizacije, kot na simbol. Tedaj so se uradniki v svoji besni nemoči domislili skrajnega dejanja (ki so se ga v preteklosti tako v kôrt nagnani krivci vedno domislili), da so zaigrali na pregovor: kjer se prepirata dva, tretji dobiček ima – in raztrobili tajno namero Slovenije vesoljnemu svetu. Seveda za nekaj sekund prepozno. Iz užaljenosti zaradi očitkov nesposobnosti in neustvarjalnosti se vedno porodi zloba. To pa je treba takoj odsekati. A ta zgodba je lahko slovenskemu ljudstvu dober moralni nauk: ne zaupaj uradnikom, ker so neumni, nedomiselni, leni in zlobni, ko jih stisneš v kot, pa zelo nevarni, zato jim nadeni uzde in primi v roke vajeti, če hočeš zdrav in cel priti na cilj. Ministrom pa zagrozi z najhujšo kaznijo, sicer bodo imeli ves čas pred očmi nacionalne časti.

Tako smo se vrnili k demokratičnemu nadzoru najvišje oblasti v državi, parlamentu. Vsakdo mora biti pod nadzorom in ljudstvo mora imeti možnost delovati v civilni družbi, organizirani tako, da izraža svojo kritiko, ki jo sliši vsa skupnost. Potem bo takšnih stranpoti vse manj.

VI.

GOSPODARSTVO

34. Nove življenjske razmere Slovenije

Slovenija se je znašla v svetu sama in brez varuštva, kar smo bili navajeni od nekdaj. To pomeni, da mora igrati v svetu kot samostojen igralec, da nihče več ne odgovarja za njeno usodo ali je sili v njeno škodo. Znajti se mora sama, najbolje mora izkoristiti vse okoliščine, da potegne dobiček, da se premakne na višjo razvojno in blaginjsko stopnjo in da uveljavlja svoj vpliv prav prek takšnih vsebinskih in kakovostnih premikov. Nobe-nega razloga nima več, da bi se izgovarjala na tuje posege, ki bi jo prisilili v odločanje v svojo škodo.

Pri odločanju ne bo šlo več za življenjsko pomembna vprašanja nacionalnega obstoja, kajti Slovenija je suverena država. Dogajanje se premika na gospodarsko področje. Tu se bo odločalo o prihodnjem položaju Slovenije, o blaginji njenih državljanov ter tudi njenih institucij, o njeni uvrstitvi v družino držav z visokim kosmatim domačim proizvodom in o njenem realnem vplivu v EU, kamor se je odločila uvrstiti. Pri povezovanju v okviru modnega gesla globalizacije pa moramo vedeti, da gre razvoj pred pomikom v globalno ekonomijo najprej v regionalne ekonomije. Priča smo dvema gibanjema. Prvo je razcepljanje velikih držav z več narodnostmi; Češka noče več živeti s Slovaško, prav tako ne jugoslovanske niti sovjetske republike. Isto se pripravlja v Kanadi, v Španiji, v Franciji, kjer želijo neko obliko neodvisnosti Bretonci in Korzičani, v Angliji pa je Blair-ova laburistična vlada obljubila, da bo dala več neodvisnosti Škotski in Valižanom, če zmaga na volitvah. Po zmagi je to uresničila: zasedal je že prvi škotski parlament. Po cepitvi pa se je pojavila skupna težnja vseh teh držav, da se povezujejo v trgovinske regionalne bloke. Vsi ti brez izjeme hočejo v EU. Ta razvoj moramo razumeti: v regionalne trgovinske skupine se moramo povezati z majhnimi koraki, kar pomeni svobodno trgovino znotraj regij in upravljano trgovino med regijami, preden bomo sposobni za ogromen skok v globalno gospodarstvo. Ta svobodna trgovina znotraj regij bo v prihodnjih 10 do 15 letih še prevladovala. Tega razvojnega koraka, ki je povsem organski, ne smemo podcenjevati in se iz njega izključiti, ker bi bile naše aspiracije mnogo večje. Ostati moramo realni in napredovati z majhnimi koraki, kajti naše gospodarstvo za kaj več ni pripravljeno, zlasti pa ne za neposredno konkurenco. Slovenija je trgovala v nišah in vsa njena struktura je bila usmerjena v to. Uporabljala je primerjalne prednosti, ki so danes že zastarele. Sam njihov teoretik Michael Porter (1996) pravi,« »da so te paradigme izpodrinile druge, kajti danes je edini način prednosti s pomočjo inovacije in pomika na višjo raven«⁵⁵. Slovenija ni imela izrazitih primerjalnih prednosti, ni imela ne

rude, ne zemlje, ne nafte, niti kapitala. Njena industrija je bila šibka in je slonela na tradiciji krajev in družin. Danes se poraja nova vrsta konkurence v industrijah z možganskim pogonom, kot so novi materiali, polprevodniški čipi, računalniki, softver, ki pa prav zaradi tega pogona znanja nimajo domovine. Odprti so tudi Sloveniji. Edini pogoj, ki se nam postavlja, je, da znamo organizirati to možgansko silo.

Vendar pri tem nismo sami. Prav zaradi svoje svobode delovanja jih hočejo razviti vse države. Vse, brez izjeme, imajo v svojih razvojnih načrtih iste panoge. To so njihove prednostne usmeritve. Slovenska vlada takšnega razvojnega načrta nima, vendar pa vlaga v ohranjanje industrijskih podjetij nemajhna sredstva, sicer pod različnimi naslovi, od socialnih prek izobraževalnih do političnih, vendar ta sredstva nimajo svojega dolgoročnega učinka, nimajo učinka prestrukturiranja industrije iz stare v novo paradigmo, ki jo poganja možganska sila. Zato so ta velika sredstva za nacionalni razvoj izgubljena. Vlada bo morala oblikovati razvojni načrt države in nato vlagati svoja sredstva za uresničevanje tega načrta korak za korakom. Brez tega izgublja denar in čas. Prehitevajo nas tiste države, ki so to storile brez sentimentalnosti in omahovanja, češ kaj pa, če to ni tisto pravo. Pri tem si ne moremo kaj posebnega izmisliti. Kot Japoncem v njihovem načrtu za 21. stoletje ostanejo tudi nam: biotehnologija, mikroelektronika, veda o materialih, telekomunikacije, robotika, obdelovalni stroji ter računalništvo in softver. To je sedem ključnih industrij prihodnosti oziroma vsaj za zgodnji del 21. stoletja. Nobene med njimi ne smemo izključiti, vsako smo že poskusili, si nabrali izkušnje in kadre, vsako lahko oživimo, če se za to dogovorimo. Podjetniki, ki morajo biti glavni pobudniki, se bodo našli.

Moramo pa računati na globalno konkurenco iz obraza v obraz, kot pravijo ekonomisti, se pravi, ne bomo skriti v nišah za svojimi primerjalnimi prednostmi, ki nas bodo vsaj malo varovale, temveč bomo na odprtem polju, kjer so edino orožje prednosti inovacije, nove ideje, inovativni, bistri, neumorno iskajoči ljudje, ljudje z visoko izobrazbo, z vizijami za nove rešitve, nove metode in postopke. V igri imamo veliko zastavljenih adutov, v EU gremo brez dediščine uspešne industrijske države, daleč pod Irsko, Finsko, Dansko ali celo Portugalsko. Državljeni pričakujejo po vstopu v EU življenjsko raven na svetovni višini in ničesar nočejo vedeti o oviri, ki jo pomenita ta dodana vrednost in kosmati domači proizvod, ki sta mnogo prenzka za visoko socialno raven vseh področij življenja.

Če to stanje primerjamo s preteklim, je, kot trdi Alvin Toffler, bistvena razlika v tem, da je te primerjalne prednosti ustvaril človek. Ne kapital, temveč možgani. Ne znanje, ki ga imajo lahko tudi nerazviti, ampak ustvarjalni, na novih poteh misleči človek. Vsaka nacija mora zato tekMOVATI v tem, da bo ustvarila takšne ljudi, ki bodo prodornejši, bolj domiselni, bolj nekonvencionalni od tekmecev. V izobraženosti ljudi, v

⁵⁵ Toffler, A., et al. *Rethinking the future*. Rowan Gibson, 1996, str. 54.

čim večjem rezervoarju znanja v naciji je prednost. Nobene ovire ni, da te prednosti ne bi pospešeno gradili. Vse industrijske panoge prihodnosti ne temeljijo na materialnih virih, temveč na možganski sili. V enačbi konkurenčnosti starih prednosti ni več.

Slovenija se je enkrat že podala na to pot. Po letu 1980 je v centrih mikroelektronike, robotike in računalništva zbrala cvet mladih, ki so to obvladali in bili dovolj ambiciozni, da držijo korak s svetom. To so bili koraki nedozorelih in v mnogih vidikih nebojlene organizacije v svojih razmerah. Država je odpovedala, ker ni spoznala njihove ogromne vrednosti za prihodnost. Stotine milijonov dolarjev je vlagala v ohranjanje preteklosti, ki jo bo enkrat treba tako ali tako opustiti. Danes bi imeli ohranjeno jedro, iz katerega bi se lahko napajala nova in nova podjetja. Vlada je za reševanje konvencionalnih, delovnointenzivnih podjetij, ki ne pomenijo za konkurenčno prednost Slovenije nič, porabila stotine milijonov dolarjev. Danes mora Slovenija začeti znova, kajti vsa ta področja so razpadla, dragoceni kadri z drago plačanimi izkušnjami so se za vedno razgubili. V paradigmo možgansko poganjanih industrij prihajamo povsem goli in bosí. Novo primerjalno prednost si moramo graditi od temeljev navzgor. Pri tem so nam lahko samo kot spodbuda uspešna softverska podjetja, zlasti Hermes Softlab kot svetovna uspešnica. Dejstvo je, da danes lahko konkuriramo ob sodobnih konvencijah in transportu tudi v ZDA, čeprav smo majhni. Pomembna je samo prednost inovativne moči.

Pri tej neposredni konkurenci ne bomo zaprti v niše, kjer vsakdo lahko pridobi, ampak bo to igra z ničelno vsoto, nekdo pridobi, drugi izgubi. Konkurirali nam bodo drugi majhni, tudi nerazviti. Bangalore v Južni Indiji je eden softverskih svetovnih centrov, kjer se zbirajo najboljši med najboljšimi talenti milijardne nacije. Pri tem se lahko zanašamo samo na visoko nadarjenost velikega števila visoko izobraženih vsakega letnika. Izobrazba delovne sile bo glavna prednost.

Vendar v evforiji visoke tehnike ne smemo pozabiti, da je treba nove izdelke z nizko ceno proizvesti v visokotehnoloških procesih, za kar potrebujemo visoko kvalificirane delavce. Postati moramo najcenejši proizvajalec z visokotehnološkimi procesi. Poceni lahko proizvajamo tudi nizkotehnološke izdelke. To je proizvodna prednost, brez katere ni uspeha. Brez nje nam inovirane izdelke prevzamejo drugi, ki so spretnjši, sodobnejši in cenejši. Takšnih primerov je obilo.

Podjetja morajo računati s takšno prihodnostjo. Več o tem ni mogoče napovedati, kajti tudi v kapitalizmu se pojavljata dve različici: ameriška, v kateri se hkrati ustvarjajo nova delovna mesta in se 80 odstotkom zaposlenim zmanjšuje realna plača, tako da je brezposelnost dosegla večdesetletno najnižje stanje; in evropska, kjer rastejo realne plače vsem zaposlenim, hkrati pa se ne ustvarijo nova delovna mesta, zaradi česar se brezposelnost povečuje in postaja vse večje socialno zlo. Tehnologija in ideologija gresta vse bolj vsaka na svojo stran. Potrebne so socialne

naložbe v raziskave, infrastrukturo in izobraževanje, vendar nekateri trdijo, da to ni stvar vlade, drugi pa, da so potrebne komunitarne skupnostne naložbe, da bo kapitalizem sploh preživel. Tako ne vemo, kam se premakniti, kaj bo bolje delovalo in kako drugačen kapitalizem od današnjega bo to. Nihče ne ve, kako bo deloval svet z možganskim pogonom, niti kako bo deloval svet s sočasnimi globalnimi komunikacijami.

Slovenija je (bila) tako komunitarna kot Japonska, kjer se v kolektivnosti samoupravljanja inovativnost ni mogla razviti zaradi vrste razlogov. Inovativnost je visoko individualistična lastnost posebnih. To je problem izumljanja novih izdelkov. Lester Thurow⁵⁶ je zapisal, da so ljudje, ki izumljajo nove izdelke, čudaki, ki niso najboljši igralci v timu. Sklepa, da zaradi tega Japonska zaenkrat zaostaja in da so zato korporacije praktično brez denarja. Razmere se v Sloveniji v 15 letih niso spremenile.

35. Kam gre Slovenija?

Ko tehtamo prihodnjo pot Slovenije, moramo ugotoviti, da gre za njeno ekonomsko vrnitev na položaj, ki ga je že zavzemala v letih 1982–1984, ko je dodana vrednost na zaposlenega v industriji dosegla 25.055 DEM, kar je bilo več od Grčije z 22.000 DEM in Portugalske z 21.415 DEM. Če vrednost DEM iz leta 1982 pretvorimo na leto 1996 (z inflacijskim količnikom 1,98), je bila tedanja realna vrednost za 89 odstotkov višja od sedanje (26.240 DEM). Zato upravičeno govorimo o potrebi ekonomske vrnitve Slovenije na njene nekdanje dosežke. Šele tedaj se bo pričel njen dvig pri dohitevanju majhnih držav južnega dela EU. Grčija in Portugalska sta v teh 14 letih naredili velikanski dvig, tako da sta dohiteli in prehiteli Slovenijo.

Slovenija je preživela leta krize, kar sicer ni uradna oznaka, v bistvu pa je: dramatično je izgubila jugovzhodne trge, prestrukturirala se je in izgubila pri tem okoli 190.000 proizvodnih delovnih mest. Najhuje še ni za njo, kajti ni se še znebila delovnointenzivne industrije. Vsako leto je temnejše, možnost naslednjih udarov še ni mimo. Da razumemo, zakaj, je potreben kratek pregled vzrokov.

Trije razlogi so za krizo – dva sta primarna in domača, eden je postranski in zunanji. Prvi je neprimerna vladna struktura, ki omogoča nemarno bančništvo in predpise kapitalskega trga, nerazviti pravni in sodstveni sistem in bujno korupcijo. Drugi je slaba menedžerska praksa podjetij, kot so pomanjkanje neodvisnih direktorjev, pomanjkanje profesionalnega menedžmenta in poslovne etike ter podstandardne računovodske in nadzorne potrebe. Takšno nizko javno in podjetniško upravljanje ponuja možnosti za masiven kratkoročen odtok kapitala v škodo ekonomije v

⁵⁶ Thurow, L.: *Rethinking the Future*. (ed. A. Toffler, Nicholas Brealey Publ. Ltd.). London, 1996, str. 240–242.

obliki previsokih plač brez protistoritev in za nerazumno visoke zasluške menedžmenta celo v podjetjih z izgubo. Posledici sta medsebojno zadolževanje podjetij in nelikvidnost. V mnogih primerih deluje poslovanje arhaično z materialno menjavo brez gotovine.

V podjetjih se nadaljujejo površnosti, ohlapnosti in nepravilnosti iz socialističnega časa, zaradi česar se stroški ne zmanjšajo, izmeti in napake v prodajni dobi so veliki, penali za zamujene roke so skoraj pravilo, provizije posrednikom so velike, saj zahteva trgovina že 50-odstotne marže, materiala se porabi preveč in predrag je. Zato je končna dodana vrednost komaj četrtnina prihodka, vse drugo so stroški. Na Zahodu so samo polovico tolikšni. Poleg tega so delovne navade slabe, preveč časa gre za malico, bolezenska odsotnost je prevelika, izkoriščenost delovnega časa je nizka. Organizacija dela je slaba, delavci si sami urejajo delo, preskrbijo orodje in material, sami si hodijo iskat malico in izgubljajo čas v vrstah. Hierarhija je prevelika, delavec na delovnem mestu pa nima neposrednega nadzora niti se ne more pritožiti nadrejenemu, ker ga redko vidi. Sindikati sklicujejo sestanke med delovnim časom in grozijo vodstvu s stavko ob vsaki težavi. Menedžment je tako mnogokrat brez moči. Donosnosti ni, zato mnogokrat ni materiala in plače zamujajo, celo po več mesecev. Vsota vseh napak daje povprečno dodano vrednost na zaposlenega v višini 15,7 odstotka nemške in 23 odstotkov avstrijske (v letu 1994). Do leta 2000 je ta razlika še narasla.

S temi mikroekonomskimi problemi se ne ukvarja nihče. Nobene raziskave teh podjetniških pogojev doslej ni bilo kljub tisočim raziskovalnih projektov, ki jih financira vlada. Strategija razvoja Slovenije se s temi notranjepodjetniškimi problemi premalo ukvarja⁵⁷. Dodana vrednost, ki jo prispevajo podjetja, pa je temelj kosmatemu domačemu proizvodu (KDP) države po seštetju dodane vrednosti vseh podjetij in javnih služb. Zato je treba začeti popravljati nazadovanje za EU v podjetjih samih. Rešitev je samo ta.

Podjetja jemljejo kratkoročne kredite za premoščanje finančnih težav, kar se kopiči v neizterljive dolgove, ki pomenijo izgubo bank. Donosnost podjetij je za naložbe v tehnološko posodabljanje prenizka, zato se zadolžujejo v bankah, ki jemljejo posojila pri tujih bankah. Naložbe so premajhne, da bi ujeli nemško industrijo, saj je letni delež na zaposlenega pri naložbah v Sloveniji samo 16 odstotkov nemškega zaposlenega. Industrija zato v opremi in tehnologiji vse bolj zaostaja za nemško. Po izkušnjah morajo letne naložbe dosegati 14 do 20 odstotkov vrednosti fiksne kapitala, da se vzdržuje stalno dviganje tehnološke ravni in ne samo nadomeščanje zaradi obrabe. Zato se konkurenčna sposobnost industrije slabša. Ni možnosti za temeljito zamenjavo delovnointenzivnih industrij z visokotehnološko, ki bi dajala znatno višjo dodano vrednost. Socialni položaj je zato vse slabši, odpira se možnost socialnih nemirov.

⁵⁷ Sirc, L.: *The Wall Street Journal*, 14. julij 1999.

Banke so previdne in dajejo posojila samo, če so zavarovana z državnim jamstvom. Njihova sanacija, v katero je država vložila 1,5 milijarde DEM, jim tiči za vratom, da so še bolj previdne. Na srečo je Mednarodni denarni sklad, IMF, spoznal svoje napake in jih pričel popravljati. To je dobro znamenje za Slovenijo, ki se je zdela še leta 1997 upornik proti nasvetom IMF. Oktobra 1998 je na sestanku svetovnih centralnih bankirjev in finančnih ministrov v IMF prevladalo spoznanje, da je kriza resna. Začrtali so novo globalno finančno arhitekturo in s tem pomirili možnost še enega resnega spekulativnega napada na azijske finančne trge, ki bi se razširil tudi na Evropo.

Dolgoročne možnosti Slovenije so slabe, ker je preveč odvisna od osrednje evropske konjunkturo, hkrati pa je njena konkurenčnost šibka. Prihodek na zaposlenega je okoli štirikrat manjši kot v Nemčiji, kar pomeni toliko manjši obseg oz. število izdelkov na zaposlenega. Način vodenja, ki določa storilnost, ni v ničemer drugačen od nekdanje prakse. Menedžment meni, da ni treba ničesar spreminjati oz. se ne pogloblja v notranje rezerve in v napake. Tako ni mogoče ničesar izboljšati. In ker je splošno prepričanje, da ni treba ničesar izboljšati in spremeniti, ni sprememb v storilnosti. Pri tem politika to podpihuje, ker hvali obstoječe stanje. Prof. Sirc piše o tem v *Wall Street Journalu*: »Vzrok je najbrž v pretiranem posvečanju vodij ekskomunističnih držav in njihovih zahodnih svetovalcev makroekonomiji in njihovem 'blagem' zanemarjanju mikroekonomije, podjetij in podjetništva« (*entrepreneurs*, kar pomeni podjetnežev; op. avt.).

Moramo se zavedati, da se stanje ne bo spremenilo, tudi če se konjunktura v EU izjemno poveča, kajti te nekdanje komunistične države ne morejo povečati svoje proizvodnje, če se ne bodo temeljito notranje prenovile. Poudarek je torej na spremembah, na drugačnem menedžerskem odnosu do podjetij. Stanje v podjetjih ni prijazno do sprememb in inovacij. Pred njimi vodstva bežijo. Vodstva niso pravi podjetniki, ki nenehno iščejo nove rešitve, kombinirajo, poizkušajo razne načine in pri tem spremljajo kazalce, kako vplivajo na dodano vrednost in na dobiček. Če jim ti to potrjujejo, uvajajo mrzlično spremembe v organizaciji in poslovanju. Takšnega iskanja v Sloveniji ni. Zato se dodana vrednost na zaposlenega ne dviga na evropsko normo in ni novih izdelkov, ki bi pomagali k odprtju novih niš in trgov. Vse štiri države srednje Evrope so potrebne prestrukturiranja in reform. Danes ni več časa za prilagajanje, kajti globalni trg je vse bolj poenoten in divja konkurenca vse hujša.

Slovenija trguje s 70 odstotki svojega izvoza v državah EU. Na vzhodne, nekdanje komunistične države odpade 25 odstotkov izvoza. Izvoz v države nekdanje Jugoslavije in v Rusijo se je zmanjšal. Z izjemo Poljske, Češke in Madžarske, ki imajo dobro upravljanje, je Rusija zaprta za tujce, ki želijo plačilo za svoje blago. Zato Slovenija ne more povečati proizvodnje, ker na tej strani nima plačilno sposobnih kupcev. Mnogi« »tajkuni« v Hrvaški, BiH, Rusiji in Ukrajini so tehnično bankrotirani. Največji izgu-

bar regije je Rusija, ki ima največji kupni potencial. Tamkajšnji ljudje so prešli s slabega stanja na nič. Ta skupina je kot najbolj obetavna padla v bankrot.

Slovenija zato nima nobene druge možnosti kot to, da dviga kakovost, konkurenčnost in naklonjenost do kupcev v EU. To pa je povezano s pospešenim vlaganjem v raziskave in razvoj ter v naložbe. Oboje je iluzija, ker je dobre razvijalce z izkušnjami industrija odpustila, za naložbe pa je dodana vrednost prenizka. Ostane samo pot, ki so jo hodili podjetniki Zahoda po 2. svetovni vojni: iskati rezerve, odpravljati napake, skrajševati izdelavne čase, izboljševati tehnologijo. To pa zahteva prenovno menedžmenta. S starimi navadami in miselnostjo, s komandnim vzdrževanjem avtoritete, s kopičenjem hierarhije, z zaničevanjem tehnologije in povečevanjem zvez v bankah in vladi ni mogoče ničesar več doseči. Te poti so zaprte. Zato je še edina odprta pot podjetništvo v svojem originalnem pomenu, domiselnem in tveganem iskanju novih idej in izhodov, v inovaciji kot temeljni poslovni filozofiji. To pa je tisto, česar slovensko gospodarstvo 50 let ni prakticiralo. To mu je tuje.

Slovenija je obsojena na nenehno zaostajanje za Zahodom, ki se bo slabšalo, postajalo vse očitnejše in usodnejše. Naložbe v tehnološko opremo, ki so bile dosežene s tujimi posojili v zadnjih letih samoupravnega režima, so odpisane in v zadnjih urah uporabnosti. Stanje v drugih nekdanjih komunističnih državah ni nič boljše. V bistvu gre za isti vzrok: miselnost in vodilni ljudje izvirajo iz nekdanjega režima. So brez moči in inovacij proti razvoju posodabljanja, povezovanja in tehnološkega napredka, ki poteka tako hitro kot še nikoli doslej.

Slovenska politika se tega ne zaveda. Ne vidi bližajoče se nevarnosti, čeprav so znaki vse očitnejši. Da bi Slovenija preprečila še hujše probleme, mora hitro zgraditi potrebno izkušeno upravo in nove ekonomske strukture. V trenutnem stanju je še vedno toliko dinamike, da je možno uvajati spremembe. V popolni krizi brez naročil bi bilo to iluzorno. Dilema je v tem, da je bančni sistem šibek, da nima potrebnega potenciala za podporo gospodarstva in da ga blokirata velika previdnost in omahovanje pri drznejših odločitvah. Tujega kapitala nima, ker sta stopnja vračil in donosnost gospodarstva prenizki in neatraktivni za tveganje. Takšno oslABLJENO gospodarstvo ne daje kritja za občutnejše naložbe, potrebne za preusmerjanje delovno intenzivnih panog industrije: tekstilne in oblačilne, obutvene in lesne, ki pa zaposlujejo tretjino delovne sile. Gospodarstvo je obremenjeno z nekonkurenčnim in zastarelim delom. V vmesnem času pa je treba obdržati zaposlenost, sicer bo nastal nevaren socialni vakuum. Postopna gradnja novih struktur in demontaža starega terjata čas in znanje. Dokler ne bo izvedena občutljiva pretvorba, ne more nihče predvideti rezultata.

Stanje v sosednjih državah, Madžarski in zlasti Hrvaški, je prav tako polno izzivov, pomembnih za Slovenijo. Hrvaška mora v temelju spremeniti sistem, ker je pokazal tako velike hibe, da bo potrebovala več let za

okrevanje. Njen izziv je kulturno in socialno mnogo težji kot slovenski. Togost družbe pa je v obeh podobna, saj izhaja iz istih korenin. Tuja pomoč je brez koristi, ker bo samo trenutno olajšala stanje, v resnici pa bo odložila mučne, toda potrebne notranje reforme.

Slovenija je polno obremenjena z naročili, zato ji po tej strani ni mogoče dati spodbude. Spremembe morajo biti notranje, v posameznih podjetjih, v vsakem na svoj način glede na dane razmere. Vendar pa lahko po desetih letih demokracije ugotovimo, da je za nemoč gospodarstva, da ne zmore povečati dodane vrednosti na zaposlenega ter se tako približati EU, zmanjšati razlike in s tem zaostajanja, kriva politična nesposobnost izkoreniniti ostanke socialističnega upravljanja v miselnosti in upravljanju podjetij in javne uprave. Zato ni možno nobeno odločilno izboljšanje poslovanja z večjo donosnostjo, ki bi omogočalo naložbe v strukturno preobrazbo. Podobno je stanje v Poljski, Češki in Madžarski: dodana vrednost na zaposlenega je komaj desetina zahodne, se ne izboljšuje in zaostanek za Zahodom se povečuje. Vzroki za takšno stanje so zato na vsem Vzhodu isti: politično je stanje duha nesposobno spremembe, ne more se izviti iz nekdanje miselnosti, iz oportunitizma, neaktivnosti in ležernega izogibanja problemom.

V takšni situaciji je vsaka kapitalska pomoč Zahoda nespametna in zgrešena. Zahod bi moral terjati kadrovske spremembe na vseh odgovornih in odločujočih mestih, v podjetjih in v javni upravi vlade. Zamenjati bi morali vse ljudi, ki so delovali v nekdanjem režimu, z mladimi izobraženci, ki so študirali na Zahodu. Ne zaradi političnega maščevanja, kazni ali izobčenja, ampak zaradi funkcioniranja podjetij in državne administracije na temeljih, ki so običajni, že desetletja uvedeni v zahodnih podjetjih, kjer dajejo rezultate, ki so merljivi in dokaz globokega razumevanja podjetništva. To spoznanje se čedalje bolj utrjuje v vrstah predvsem mladega menedžmenta, ki pozorno prisluškuje zahodnim predavateljem o načelih nove ekonomije.

Po desetih letih so se kolesa vzhodnega voza zaustavila v blatu socialistične nemorale, površnosti, zarotništva in klikarstva. Jasno je, da si bo Slovenija opomogla, toda kako hitro in s kakšno škodo bo to dosegla, je odvisno od tega, kako bo stvari uredila. Če ne bo strukturne in kadrovske preobrazbe, dolgoročna prihodnost ne bo svetla, v EU bo vstopila kot manjvredna članica, nesposobna za temeljito izboljšanje. Nihala bo med uspehi in padci, odvisna od drugih članic EU na milost in nemilost, ker ne bo imela lastne razvojne inovativne energije. Če danes ni sposobna temeljite razsvetlitve in samoanalize, je tudi čez deset let ne bo.

36. Nova paradigma finančnega življenja Slovencev

Končno smo pri nas doživeli, da gredo delnice tudi navzdol in ne samo navzgor. Outsiderji so od daleč opazovali, kako so šle delnice venomer samo gor in gor, in šteli to za nekakšno strmo vzpenjanje po bregu, ko napor prinaša zasluženo plačilo. Takšnih outsiderjev je malo, saj je več kot pol Slovencev obdarjenih z delnicami, s katerimi se počutijo nekako nerodno. Ne vedo, kaj bi in kaj naj pomeni to dviganje cen. Redki pa so se spustili v igro in delnice prodali, ko so dosegle po njihovem kar zadovoljivo ceno. Vendar so pričele spet rasti do malone še dvakrat višje cene. Jezili so se. Zdaj ko so padle pod ceno, ki so jo dobili zanje, se veselijo. Kar precej jih je, ki se gredo to igro, ki je podobna pokru, kar naprej, kupujejo in prodajajo, točno tako kot na Wall Streetu. To je torej kapitalizem, ali ne? Česa podobnega v socializmu ni bilo. Takrat si lahko samo pridno delal in služil z nadurami. Kapitalskih zaslužkov pa ni bilo.

Večletno dviganje, ki mu pravijo, da je v znamenju bika, nas je razvadilo in prepričalo, da je takšen nenadni padec borznega indeksa stvar preteklosti. Dogajanja na svetovnih borzah so nas prepričevala, da smo vstopili v novo ekonomsko dobo, v urejeno stanje brezkončnega finančnega poletja, ki ga grejejo globalizacija, visoke tehnologije in naraščajoča produktivnost kot nikoli do zdaj. Vse skrbi so odveč! Varčujmo in kupujmo nove papirje! To je bil zelo popularen pogled na ekonomijo, ki pa nima ničesar skupnega z zahodno, saj vemo, da se dodana vrednost na zaposlenega, ki je ključ do dobička, ne povečuje in ne daje oprijemljive podlage za večanje cene delnice. Pa naj gre za kakršno koli podjetje. Tudi ekspanzija ne more napredovati neskončno, ne da bi sprožila inflacijo. In močna ekonomija ne vodi nujno do močnega delniškega trga. Kar preberite kakšne napovedi in odkrili boste, kako omejujejo in pogojujejo svoje optimistične dolgoročne projekcije z obilico svaril, dvoumnosti in besednih iger. Trg je ranljiv za padce v zračno luknjo, ki se pojavi iznenada, ker cene celo najboljših delnic, čvrstih kot granit, slone na smehljajoči se strani ekonomije: dobičke napovedujejo večje, povrh pa inflacija in obrestne mere padajo. Kaj hočete še boljšega? Zato vsaka slaba novica udari izredno trdo. Pojavile so se azijske težave, ki pa niso imele velikega vpliva. Izkušeni so imeli občutek, da zavzema prodaja svoje lastno življenje, ki ga ni mogoče nadzorovati. Nato je kot strela z jasnega prišla ruska finančna kriza. Tedaj je postalo jasno, čeprav si tega ni še nihče upal na glas povedati, da so ogrožena vsa podjetja, ki so stavila svoje karte na obetajoči ruski trg, trg v dviganju. V Rusiji so celo nameravali investirati v nova podjetja, zanašajoč se na svoja stara znanstva iz sovjetskega časa, ko so bila slovenska podjetja nekakšen boter z Zahoda, prinašajoč novo, njim nedostopno tehnologijo, viski in prijateljske podkupnine.

Dogodki v Rusiji so napovedovali dolgoročno nestabilnost in nepredvidljivo slabšanje položaja – znižal naj bi se tečaj rublja in zmanjšale

možnosti izvoza dobička v dolarjih – in celo zaprtje trga za uvoženo blago. Odprte so vse možnosti. Gotovo pa je, da ni mogoče več misliti na nepretrgano trgovanje, saj je že zaradi varnosti kljub naročilom najboljše prekiniti dobave, če ne prispejo predplačila ali nepreklicljivi akreditivi iz kake dobro stoječe inozemske banke, kar pomeni, da so tam deponirani dolarji v višini vrednosti dobave, ki jih lahko izterjate z dobavnimi dokumenti. Že doslej je bila pot plačila zapletena in negotova. Zdaj pa sploh.

Zaradi nevarnosti je trg reagiral zelo močno, morebiti premočno, saj podjetja nimajo ruskega trga za večinskega kupca. Ti padci – ne smemo jih imenovati popravki, ker predpostavljajo, da je padec naložb v vrednosti dober – seveda ne bodo ogrozili nove očaranosti Slovencev nad trgom, saj je kljub sedanjemu padcu svojo vrednost od prvega pojava delnic skoraj potrojil. Javno zanimanje sicer ni bilo nikoli veliko; padca na svetovnih borzah oktobra 1987 se spominjajo samo nekateri.

Zdaj se je seveda stanje popolnoma zasukalo. Jasno je, zakaj: te igre na trgu se udeležuje mnogo več ljudi. Privatizacija jih je obdarila s certifikati in tisti, ki so logično skleпали, so jih zamenjali za dobre, realne delnice in niso nasledli vabam neštetihih pidov, pooblaščenih investicijskih družb. Tisti, ki so jim nasledli, so potem zavidali svojim prijateljem, ki so prodajali delnice »svojih« podjetij in si za izkupiček kupili avto, pa čeprav je bil samo twingo. Širitev ponudbe delnic in spektakularni dvig trga sta privabila najrazličnejše nove igralce. Svoje je opravilo tudi glasilo Delničar, ki je zastonj in s svojimi opisi dogajanj spodbujalo vse več zanimanja za delnice. Nekakšen učni pripomoček je in vodič po novem svetu služenja denarja na spreten način.

Ironija je, da nikjer v Evropi ni tolikšnega dela prebivalstva, ki bi imel in spremljal dogajanje z delnicami na borzi. Tudi starejše ženske pogledajo v Delu najprej lestvico cen z borze. V Franciji in Nemčiji ima manj kot 20 odstotkov gospodinjev delnice, v ZDA okrog 41 odstotkov, v Sloveniji pa nad 90 odstotkov. Se pravi, da je postalo spremljanje delnic nacionalni šport. Pa še ena razlika je: na Zahodu so to bogati; srednji sloj nalaga v banke in zavarovanja ali v nepremičnine, v Sloveniji pa so to družine vseh slojev, mladi, stari, srednji razred. Prej so ljudje šteli delničarje za visoko gospodo. Danes so to vsi v ulici ali v bloku. Zato vsi čustveno sodelujejo, privadili so se na nevarnosti in skrbno opazujejo, če kaj neprijetnega piše o »njihovem« podjetju. Vedo, da je sleherna temna pega lahko nevarna za njihove delnice.

To se bo izražalo tudi v odnosu do vlade. Ljudje jo bodo ocenjevali, kako urejuje gospodarsko poslovanje, odstranjuje ovire in omogoča razcvet na tujih trgih. Ljudi skrbi njihova finančna prihodnost in njihov odnos do vlade je odvisen od njene stroškovne zavesti. To je dobro znamenje, nič več se ne pustijo zavesti praznemu leporečju, temveč gledajo vse skozi številke. Danes vedo, da je inflacija nevarna stvar, ne zaradi njihove denarnice, ampak zaradi »njihovega« podjetja. Politično misliti skozi borzni indeks! Če bo takšno mišljenje prevladalo, se ni bati ideološ-

ke prostranosti. Boljši je finančni fanatizem. Število slovenskih delničarjev se je povečalo v nekaj letih za toliko, kot se v Nemčiji še nikoli ni, čeprav je bil leta 1996 skok tudi pri njih 20-odstotni, predvsem zaradi množičnega nakupa delnic Deutsche Telekom, za kar so porabili 25 milijard DEM, šestkratno vsoto prejšnjih dveh let. To pomeni, da je to pojav celotne EU. Razgrabili so knjigo *Navodila majhnim investitorjem* Anthonyja in Nekkaza, dveh 25-letnikov iz revnega pariškega predmestja, ki sta vrsto let raziskovala investiranje na pariški borzi. Pravita, da je delniški trg lahko ključ do razumevanja sveta – kako se denar premika in kako se moč seli.

Dnevnikarji so hitro odkrili novo nišo. Povečujejo se strani s finančnoposlovnimi novicami in informacijami o finančnih gibanjih. Informacijsko-računalniško področje ni več zanimivo, ker je že v domovih. Zdaj je potrebno nekaj več: upravljanje s premoženjem, ki je prišlo v hišo kot konec družbene lastnine. Police prodajalcev se šibijo pod finančnimi publikacijami »Podvoji svoj denar!«, »Slovenski delničarski čudež«. To je samo nekaj napisov za pritegotvanje pozornosti kupcev. Odpirajo se očarljive možnosti.

To je *nova doba* in *nova paradigma*, v katero korakamo vsi. Ali sta v njej zajamčena blaginja in bogastvo? Seveda ne, pozabljamo na kruta razočaranja v svetu. Od leta 1973 do 1982 je bilo na borzah turobno. Ekonomija cvete, dokler se ne pojavi inflacija. Tudi dolgoročni trend navzgor ne pomeni, da vmes ne bo padcev. Bila so dolga obdobja, ko so bile delnice naložbe.

Pazljivo moramo poslušati napovedovalce prihodnosti, ki na podlagi svojih izkušenj trdijo, da je v letu 2002 40-odstotna možnost recesije in da bodo najbrž individualni investitorji med padcem trgov prodajali svoje deleže, kar bo sprožilo prodajno paniko. V teh mesecih (poleti in jeseni 2001) se to že uresničuje. Dva ameriška napovedovalca Schwartz in Leyden v svoji knjigi *Zgodovina prihodnosti 1980–2020* trdita, da bo verjetno razcvet trajal naprej, vendar svarita pred optimizmom in se izmikata jasnim odgovorom. Nihče ne sme ignorirati nauka zgodovine in pridigati, da bo svet zmeraj sončen. Problemi, s katerimi se bo morala soočiti Evropa, so deflacija, padanje cen izdelkov zaradi njihovega preobilja. Azijski in južnoameriški proizvajalci morajo prodati svojo proizvodnjo, da plačajo posojila za gradnjo tovarn, in spuščajo cene. To je dobro za potrošnike, ne pa za banke, podjetja in delavce. Tudi ne za delnice, ker bodo dobički podjetij kopneli. Po posledicah zloma bank in podjetij je deflacija podobna hiperinflaciji.

Padci na borzi bodo gotovo ohladili navdušenje in zavrli nakupe. Vendar dolgoročno navdušenje ljudi nad novo odkritimi možnostmi ne bo minilo: prvič, vlada bo morala privatizirati večino podjetij, ki jih še ima; drugič, vlada bo težko izpolnjevala svoje zadolžitve za pokojnine starajoči delovni sili. Državni sistem ne bo zdržal. Vlada je že nakazala, da od večine ljudi pričakuje, da bodo prispevali k svojim lastnim pokojninskim

načrtom in tako nadomestili državna upravičenja. Premiki vzorcev zaposlovanja bodo tudi spodbujali nakup delnic. V takšni dobi deregulacije in zmanjševanja velikosti podjetij mladi vedo, da morajo zgodaj načrtovati za pokoj. Vzajemni skladi se bodo pri nas v kratkem razvili kot v EU.

Seveda si ne smemo delati iluzij. V Sloveniji (pa tudi v Evropi) ni delničarske kulture udeležbe pri poslovni lastnini kot v Ameriki, kjer ima vsakdo svojega psihiatra in borznega posrednika. Slovenci praktično še nikoli niso doživeli teh občutkov, saj je bil socializem načelno povsem drug svet. Vendar pa je nekaj: Slovenci so po naravi igralci. Radi tvegajo. Vedno so se selili za srečo in preizkušali nove poti, ker niso imeli ničesar trdnega, niso imeli tradicije ne v posesti ne v prepričanju. Večina pa bo še vedno zelo zadržana. To so tisti, ki imajo nekaj pod palcem in se bojijo izgube. Vendar pa bi morali tudi ti vedeti, da so vključeni v denarni trg prek svojih bank, ki obračajo njihove prihranke, in prek pokojninskih skladov, od katerih poslovanja na svetovnih borzah bo odvisno, kako bodo imeli urejene dohodke v starih letih.

Šole bodo morale pri mladi generaciji nadoknaditi vse, kar ni bilo omogočeno starejšim. Izobraževalni proces jim bo moral vcepiti zasnovo tveganja proti nagradi. Sporočilo bo potem tisto zdravilo, ki bo omogočilo trezno presojo v življenju in ne samo na borzi.

37. Skrite pasti

Slovenija je imela v vseh letih obstoja izravnano plačilno bilanco ali celo s presežkom. Izvažala je več, kot uvažala. V letu 1995 pa je postala plačilna bilanca neizravnana, uvoz izdelkov in storitev je presegal izvoz. Kaj to pomeni? Trgovinski primanjkljaj je bil leta 1997 223 mio USD. Nobena država, tudi tako velika kot ZDA, ne sme imeti vedno trgovinskega primanjkljaja. Da bi plačali primanjkljaj, si moramo denar sposoditi, vendar si je treba sposoditi denar tudi za plačilo obresti na sposojeno vsoto. Celotni letni primanjkljaj ne raste, rastejo obrestna plačila, dokler se tako ne povečajo, da jih ni več mogoče financirati. Alternativa izposoji je, da Slovenija prodaja svoje premoženje – svojo zemljo, podjetja, zgradbe, bančne vrednotnice – tujcem, vendar je tudi to omejeno, kajti nekoč morebiti ne bo ničesar več, kar bi Slovenija lahko prodala. Na neki točki svetovni denarni trgi ne bodo več hoteli posojati Sloveniji. Bali se bodo, da ne bo zmogla odplačevati dolgov, da bo odplačevala v valutah z mnogo manjšo vrednostjo ali bo brez premoženja, ki bi ga lahko tujci kupovali, ker zaslužki na preostalem premoženju, ki bi ga še lahko kupili, ne bodo pokrili potrebnih obrestnih stroškov in kupcem pričakovane izgube zaradi valutnih razmerij, ki bi nastale na njihovem imetju. Iz tega poteka si lahko zamislimo, da se ta trgovinski primanjkljaj ne more vleči večno, ampak samo v bolj ali manj kratkih obdobjih, tako da bo mogoče pokriti

izgubo v znosnih razmerjih. Vprašanje ni torej, ali bomo doživeli pretres, kajti ta bo prišel. Edino vprašanje je, kdaj in ali bo prišel kot en sam velik udarec ali v vrsti malih udarcev, ki bodo napravili manjšo škodo.

Trgovinski primanjkljaj se je šele pojavil in nihče se zaradi tega ne vznemirja, čeprav Mencingerjev inštitut na ljubljanski pravni fakulteti v svojem glasilu *Gospodarska gibanja* redno opozarja na grozeče nevarnosti. Če bo to trajalo dalj časa in se ne bo nič zgodilo, bodo ljudje pričeli verjeti, da je mogoče prenašati ekonomsko breme večno. Ljudje bodo pričeli delovati, kot da lahko Slovenija prenaša trgovinski primanjkljaj in da so lahko vzorci trgovanja, ki jih sedaj vidijo, zmeraj enaki. Tisti iz Mencingerjeve skupine, ki bodo opozarjali, da to ne more trajati večno, bodo umolknili, saj jih bo javnost razglasila za neumne. Nekega dne pa bo Slovenija izgubila sposobnost, da financira svoj trgovinski primanjkljaj. Nihče ne ve, kdaj, niti ne more tega vedeti. Stvari so zelo kompleksne. Ekonomska znanost pozna temeljne sile, vendar pa odpove pri napovedi časa. O napovedih časa ne ve nič. Konec bo prišel, kajti tako ne more iti. Vendar to ne pomeni, da bo to jutri.

Slovenski primanjkljaj je nekako povezan z ameriškim primanjkljajem (130 milijard USD leta 1994), ki se zdaj zmanjšuje, in japonskim prebitkom, ki sta v svetu največja in bosta določala ekonomsko prihodnost vsega sveta. Oba sta povezana in ne moreta obstajati drug brez drugega. Če Amerika uravnoteži svojo bilanco, mora več izvažati ali manj uvažati, v prvem primeru bodo morali konkurenti odpustiti, v drugem pa tudi. Poleg tega bi morale druge države prevzeti 130 milijard USD primanjkljaja zaradi uvoza iz Japonske. Teh držav pa ni, ker bi se preveč zadolžile in nato nehale kupovati japonske izdelke. Brez ameriških nakupov bi morala Japonska zapreti vrsto tovarn in odpustiti okrog 2,2 milijona delavcev. Vendar ta vzorec ne bo dolgo deloval. Na neki točki se bo to zaustavilo. In bo imelo težke posledice na ves svet. Tudi na Slovenijo.

Dolgo časa so vsi mislili, da je visoka rast japonskih delnic normalna, saj je bilo razmerje med ceno in zaslužkom več kot 100. To so razlagali s tem, da je Japonska drugačna in da bo to vedno tako. Vendar ni. Avgusta 1992 je prišel zlom na borzi, večji kot v veliki krizi 1932. Neto premoženje japonskih gospodinjstev je utrpelo 14.000 milijard USD škode, kar pomeni izgubo 36 odstotkov premoženja. Isto se ponavlja z ameriškim trgovinskim primanjkljajem. Vsi mislijo, da bo to trajalo večno. Vendar bo na neki točki Amerika nesposobna, da to financira. Ko bo do tega prišlo, bo ekonomsko trpljenje Japonske, ZDA in vsega ostalega sveta ogromno. Epicenter bo v ZDA, segel pa bo v vsa gospodarstva, ki izvažajo v ZDA ali pa v druge države. Amerika bo morala odplačati 1 bilijardo USD obresti in glavnice. Američani bodo morali zaradi izostanka uvoza delati več – na 60 milijard USD odrezanega uvoza je potrebno 1 milijon delovnih mest, vendar z nižjim življenjskim standardom (po Robertu Scottu: *Trgovinska strategija za 21. stoletje*, 1996). Na japonskem bo velika brezposelnost, ker bo vrsta izvoznih podjetij bankrotirala. Na vsem ostalem svetu

bo proizvodnja prizadeta in zmanjšana. Pri današnjem primanjkljaju 166 milijard USD in 1 bilijardi USD mednarodnih dolgov pri 10-odstotni obrestni meri bo treba odsekati od ameriškega uvoza 266 milijard USD, ko bo prišel konec. Američani bodo morali zaslužiti – in si ne sposoditi – 100 milijard USD, ki jih dolgujejo za obresti na mednarodni dolg in ne bodo več mogli financirati 166 milijard uvoza. Japonska pa ne bo samo izgubila dveh milijonov delovnih mest, ampak še 1 milijon več, da bo lahko sprejela uvoz iz drugih držav, ki ji dolgujejo za posojila, ne morejo pa jih več plačati z izvozom v ZDA. Ostali svet bo moral imeti zato z Japonsko trgovinski prebitok. Če ima Japonska za 500 milijard USD premoženja v čistih sredstvih v ostalem svetu (zunaj ZDA), potrebujejo te države 50 milijard trgovinskega prebitka z Japonsko (pri 10-odstotni obrestni meri), da bodo financirale plačila obresti na svoje dolgove. Večji je japonski položaj neto sredstev, večja bo izguba delovnih mest.

In tako gremo lahko naprej po vsej verigi mednarodne trgovine in premoženja v drugih državah. Najbolj bodo prizadete pacifiške države, zlasti Kitajska, ki je imela trgovinskega prebitka z ZDA za 20 milijard USD. Obe državi, Japonska in Amerika, bi lahko uredili svoje stanje postopoma, brez ogromnega šoka. Američani bi se morali postopoma odvaditi življenjskega stila z izposojenim denarjem. Japonska industrija bi tudi lažje poiskala krčenje postopoma. Vendar Japonska ne bo ukrepala, dokler bo pripravljena prodajati na tujem svoje izdelke mnogo ceneje kot doma. Japonski trg je najbolj zaprt trg na svetu. Njene obljube na mednarodnih sestankih, da bo odprla trg in zmanjšala prebitok trgovine, so prazne, saj je potem spet vse isto. *The Economist* je 1. julija 1995 poročal, da so japonske cene doma za 2/3 višje kot na tujem. Primerjava paritete kupne moči (PPP) in tržno določenih menjalnih mer kaže, da so cene uvoznih izdelkov 2,3 do 2,8-krat dražje na Japonskem kot v ZDA. Vendar Japonska noče spreminjati svojih navad, kulture ali tradicionalnih poslovnih metod. To je zaprta egalitarna družba, ameriško neenakost Japonci zavračajo. In do tega imajo pravico. Vendar tudi ZDA ne morejo sprejeti prebitka v trgovini samo zato, ker je japonska kultura različna. Tuja podjetja v Japonski proizvajajo samo 0,2 odstotka KDP (in še to je vse IBM), v ZDA pa 17 odstotkov in v Nemčiji 24 odstotkov.

Če tuji ne morejo imeti podjetij v lasti, ne morejo prodajati. Vendar se ne bodo spremenili in nihče jih ne more prisiliti. Tudi znotraj Japonska ni sposobna niti odločna, da bi odpravila posledice finančnega zloma. Njen KDP pada. Ves čas je v recesiji. Dolgovi zasebnega sektorja (dvakrat večji kot v ZDA glede na KDP) so preprosto preveliki, da bi lahko industrija pognala svojo moč. Niti ne more povečati izvoza.

Slovenski trgovinski primanjkljaj bo trajal toliko časa, dokler bo kdo pripravljen posojati denar, potreben za plačilo primanjkljaja. Sedanji vzorec se bo ohranil toliko časa, da bi glavni uvoznik v Slovenijo plačeval celoten primanjkljaj. Tehnično je to možno dolgo časa. Položaj se lahko drastično spremeni, če se bo primanjkljaj povečeval s tako hitrostjo kot

doslej. Edina moč, s katero razpolaga Slovenija, je nadzor nad njeno lastno ekonomijo. Če to ekonomijo spremeni tako, da poveča izvoz, ali zmanjša uvoz, ali oboje, bo rešila problem primanjkljaja. Vprašanje je, kako to narediti, če je trg odprt. Pri tem si lahko pomaga s »principom medsebojnosti«, se pravi, da izpostavi odvisnost med izvozom v neko državo in vsoto, za katero kupuje v tej državi. Seveda to terja spremembo tudi pri Slovencih v družbo visokih naložb in manjše potrošnje.

Vendar lahko Slovenija v vmesnem času napravi marsikaj. Lahko diverzificira svoj izvoz v več držav. Svoje izvozne pogodbe lahko denominira ne v šibkem dolarju, temveč v kakšni drugi valuti. Kljub rasti vrednosti dolarja se je moral primanjkljaj ZDA končati. Primanjkljaj je bil znak, da je potrebno prestrukturiranje industrije, v nekem smislu gradnja in temeljita prenova. Izvoz bo lažji s sofisticiranimi izdelki, ki imajo visoko stopnjo konkurenčnosti. V mnogih takšnih izdelkih imamo na nemškem trgu celo 60 odstotkov tržnega deleža že danes. S takšno podjetniško strategijo moramo razširiti nabor takšnih izdelkov prek polovice našega asortimana. Analiza⁵⁸ je pokazala, da je možno to doseči celo v delovnointenzivni tekstilni panogi, pa celo v strojno-kovinski panogi. To zahteva osredotočenje RiR na takšno področje, kot je kontinuirno razvojnotehnološko vlaganje in izobraževanje delavcev v specialiste. Na teh področjih nimamo konkurence, ker nihče nima takšnih izkušenj.

Z naložbami bo treba razširiti te proizvodne segmente, da si zavarujemo tržno pozicijo in jo razširimo na vse visoko razvite trge. Potem bomo mnogo odpornejši na pretrese, ki se napovedujejo. Trgovinski primanjkljaj bomo pretvorili v presežek in tako povečevali svojo rezervo tujih valut ali izvajali z njimi naložbe na tujih trgih v smislu iskanja cenejših proizvodnih razmer.

38. Nesposobni za prihodnost

Kaj naj pričakujemo od prihodnosti? Kako se izviti iz stagnacije in dvigniti dodano vrednost na zaposlenega v 10 letih višje, kot je že nekoč bila? Kako preoblikovati menedžment, da bo dosegel raven majhnih držav EU, Irske, Danske, Finske? Nismo doumeli prednosti tehnoloških sprememb, čeprav so na Zahodu že kliše. Tam je toliko nakopičenega znanja, da se spremembe dogajajo eksponencialno. Leta 1994 smo slišali za napoved Johna Naisbitta, da bo v šestih letih več tehnoloških sprememb kot v vseh prejšnjih 94 letih. Imel je seveda prav. Nove telekomunikacije so spremenile celo vedenje otrok. Kaj šele v prihodnjih šestih letih? V Slove-

⁵⁸ Dimovski, V.; Zager, M.: *Položaj slovenskih izvoznikov v primerjavi s konkurenco v tujini (Izvozna učinkovitost)*. IER, Ljubljana, 1995; Dimovski, V.; Zager, M.: *Konkurenčnost slovenske predelovalne industrije in vključevanje le-te na enotni trg EU*. EF in CIC, Ljubljana, 1999.

niji pa se ne spreminja nič, zato se zaostajanje kopiči. Industrija je v položaju prevelike zmogljivosti. Kupec ima v globalni ponudbi nešteto ponudb in izbor. Zato ni več standardiziranih proizvodnih postopkov, ki jih določa vrh, izvajajo pa se spodaj. To je v nasprotju s prožnostjo in odzivanjem na potrebe kupca. Temu naš komandno-nadzorni model tradicionalne organizacije ne ustreza več. Tudi menedžment ni več ustrezen. Zaposleni morajo imeti avtonomijo in odgovornost za odločanje po svoje, menedžment pa olajšuje in omogoča delo.

Poglejmo si, kako smo opremljeni za takšno spremembo! Delo v podjetjih je razdrobljeno, majhnega obsega in enostavnih nalog. To pa zahteva kompleksno organizacijo z ogromno režijo. Menedžment je v več ravneh in obsežen, da vse nadzira in usmerja. Zato vse poteka počasi. Delavci so brez moči odločanja in brez odgovornosti. Procesi pa morajo biti usmerjeni v visoke dosežke, vendar preprosti, delovna mesta pa kompleksna s sofisticirano zasedbo. To je preobrat industrijske revolucije. Ne več individualna naloga, temveč zbirka nalog, zbirka posameznikov v timu s kolektivno odgovornostjo. Menedžer postane inštruktor, ki svetuje in podpira tim. Vloga menedžmenta se je spremenila.

Menedžerji so prepričani, da je treba izpopolniti današnje stanje. Vendar to ni niti malo res. Model osebnega razvoja je v hierarhičnem napredovanju, ki ustreza svetu nadzora. Vendar je pravo delo, dodana vrednost, v delu timov profesionalcev. Njihovo napredovanje pa je v rasti sposobnosti in zapletenosti nalog. Tradicionalna zasnova menedžmenta je na koncu poti. Predstava o menedžmentu je zastarela. V prihodnji organizaciji bo večina izvajalcev dodane vrednosti, majhen krog inštruktorjev za usposabljanje in nekaj vodij, ki usmerjajo z nadarjenostjo, razumom in vpogledom za ustvarjanje ustvarjalnega okolja, za iskanje optimalne smeri na trgu. To ne bodo birokratski menedžerji, ampak podjetniki. Ne bodo se dvigali po ravneh in zato ne bodo nujno stari. Guru reinženiranja organizacij Michael Hammer (1996)⁵⁹ računa, da se bo število menedžerjev prepolovilo, v prihodnosti pa jih bo še manj. Poleg njih bodo imeli enako visok status v podjetjih tudi profesionalci. To je srž prihajajoče spremembe. To je poindustrijska organizacija 21. stoletja. Od hitrosti spremembe je odvisno, ali se bomo dvignili z enega najnižjih mest v EU glede na dodano vrednost.

Možnosti za doseganje sprememb

Postavljamo si vprašanje, kakšne možnosti imamo za zamenjavo organizacijske paradigme. Velika zavora pri tem je dolgoletna industrijska tradicija, ki smo jo šteli za svoje pozitivno premoženje. K temu se pridružuje zasidrana kultura industrijske sindikalno-samoupravne organizacije, ki ni sposobna sprememb. Zato bo poindustrijska organizacija v nekate-

⁵⁹ Hammer M. *Beyond the End of Management*. (V *Rethinking the Future*). Nicholas Brealey Publishing, London, 1996.

rih kulturah delovala bolje kot v drugih. Trud za spremembo toge organizacije, obremenjene z različnimi deformacijami, ki se kažejo v nekonkurenčno nizki dodani vrednosti na zaposlenega, bo izredno velik. Značilnosti prihodnosti so usmeritev v inovacijo, spremembo in osebno odgovornost, sočasno pa skupinsko sodelovanje, visoka stopnja nesebičnosti, da bi se osredotočili na kupca, resnična sposobnost in izobraževalne pridobitve za obravnavo kompleksnejših delovnih mest. To so za slovensko industrijo visoko zastavljeni cilji, kajti za nobenega ne moremo reči, da ga dosegamo. Ideja inovacije in spremembe nam je tuja, povprečna izobrazba je nizka, na tem področju čaka šolstvo in druge ustanove veliko dela.

Vse postkomunistične države, ki so imele močno klasično ekonomijo industrijske dobe, bodo imele velike težave pri tem prehodu. Vendar tehnološkega skoka na višjo stopnjo razvojne zahtevnosti z višjo dodano vrednostjo na zaposlenega ne bodo mogle doseči brez preobrazbe organizacije na novo paradigmo. Seveda se lahko pojavijo sposobnosti neke kulture, ki bodo to napoved zasukale. Vsaka kultura ima svoje slabe in dobre strani. Vsekakor pa lahko napovemo, da so najbolj sposobne za to prilagajanje ZDA, Velika Britanija in skandinavske države, ki razpolagajo z visokim socialnim kapitalom.

Prednost imajo pri tem tiste države, ki pričenjajo povsem na novo brez industrijske tradicije kot nepopisan list. Izkušnja nas uči, da so bile najuspešnejše tiste države, ki so uvajale tehnologijo poznejše stopnje, ker so uvedle poslednjo obliko tehnologije in tako preskočile mučne vmesne stopnje razvoja.

V podjetjih mora menedžment opustiti težnjo, da izpopolnjuje organizacijo v vseh podrobnostih. Nasprotno mora biti sproščena in dvoumna, kajti v okolju sprememb struktura ne sme biti toga. Dopustiti mora prilagajanje. Zato so med ljudmi, ki delajo v organizaciji, potrebni novi odnosi. Učiti se morajo, da poslujejo v okolju konkurenčnih zahtev, in v osnovi morajo reševati alternativne cilje, ki so vsi sočasno veljavni. Teoretiki razvoja pravijo, da je to neizogibno tisti hip, ko se je morala vsa pozornost zaradi konkurence osredotočiti na kupca. To je trend. Drugega izhoda ni.

Velika omrežja majhnih podjetij

Poleg tega moramo ob vsem tem upoštevati prevladujoči trend vse manjših podjetij v vse večjih omrežjih. Tisto, kar smo si predstavljali kot multinacionalko, dobiva nov pomen. Prepričanje, da bodo ogromna globalna podjetja nadzorovala vse, ne more biti bolj napačno. Globalno ekonomijo bodo obvladovale multinacionalke, to je res, vendar bo to nova vrsta, to bodo velika omrežja, ne pa velike centrale. Če velike multinacionalke dobro opazujemo, bomo odkrili to dogajanje v njihovem preustrojevanju. Živimo v svetu, v katerem je resnična moč v velikih omrežjih. To pomeni veliko posameznikov, ki so povezani v omrežju. In omrežje že po defini-

ciji nima centralnega štaba. Da omrežje deluje, mora vsakdo čutiti, da je v središču, če je resnično močno. Prvo podjetje, ki je to že opravilo, je ABB-Asea Brown Boveri z 215.000 zaposlenimi, torej velikanka, ki pa se je razdelila na 1300 podjetij in 5000 avtonomnih enot po vsem svetu. Se pravi, da delujejo skupine 40 do 50 zaposlenih kot popolnoma avtonomne enote. Generalni direktor pravi: »Mi ves čas rastemo, vendar se tudi ves čas krčimo.« Omrežje se torej veča, vozli pa so vse manjši. Dovolj so tudi dva do trije ljudje.

Poudarek je na tem, da lahko posnemate kakovost kjerkoli na svetu, konkurenčna diferenciacija pa prihaja od hitrosti pri trgu in inovaciji. Pri tem pa majhna podjetja tolčejo velika birokratska podjetja. Zato tudi John Naisbitt, napovedovalec megatrendov svetovnega slovesa, pravi, da bodo velika podjetja izpadla iz posla, če se ne bodo preuredila v zbirko majhnih podjetij⁶⁰. To podkrepi s podatkom trenda manjšanja podjetij s seznama največjih ameriških podjetij Fortune 500: leta 1970 so pomenila 20 odstotkov vsega gospodarstva ZDA, danes pa samo še 10 odstotkov. Za prihodnje desetletje napoveduje manj kot 5 odstotkov. Globalno ekonomijo ustvarjajo majhna podjetja, ne pa podjetja iz družine Fortune 500.

Navaja še en dokaz: zdaj ustvarjajo 50 odstotkov izvoza ZDA podjetja z manj kot 19 zaposlenimi. Samo 7 odstotkov izvoza ustvarjajo podjetja z več kot 500 zaposlenimi. Številke so podobne za Nemčijo. Zato napovedujemo, da bodo v globalni ekonomiji 21. stoletja prevladovala majhna in srednja podjetja. Najznačilnejši primer je največja industrija: turizem. Zaposluje devetino vseh na svetu, a se še veča, ker je svet vse bolj premožen in zato vse bolj potuje. V turizmu deluje milijone in milijone majhnih podjetnikov. Edina velika podjetja so letalske družbe. In globalna ekonomija se veča. Rast turizma leta 1994 je bila 9 odstotkov, dvakrat tolikšna kot leto prej. Naisbitt pravi, da se to v njegovem življenju še ni zgodilo.

Pa še nekaj je pomembno: majhno je lepo, v tej zvezi pa je resnično lepa primerna velikost. Odvisna je seveda od vrste izdelka, vendar je primerna velikost manjša in močnejša. Povečanje moči ni v nobenem razmerju z velikostjo, kajti nova tehnologija je povečala individualno moč. Telekomunikacijska revolucija je sočasno ustvarila ogromno globalno in enotno tržno ekonomijo, njene dele pa manjše in močnejše. Telekomunikacija, ki obsega potrošniško elektroniko in računalnike, meša različne tehnologije v nič koliko kombinacij. Prihodnje stoletje bo prizorišče tisočev zaveznikov in tisočev podjetnikov, ki bodo sestavljali vse te ideje v tisoče kombinacij, v izdelke, ki si jih danes ne moremo niti predstavljati.

Zato moramo, ko pišemo strategijo razvoja, izhajati iz teh bodočih trendov. Bistvo je, da ustvarimo razmere, ki olajšujejo ustanavljanje podjetij komurkoli, ki ima idejo za proizvodnjo. Število novih podjetij se je

⁶⁰ Naisbitt, J.: *From Nation States to Networks. (V Rethinking the Future)*. Nicholas Brealey Publishing, London, 1996.

zaustavilo, kar kaže, da davčne in zakonske okoliščine do podjetij niso prijazne, ampak so jim sovražne. Ustanavljanje novih podjetij v ZDA nima primere v svetu: na milijon prebivalcev so jih ustanovili v letih 1950 do 1960 240 vsako leto, v 70. letih po 1200 in v začetku 90. let po 3500 na leto. V Sloveniji pa v zadnjih dveh letih registriramo zmanjševanje po 580 malih podjetnikov na leto. Samo en podatek: v ZDA ni treba registrirati podjetja pri centralni vladi, temveč lokalno, in to v eni uri. Tako lahko v ZDA pričnete z delom podjetja v eni uri. Bistvo je v tem, da zvezne države tekmujejo med seboj, da bi pridobile podjetja, da pridejo in pričnejo poslovati v njihovi državi. Ponujajo vse spodbude, odpustijo vam vse davke v prvih treh do desetih letih. V desetletjih je to preraslo v neverjetno spodbudno okolje za podjetnike. Sloveniji so podjetja in konkurenca še bolj potrebni. Nič lažjega – samo posnemati jih moramo in zatreti nakane birokracije, ki komaj čaka, da koga dobi v kremplje, ne meneč se za koristi družbe.

Naš največji sovražnik je birokracija. Tudi v velikih podjetjih. Če se ne bodo preoblikovala v majhne, hitro gibljive enote, ne bodo preživela. Druga stran tehnologije je, da omogoča velikim podjetjem, da se radikalno decentralizirajo in pomaknejo moč in odločanje do najnižje točke. To je zanje edina priložnost. Žal se večina ne gane in kar čaka, da jih kdo reši. Kajti velike stare birokratske institucije niti pričeti ne morejo s konkurenco proti hitro gibljivim majhnim igralcem na trgu. Rešitev je v izločitvi vseh virov, zmanjševanju velikosti in izločanju vmesnih ravni med vrhom in izvajalci. Vsa velika imena v svetu, ki jih poznamo iz TV-reklam, se trudijo s to nalogo: od AT&T do Coca-Cole in Johnson&Johnsone. Pri tem jim pomagajo tisoči svetovalcev. Hkrati pa na borzi njihove delnice rastejo, tudi njihov promet in dobički. Vse finejše odtenke dobiva geslo E. F. Schumacherja: majhno je lepo. Vendar to danes ni več filozofija, ker prizadeva našo resničnost boja za dvig iz zaostalosti.

39. Kakšna prihodnost slovenskega gospodarstva

Slovenija ima odprtih več poti: slabšo, srednjo in najboljšo. Pri izravnavi cen dela in kapitala z Zahodom ne sme biti prehitra. Ob sedanji strukturi proizvodnje z 81,4 odstotka delovnointenzivne, 18,4 odstotka visoke tehnologije in samo 0,6 odstotka napredujoče tehnologije (Marko Gliha⁶¹) ima ravno pravo strukturo plač. Če bi prehitevala s plačami, bo postala nekonkurenčna. Zato mora delovnointenzivno industrijo relativno zmanjšati in povečati srednjetehnološko, tako da se bo lahko na trgih pojavljala z zahtevnejšimi izdelki. To je možno v konfekcijski in tekstilni

⁶¹ Gliha, M.: *Tehnološko poročilo o stanju predelovalnih dejavnosti za leto 1997*. GZS, 1999.

industriji tudi z artikli, za katere je potrebna izkušnja višje usposobljenih delavcev, kar nam razkrije analiza konkurenčnih prednosti posameznih izdelkov na nemškem trgu (raziskava Dimovski, Zager⁶²). To lahko ponudi menedžmentu dobro oporo pri smereh prestrukturiranja. Nekateri izdelki imajo na nemškem trgu izrazito slabo konkurenčnost ob nizki dodani vrednosti (DV) na zaposlenega. Te je treba čim prej opustiti, ker kvarijo donosnost.

S takšno selekcijo se bo popravila konkurenčnost, prešli bomo na izdelke z višjo DV na zaposlenega in z boljšo konkurenčnostjo, kar bo privabilo tuj kapital za neposredne naložbe. Ko se bo poslovanje po prestrukturiranju prevesilo na pozitivno stran in ko bodo tehnološke naložbe izravnale posamezne panoge z ravnijo razvitih držav, bo mogoče pričakovati izravnavo cen materiala in plač (faktorskih cen) v večjem merilu.

Deregulacija in privatizacija v javnih podjetjih, ki imajo med vsemi, ekonomsko gledano, zaradi monopola neupravičeno najvišje plače, bosta povzročili znižanje plač in prestrukturiranje z odpustom precejšnjega dela zaposlenih. To nam kažejo primeri na Zahodu s telekomunikacijskimi, transportnimi, letalskimi in elektroenergetskimi državnimi monopoli. Odpustili so tretjino osebja. Kot posledica tega in zaradi pritiska zasebne, zlasti tuje konkurence se bodo pocenile njihove storitve oz. energije. Podobne procese pričakujemo v bančnem in zavarovalniškem sektorju.

Združevanje podjetij na prostovoljni podlagi ali s sovražnimi prevzemi bo poslovna nujnost. Ob vdoru tuje konkurence na svobodni finančni in storitveni trg, predvsem kapitalsko močnih multinacionalk, bodo slovenska podjetja v razdrobljeni obliki nesposobna za ponudbo podobno kakovostnih storitev z nizkimi cenami. Zato bodo lahek plen tujih multinacionalk. Prizadevanje nekaterih daljnovidnih menedžerjev za ustvarjanje velikih in kapitalsko močnih organizacij je zato edini perspektivni odgovor na ta izziv. To je ekonomska zapoved dneva. Zakon o konkurenci, ki predvideva maksimalno mejo z 42 odstotkov trga ob tuji konkurenci multinacionalk, ki obvladujejo sicer samo npr. 12 odstotkov trga, ta pa ima dvestokrat večjo kupno moč, je zato popolnoma neživljenjski in zastarel. Vsa slovenska podjetja ene panoge naj se združijo, in še bodo manjša od tekmecev. Zato konkurenca ne bo nič manjša, saj je slovenski trg samo delček evropskega, ki je odprt vsem, Slovencem in tujcem enako. Odpori proti prevzemom in združevanju so zato izraz lokalpatriotske ozkosti in pomanjkanja vizije. Končno gre pri tem za slovenske nacionalne interese: okrepiti slovensko gospodarstvo za konkurenčni boj s tujimi podjetji. Če gledamo dalje v prihodnost, si prodora slovenskih podjetij na tuje trge brez takšnega združevanja ni mogoče predstavljati. Prihodnost

⁶² Dimovski, V.; Zager, M.: *Položaj slovenskih izvoznikov v primerjavi s konkurenco v tujini. (Izvozna učinkovitost)*. IER, Ljubljana, 1995.

pa je v takšnih načrtih. To je strategija vsake tuje multinacionalke, brez izjeme. Takšna mora biti zato tudi slovenska.

Posledica združevanja bodo odpusti delavcev, kajti sedanje poslovanje brez specializacije in koncentracije je skrajno neracionalno. Tudi plače se bodo znižale, saj bo ponudba delovne sile večja od povpraševanja. Ko bodo prišla tuja podjetja, zna delovne sile tudi zmanjkati. Tedaj bo prišlo do izravnave cen dela z okoliškimi državami.

Vpliv kapitala in plač

Razmerje med kapitalom in zaposlenostjo v prvih letih po osamosvojitvi ni vplivalo na višino plač, kar je sicer zakonitost v ustaljenih razmerah. Zaradi zmanjšanja zaposlenosti v letih 1992–1994 je razmerje kapitala in dela zraslo. Danes pa dobava delavcev raste hitreje od dobave kapitala. V takšni situaciji morajo plače rasti, kajti vsak delavec dela z manj kapitala. Vendar je to razmerje še vedno višje kot v nemških podjetjih. Če se bo kapital povečal zaradi prihoda novih tujih podjetij, bo prišlo do povečanja plač, kar je tudi v skladu z izravnavo faktorskih cen.

Tuji podjetniki bodo v nekem prihodnjem obdobju svoje projekte v Sloveniji še vedno uspešno vodili zaradi nižjih cen dela kot v EU, ob hkratni dobri kondiciji delavcev glede discipline, kakovosti, natančnosti in točnosti. Vendar to ne bo trajalo dolgo, kajti prišlo bo do izravnave cen z okoliškimi državami. Slovenija zaradi svoje majhnosti, pa tudi fleksibilnosti, nima velike masne inercije. Zato bo potekala izravnava cen faktorjev proizvodnje, dela, kapitala in surovin mnogo hitreje kot v velikih vzhodnih gospodarstvih, ki tudi nimajo globlje vsajene in prisvojene industrijske tradicije.

Pred Slovenijo je še izravnava faktorskih cen (faktorjev proizvodnje: zemlje, surovin, energije in dela), saj se še niti ni povsem odprla, da bi cene temeljnih prvin gospodarstva delovale v njeni notranjosti glede na gospodarsko strukturo. Faktor dela v Sloveniji ni kakovosten, ker je bil v nekdanjem režimu zapostavljen. Druge komunistične države niso imele učinkovite civilne ekonomije, vendar so imele odličen izobraževalni sistem in politiko podpore vsem nadarjenim s čim večjim vključevanjem v najvišje šole in nazive. Slovenija ni bila družba visoke znanosti z več inženirji in znanstveniki kot okoliške države. Zadržki samoupravnih vodij kot dedičev mojstrskih izkušenj, najdragocenejše lastnosti delavskega razreda proti visoko izobraženim so imeli porazne posledice za izobražbeno strukturo Slovenije, saj je bila v nekdanji Jugoslaviji najslabša⁶³, z najmanjšim deležem visoko izobraženih in z največjim deležem nekvalificiranih. To je danes zavora Slovenije za hitrejšo osvajanje novih tehnologij in za ponudbo storitev ter visokokvalificirane delovne sile multinacionalkam, ki bi lahko absorbirale velik del brezposelnih (ki so pa žal v

⁶³ Kos, M.: *Izobrazba in narodna prihodnost. Ali se zavedamo katastrofalnih posledic nazadovanja slovenske izobrazbene strukture?* Naši razgledi 18, 1969, št. 9, str. 255–256.

velikem delu nezaposljivi). Slovenija mora zato hitro razširiti zmogljivosti vseh šol, zlasti pa najvišjih, in podpirati vse mlade nadarjene, da končajo študij.

Slovenija je bila zaradi zgodovinskih okoliščin prisiljena, da je osvojila izdelke kot uvozno nadomestilo, pri čemer so zaposleni pridobili dragocene izkušnje z vodenjem in izvajanjem najzahtevnejših del. Po osamosvojitvi je bila postavljena pred nujnost, da se izvozno preusmeri. To je v kratkem času dosegla. Hkrati s Slovenijo so isto pot opravile številne države drugega in tretjega sveta. Posledica bo v prihodnjih letih vse večji izvoz iz držav z nizkimi plačami. Slovenija je zato s tem vstopila v proces izravnave faktorskih cen, zlasti dela. Kakorkoli si razlagamo procese povečanja realnih plač in povečanja njihovega raztrosa, kar bi bila lahko že posledica izravnave faktorskih cen, je vendar dejstvo, da se bo Slovenija v nekaj letih popolnoma vključila v te tokove, tako pasivno kot aktivno, se pravi z uvozom in izvozom, in ta proces bo vse širši v prihodnosti.

Danes je značilno zaostajanje produktivnosti uradništva oz. pisarništva za proizvodnimi delavci. Na to opozarjajo na Zahodu in v ZDA. Proizvodni delavci dosegajo vse večjo produktivnost z novimi tehnološkimi postopki, z avtomatizacijo na delovnem mestu in z računalniškim upravljanjem. To je povzročilo vse več tako imenovanih tehnoloških viškov in vse manj potrebne delovne sile. Nasprotno pa ni takšnih tendenc pri delu v pisarnah, kjer so zaposleni višje in visoko izobraženi, in to kljub uporabi informacijskih tehnologij. To je razvidno v finančnem sektorju bank in računovodstev in v storitvenih podjetjih. Njihova produktivnost narašča zelo počasi ali celo pada. Šele v zadnjem času, ko so informacijske tehnologije dodobra vpeljane in so dosegle status običajnosti, se pričinja število zaposlenih zmanjševati. To se pa še ni začelo pri srednjem menedžmentu, kajti vpeljave nezadostne organizacije še ni opaziti. Ta del je še v prihodnosti. Zaradi naraslih pripravljanih poslov v trženju in tehnologiji je število uradnikov večje od števila delavcev v proizvodnji v mnogih podjetjih, razen v delovnointenzivnih. V celoti so trije uradniki na enega proizvodnega delavca, kar je enako kot v ZDA in Nemčiji. Zato morajo, če hočejo povečati dodano vrednost na zaposlenega in postati konkurenčnejši, povečati tudi produktivnost teh zaposlenih. Statistični podatki o kvalificiranih, ki so v proizvodnji, in s šolsko izobrazbo srednje, višje in visoke stopnje, ki so v upravi, niso pri tem relevantni, kajti tudi v tehnološki pripravi, nabavi in planskem oddelku so visoko izobraženi.

Razdelitev plač bo morala upoštevati spodbudo skupinam višje ravni. Njihove plače se morajo povečati, kajti kako naj pričakujemo od kljubovalne nekooperativne skupine, zlasti v menedžerskih vrstah, da bo zmanjševala stroške? Interes kapitalistov je, da pridobi od vodstva čim več, njihove plače so pri tem nepomembne v primerjavi z možnimi koristmi. To je sociološko vprašanje, ki posega v mikroekonomijo podjetij. To je vir možnih sprememb in preobrata, ki naj pelje v večjo donosnost

kapitala prek večje dodane vrednosti na zaposlenega. S tem se bo lahko izvedlo dohitevanje podjetij v razvitem svetu. Če se bo Slovenija premaknila proti fleksibilnosti plač glede na ustvarjeni dobiček in donosnost kapitala, o čemer govorijo vse dosedanje strategije razvoja Slovenije, bo lahko razvila nekatera storitvena delovna mesta v prvih letih 21. stoletja, ki jih je EU ustvarila v 70. in 80. letih. Ista fleksibilnost plač bo tudi omogočila, da bodo sile izravnave faktorskih cen zaradi pomika v tehnologije, intenzivne po usposobljenosti, pomaknile plače bliže k zahodnoevropskim in izenačile življenjsko raven z državami EU. Tako bodo delovne razmere v Sloveniji podobne zahodnim, ko bo Slovenija proti koncu prvega desetletja 21. stoletja vstopila v EU. Preprečen bo šok javnosti ob prevelikih razlikah, ki danes zaradi ločitve niso tako vidne. Vzorci dela, učinkovitosti in plač zaposlenih v Sloveniji in v EU so sposobni za približevanje.

Migracija bo prinesla mnogo nizko ali nekvalificirane delovne sile, pripravljene na vse posle, ki bo zapolnila večino delovnih mest v gradbeništvu, poljedelstvu in na težkih fizičnih delovnih mestih. Ker bodo pripravljene sprejeti kakršnokoli delovno mesto, je pričakovati nižje plače pri nižje kvalificiranih delih. Po drugi strani se bodo plače na višje kvalificiranih delovnih mestih dvigovale. Razpon plač se bo povečeval. Delo visoko izobraženih bo pridobilo družbeni ugled in se izenačilo z zahodnim. Pri tem bo menedžment največ pridobil. Njegov prispevek za to preobrazbo, ki bo spremenila razmerja med družbenimi skupinami, bo odločilnega pomena.

Dobrodelni vpliv učinkovitega gospodarstva

Demonstracijski učinek podjetij z visoko dodano vrednostjo na zaposlenega (DV/zap.) in donosnostjo kapitala za njihovo okolico je velikega pomena. Tako se bo širila kultura visoko uspešnega menedžmenta. Nagrade najboljšim menedžerjem, pri katerih sta ti dve merili odločilni, so pri tem v veliko pomoč. Če je DV/zap. nizka povsod, bodo uspevala podjetja, ki sicer ne bi imela možnosti za obstoj. Širi se tudi siva ekonomija skupin, ki delujejo na primitiven način in z nizko DV/zap. bo doseгла zahodno raven in njena razdelitev po podjetjih bo dosegla naravno širino razpona, saj nekatera podjetja delujejo na tehnološko precej višji stopnji in proizvajajo izdelke z različnimi stopnjami razvojnotehnološke intenzivnosti, ki bi po zakonitosti morale dajati mnogo višjo DV/zap. Zdaj tega v Sloveniji ni, saj imajo visokotehnološka podjetja skoraj enako DV/zap. kot delovnointenzivna z izdelki nizke tehnološke stopnje. Tedaj se bodo vsi proizvodni dejavniki uredili v normalne vrste: običajni zaslužki bodo večji in njihova razdelitev bo v širšem pasu kot odsev različne zahtevnosti dela in usposobljenosti; izobrazba in usposobljenost bosta dobili na trgu dela višjo ceno, ker bo povpraševanje po njej večje; struktura podjetij se bo uredila tako, da bodo odpadla podjetja, ki te tekme niso vzdržala in ki nenehno kontaminirajo gospodarsko pokrajino z izgu-

bami, nelikvidnostjo in socialnimi konflikti. Tudi siva ekonomija se bo zmanjšala, saj ni sposobna dosegati takšnih visokih standardov poslovanja. Tako se bo gospodarstvo normaliziralo, izločile se bodo njegove nesposobne enote, ki danes kvarijo celotno sliko in ne omogočajo kooperacije in partnerstva, na katerem sloni zdravo in natančno delujoče gospodarstvo. Potem se tudi politika ne bo več vtikala v podjetja, kjer sedaj manipulira pri subvencijah in drugih težavah, in se bo osredotočila na politično področje javnih zadev kot v Nemčiji, Franciji ali Veliki Britaniji, kjer je iz podjetij izločena. Ozračje bo bolj zdravo in pregledno. Tudi javna uprava bo delovala, kot je to pravilo v EU.

40. Ni prihodnosti brez novih podjetij

V Sloveniji je domača konkurenčnost šibka. Napačno je, če štejejo to nekateri za blagoslov. To ne ustvarja tekmovanja in zato ne vodi k izboljševanju in inovacijam. Zato morajo nastajati nova podjetja, ki bodo oživila tekmovanje in ustvarila nove konkurente. Čim več novih podjetij se pojavi, višje se bo dvignila raven konkurenčnih prednosti, ker se bo sprožil proces inovacij in tvorbe boljših razmer za razvoj industrije. Nastali bodo grozdi celote panoge, razvila se bosta podporna in sorodna plast podjetij in novo tekmovanje, prenovili se bosta strategija in struktura podjetij in iz tega bodo izšle razmere povpraševanja. Nova podjetja bodo preizkusila nove pristope, ki jih stari tekmeči niso spoznali ali so bili preveč neprožni, da bi nanje odgovorili. Nova podjetja so pogosto prišli od zunaj, ki prinašajo nekonvencionalne pristope h konkuriranju. Dejavno oblikovanje novih podjetij je del zgodovine skoraj vsake uspešne industrije. Vse so nastale na inovacijskih prizadevanjih novih prišlekov iz anonimnega sveta zaposlenih.

Odmiranj podjetniškega zaleta

Struktura podjetniške pokrajine v Sloveniji je značilna po tem, da ima 57,4 podjetja na 1000 prebivalcev (v letu 1996) in da ima podjetje povprečno 4,7 zaposlenega. V Nemčiji je 34,4 podjetja na 1000 prebivalcev, torej manj kot v Sloveniji, vendar imajo povprečno 10,4 zaposlenega, kar pomeni, da so 2,2-krat večja kot pri nas. Podjetij je torej manj, vendar so večja in zato močnejša ter prodornejša na trgu. Pomembna pa je dinamika: pri nas se letno registrira 3,7 novega podjetja na 1000 prebivalcev, v Nemčiji pa 9,6. Pri nas gre v stečaj letno 2,6 podjetja na 1000 prebivalcev, v Nemčiji pa 5,6. Pri nas gre od novo ustanovljenih podjetij 70 odstotkov v stečaj, v Nemčiji pa 61 odstotkov. Čisti prirastek novih podjetij (potem ko odštejemo odjavljene) sta pri nas 2 odstotka vseh podjetij, v Nemčiji 6,3 odstotka, se pravi skoraj trikrat več. Rast števila podjetij pri nas je neznatna in dejansko stagnira, v Nemčiji je 6 odstotkov. Kapital novo

ustanovljenega podjetja je 80.000 DEM, v Nemčiji 468.000 DEM. Povprečno nemško majhno podjetje z 1 do 10 zaposlenimi ima 3 zaposlene, pri nas 1,4.

Vrhunec ustanavljanja novih podjetij je bil v letih 1992–1993, ko je bil čisti prirastek podjetij 13,7 enote oz. 9,23 odstotka vseh podjetij. V naslednjih letih je padal in znašal leta 1996 samo še 2 odstotka. Zato je podmladek podjetij premajhen, da bi odločilno prispeval k povečanju delovnih mest in k tehnološkemu dvigu ter splošni ravni razvojne zahtevnosti izdelkov. Zato število zaposlenih po letu 1995 stagnira in ne preseže stanja leta 1993, ko je bilo 755.871 zaposlenih in samozaposlenih. Dinamika rasti podjetništva je zato trikrat manjša kot v Nemčiji. Moralo pa bi biti prav narobe, saj imajo zahodne države podjetniško strukturo, staro skoraj stoletje, pri nas pa se komaj vzpostavlja na zasebni osnovi. Propad tradicionalne industrije je pri nas značilnost tranzicije in propadlega samoupravnega sistema. Da bi prevzemala delovno silo propadajočih podjetij, bi jo morala kompenzirati vsaj dvakrat večja aktivnost ustanavljanja novih podjetij z inovativnimi idejami v visoki tehnologiji. Zato bi si morali postaviti za cilj letno 15.000 novo ustanovljenih podjetij, od katerih bi jih tretjina odpadla, tako da bi ostalo čistih 10.000 podjetij letno, kar bi pomenilo rast 8,7 odstotka vseh podjetij. Takšno rast je imela Nemčija v poslednjih letih, leta 1992 pa celo 17 odstotkov. Ta cilj ni visoko zastavljen, saj je bilo v letu 1992 ustanovljenih 23.630 podjetij (v letu 1993: 16.476, 1994: 13.425 in leta 1995: 13.363). Bistveno pri tem pa je, da posveti vlada vso pomoč tem podjetjem, da zmanjša njihovo ranljivost s stečajem. Zgledujmo se po Zahodu, kjer imajo vrsto vladnih in drugih instrumentov, da se mlado podjetje usposobi, poveča obseg dela in dobička ter tako godno odleti v poslovni svet, mnogokrat z izjemno stopnjo rasti! Tako postanejo ogrodje nove industrije visoke tehnologije in visoke dodane vrednosti na zaposlenega. Zato smo tako nizko po tem merilu, ne uspe se nam vsaj toliko usposobiti, da bi ohranili našo razliko do Zahoda nespremenjeno. Ker ni novih ambicioznih podjetij, se ta razlika povečuje in Poljska in Madžarska nas dohitevata.

Rešitev Slovenije iz tehnološkega in dohodkovnega zaostajanja za EU je samo v pospešitvi ustanavljanja novih podjetij in v krepitvi njihove sposobnosti, tako da bo teh podjetij s stečajem odpadlo dvakrat manj kot jih danes. Tu mora biti izhodišče strategije gospodarskega razvoja Slovenije.

V zadnjih letih se ustanovi vse manj podjetij. Očitno se razmere za ustanavljanje slabšajo. Ozračje do novih podjetnikov ni prijazno. Birokracija občin in mest jim je sovražna. Prevladujejo osebne zamere, zavist in vrsta drugih zavor. Zato mnogi, ki imajo ideje, opustijo svoje načrte. Primerjajmo razmere, ki so podjetnikom na voljo pri nas in na Zahodu.

Glavna razlika je v tem, da ni na voljo rizičnega kapitala za pogon podjetja z majhnimi obrestmi ali celo brez njih. Niso oproščeni davkov za dobo treh do petih let, to je v času največjih začetnih težav, ki jih 70

odstotkov podjetij ne more obvladati in propadejo. Tako izgubimo nič koliko dobrih idej, spretnih tehnologov in mnogo denarja. Samo leta 1996 se izguba kapitala pri 5175 propadlih podjetjih ocenjuje na 185 milijonov DEM. To je izguba države in ne samo zasebnikov. Vsak začetnik z visokotehnološko idejo bi moral dobiti zastonj prostor v tehnološkem parku. Danes ga ne dobi niti 1 odstotek. Imeti bi morali industrijske cone z delovnimi prostori. Olajšave bi morali dobiti za vsakega brezposelnega, ki ga zaposlijo. Gradbena dovoljenja bi morale občine izdajati hitro in s finančno podporo za gradnjo. V Italiji občine tekmujejo, katera bo dala vabljivejše možnosti: zastonj parcelo s komunalno opremo, telekomunikacijske povezave itd. Pri izvozu bi morali dobiti podporo v prvih letih. Podjetja bi morali povezovati v konzorcije, ki jim organizirajo reklamo, udeležbo na sejnih, prospekte in promocije, poddobaviteljske in nabavne mreže. V Italiji deželne vlade v prvih dveh letih plačujejo konzorcije, dokler ne izplavajo. Zato so majhna podjetja hrbtenica njihove rasti.

Slovenija tega nima. Veliko se govori, podjetniki pa od obljub nič ne dobijo. Država samo zahteva davke in prispevke, jih muči s papirnato birokracijo in ekološkimi sankcijami. Seveda je to najlažje. Če bi morala birokracija odgovarjati za vsako propadlo podjetje, bi bilo drugače. Županom je popolnoma vseeno, kaj se dogaja. Če so sami podjetniki, skrbijo, da ne dobijo nobene konkurence.

Slovenija se mora preleviti v visoko tehnološko gospodarstvo. Vlada si mora zadati to za cilj in zastaviti vso odgovornost, da bi ga dosegla. To je povezano s spodbujanjem podjetništva, začeni s registracijo novega podjetja v 1 uri kot v ZDA, do rizičnega kapitala, zagotavljanja komunalno že opremljenih zemljišč pa do oprostitve davka v prvih 3 letih. To se da doseči, če bi se le odločili za radikalno strategijo, črtanje vseh subvencij umirajočim industrijam in usmeritvijo teh sredstev k novim podjetjem, ki bi ustvarila za vse odpuščene nova delovna mesta. Lep primer je Malezija z 18 milijoni prebivalcev, ki je danes največji izvoznik računalniških čipov sveta. Pred nekaj leti ne bi tega nihče niti v sanjah pomislil. Hitreje napreduje kot Zahod in ga bo kmalu ujela.

Namesto da bi vlagali državna proračunska sredstva v nova mlada podjetja, ki bi se širila in dajala nova delovna mesta, se država izčrpava s subvencioniranjem velikih podjetij, kar pa vse (90 odstotkov kot v primeru Slovenskih železarn in Tama) konča kot vračilo obresti v bankah. S tem država sanira banke (državne!) pod pretvezo sanacije podjetij, s čimer dobi zlahka soglasje poslancev. V primeru novih podjetij ne bi imele banke od tega nič, ker bi vse potekalo mimo bank in ob točnem vračanju.

Lažna dilema: majhna ali velika podjetja

Po izkušnjah so v globalni ekonomiji lahko uspešna tudi majhna podjetja in ne samo velika. Gre samo za to, da se določi prava velikost za organizacijo v neki panogi, nato pa je treba predvideti pravo strukturo in pravo

vodstvo. Vendar se podjetja med seboj povezujejo v skupine, projekte, sklepajo zaveznitva in povezujejo v konzorcije ali zadrage. Tako ustvarjajo omrežja, skupne tvegane projekte (joint venture), konzorcije za raziskave in razvoj in strateška partnerstva, ki segajo povprek prek korporacijskih in nacionalnih meja. S tem skušajo znižati stroške, postati sposobnejša in inovativnejša, in si tako »kupiti moč velikosti«. Ustvarijo si nekakšne dimenzije v trženju, nabavi in proizvodnji, kar je bilo nekdaj možno samo v velikih koncernih. V pomoč so jim nove tehnologije, kot so računalniško podprta proizvodnja in distribucija (CAM in CAS), sofisticirane podatkovne baze za marketing, sodobne telekomunikacijske sisteme, kar vse so odlična konkurenčna orožja, ki danes omogočajo majhnim organizacijam gradnjo globalnega trga.

Majhna podjetja se tako združujejo v konfederacije polavtonomnih enot, ki med seboj sodelujejo in – kar je glavno – združuje jih skupna vizija. Ne gre samo za uspevanje v trenutnih razmerah, temveč tudi za cilj, ki so si ga zastavili. Slovenska podjetja bi se lahko iz njihovih izkušenj ogromno naučila. Ne vztrajati pri starih vzorcih, ki so preživeli, niso nikoli pokazali koristi, temveč so dušili uspešnost in samoociativo. Tuja podjetja so imela nekajkrat boljše rezultate dodane vrednosti na zaposlenega in donosnosti, pa so se vseeno preobrazila, kar je terjalo ogromne napore, ker so hotela biti boljša, ker so čutila, da niso konkurenčna in da stagnirajo. Zato slovenska podjetja nimajo enega samega argumenta, da se ne bi reorganizirala.

Majhna podjetja bodo uspešna, če bodo našla med seboj pravega vodjo, ki bo imel energijo in prepričevalni dar, da bo vzpostavil zvezo, zaveznitvo, konzorcij za povečanje moči in konkurenčnosti vsakega posameznega podjetja kot člana. Majhna podjetja lahko živijo tudi sama, vendar nimajo možnosti za rast na globalnem trgu, če se ne bodo povezala. Furlanski mizarji bi bili še danes samo lokalni mizarji, če se ne bi združili v konzorcij, ki danes v svetu narekuje dizajn in postavlja merila. Vsak vodja majhnega podjetja mora ustvarjati pogoje, ki spodbujajo sposobnost zaposlenih, da odločajo in ustvarjajo spremembe. Pomagati mora v svojem egoističnem interesu, da vsak sodelavec doseže ves svoj potencial. Po tem lahko vidimo sposobnost menedžerja, ali dosegajo sodelavci svoj potencial. Ali se učijo? Ali iščejo, kaj in kako spremeniti?

Konkurenčna diferenciacija izhaja iz hitrosti odziva na trg inovacije. Majhna podjetja potolčejo v tem velike birokratske organizacije. Zato se morajo te pretvoriti v zbirko majhnih podjetij, sicer bodo izpadla iz posla. Globalno ekonomijo ustvarjajo majhna podjetja. 50 odstotkov izvoza ZDA ustvarjajo podjetja z manj kot 19 zaposlenimi, samo 7 odstotkov pa podjetja z več kot 500 zaposlenimi. Podobno je v Nemčiji in Italiji. Globalno ekonomijo 21. stoletja bodo obvladovala majhna in srednja podjetja. Prvič je leta 1994 globalna ekonomija zrasla za 9 odstotkov, leto prej samo 4,5 odstotka. To je posledica ogromnega vala novega podjetništva na novih idejah visoke tehnologije z velikim tveganjem in osebnim

zavzemanjem. Gospodarsko se bo Slovenija dvignila iz sedanje krize stagnacije in zaostajanja za Zahodom samo z novim podjetništvom.

41. Podjetja – sposobna za izzive okolja?

Nikoli doslej se še ni okolje podjetij, v katerem delujejo, s katerim se morajo usklajevati, ga opazovati in mu slediti, tako hitro spreminjalo. To spreminjanje določa več dejavnikov, predvsem tehnološki razvoj, prvenstveno mikroelektronika in regulacijskoavtomatizacijski sistemi, ki vplivajo na vse naprave in procese, od navadne ure, gospodinjskih aparatov, kot so pralni stroji, štedilniki in pečice, do kompleksnih izdelkov, kot so letalo, tkalnica in predilnica do jeklarne. Danes velja izrek, da se že tisti hip, ko si kupil takšno napravo, rojeva nova, ki jo bo potisnila v staro šaro. Zato je vsaka naložba tako tvegana in zato terja nov način rentabilnostnega računa, ki ne sme upoštevati življenjske dobe kot obdobje, v katerem se mora naprava rentirati, temveč tehnološko dobo, kar pomeni obdobje, ko bo naprava še zadovoljevala raven produktivnosti in omogočala konkurenčno proizvodnjo. To je danes največ 10 let, za nekatere panoge več, za druge pa manj, pač odvisno od tempa tehnološkega razvoja.

Poleg tega imamo opravka z vse usodnejšimi in pogostejšimi motnjami na trgih zaradi monetarnih kriz, ki se izrojevajo v prave finančne katastrofe – strahoviti padci menjalnih tečajev čez noč, naročniki prenehajo obstajati, nenadno zaprtje trga, na katerega smo računali, in nezmožnost plačila že dobavljenih naročil. V takšnem okolju morajo poslovne organizacije reagirati bliskovito, da preprečijo škodo in se pravočasno preusmerijo. Pravočasno je neustrezen izraz, ker reakcija ni nikoli pravočasna, bolje je reči, da se škoda minimalizira. Podjetja niso sposobna za takšne premike. Preden pride do odločitve, preden pridejo informacije od spodaj do vrha, minejo tedni in meseci. Odločitve se sprejemajo na vrhu, pri čemer mora menedžment upoštevati zmožnost preusmeritve, da napravi analize, če ima vse potrebne vire, in oceni potrebne dopolnitve, naložbe, čas, stroške in odzive na novih trgih. Organizacije v Sloveniji so ustrezale razmeroma stabilnemu, počasi gibljivemu okolju. Že sama filozofija gospodarskega stroja z dolgoročnimi »plani« in »projekcijami« je bila ustrezna stabilnemu okolju. Zato je danes ta model odpovedal. Ta model vodi naravnost do zloma podjetij in panog. Celo če so znaki ogrožanja že dovolj razvidni, se sistem ne zgane. Takšen sistem potrebuje zelo močne, skoraj tektonske premike, da se zgane organizem podjetja. Nasprotno pa je v razvitih državah videti, da se podjetja nenadoma pričnejo reorganizirati, da se združujejo, postavljajo podružnice in omrežja na povsem določenih trgih, čeprav na videz za to ni nobenega razloga. Miniti mora precej časa, da spoznamo, za kakšne premike gre, da so se reorganizirala v pravilni smeri. Reagirala so na komaj zaznavne seizmične znake iz nedrj zemlje.

Danes opazujemo globalne združitve in prevzeme podjetij in bank v doslej še nikoli videnih razmerjih. Na kaj se pripravljajo? S čim računajo dolgoročno? Od kod se jemljejo sile, ki poganjajo menedžmente v tako usodne odločitve? Zakaj prav tako in ne drugače? Zakaj se odločajo za tako tvegane poteze, ki so podobne največjim strateškim bitkam v zgodovini? Zakaj nastajajo sistemi v vrednostih, ki jih doslej v zgodovini ne najdemo? Zakaj se menedžmenti, ki so povsem trezni in dovolj stari, da niso zaletavi, odločajo za tako velika posojila, ki nekajkrat presegajo vrednost njihovih podjetij ali koncernov?

Če se soočimo s tem dogajanjem, ki ni sporadično, temveč množično, tako da lahko govorimo o karakterističnih premikih, spoznavamo usodnost, majhnost in provincialnost slovenskega gospodarstva in menedžmenta. Že vrsto let zaostaja za Zahodom v tehnološki opremljenosti in v dodani vrednosti na zaposlenega, donosnost kapitala je nižja od bančnih obresti, tako da v Sloveniji ni osnovne podjetniške spodbude, pa se nič ne zgane, ni videti odločne volje menedžmenta, da bi se lotil podobnih strateških reorganizacij za spreminjanje in radikalno dohitevanje našega zahodnega okolja. Ni se še sprijaznil s tem, kar mu prinaša.

Menedžment ima premalo znanja in izkušenj. Vedeti moramo, da so te hitre spremembe rezultat interakcije vsega znanja in izkušenj, ki so se akumulirale na Zahodu v zadnjih desetletjih. Učinek je kumulativen. Zato je stopnja hitrosti sprememb tako osupljiva. Zato jim Slovenija komaj sledi. Pri sledenju spremembam je Slovenija od vseh postkomunističnih držav najboljša: rentiralo se je zgodnje uvajanje računalništva. V mobilni telefoniji vodimo, prav tako v priključkih na internet. 115 oseb na internetni priključek na 1000 prebivalcev v Sloveniji je trikrat več kot na Hrvaškem. Vendar se organizacija podjetij ne zmore prilagoditi zahodnim normam. Veliko sprememb je doživel tudi kupec. Danes je že tudi najbolj zakrnelim menedžerjem jasno, da so odvisni od kupca. To pa ne velja za delavce spodnjih slojev. Ne razumejo, da je ponudba večja od povpraševanja. Da izbirajo kupci najboljše in da se ne zadovoljijo več s tistim, kar dobijo. Blago dobesedno z vsega sveta ponuja tako različne prednosti, da je kupec res kralj. To se bo stopnjevalo. Če tega menedžment ne bo upošteval v dolgoročni strategiji, nima prihodnosti. Spremembe, ki jih narekuje kupec, niso vidne. Kažejo se v posebnih izdelkih, v načinu njihove oblike in prikaza ali v prodaji, ki najbolj ustreza kupcu. To se kaže v propadu slabih, v prevzemu licenc boljših izdelkov in v obliki trgovin z velikimi parkirišči in celotno ponudbo zabave. Trgovine v mestnem središču zapirajo, ker kupcem niso pri roki. Vzrok pa je spet v tem, da se mnogi ne znajo prilagajati.

Kakšne organizacije za spremembe?

Majhna podjetja so elastična toliko, kot so elastični lastniki. Nič jih ne ovira. Velike organizacije so sestavljene iz več menedžerskih ravni. Za radikalne spremembe pa mora predsednik uprave dobiti soglasje mene-

džerjev in nadzornega sveta delničarjev. To pa ni niti hitro niti vedno uspešno. Zato morajo spremembe dozoreti. Za to potrebujemo različen način delovanja. Isto se ponavlja pri odločitvah na nižjih ravneh. Odločitve morajo sprejemati ljudje, ki so blizu delu. Zato morajo imeti ti na temelju strategije, ki jo določi vrhni menedžment, več avtonomije in odgovornosti, da odločijo sami. Menedžment ni zato, da usmerja in nadzira, temveč da olajša in omogoča. Znanje se mora razpršiti po organizaciji, ne sme biti samo na vrhu kot v industrijski množični proizvodnji, kjer so o vsem odločale močne režijske službe kot štabne organizacije vodstva. To je zahtevala preprosta delovna sila. Delo so razdrobili, atomizirali v manjše obsege, ki so jih lahko opravljali priučeni. To je bila toga, neprožna, draga organizacija.

Danes potrebujemo visoko zahtevne procese, ki so možni samo s kompleksnimi delovnimi mesti, ki terjajo bolj sofisticirane, vsestransko izučene posameznike. To pomeni v bistvu obratno industrijsko revolucijo, ki se vrača v čas rokodelstva, ko so opravljali vrsto del, celotne procese. To je bistvo reinženiringa. Tako dobivamo profesionalce, ki so odgovorni za končni rezultat dela. Delavci ne opravljajo več drobcev dela, temveč ves proces. To ni individualna naloga, temveč zbir nalog. Ker je posameznik premajhna enota, uporabimo tim kot zbir posameznikov, ki so kolektivno odgovorni za rezultat. Ne delajo pod strogim nadzorom, temveč pod mentorstvom menedžerja, ki svetuje pri dilemah, daje podporo, olajšuje in spodbuja.

Seveda je to samo grobo nakazan razvoj, kot ga uvajajo v razvitih državah. Do njega je še daleč. Morali bomo pokopati psihološke ovire in dvigniti izobrazbeni prag. Organizacije si ne znamo predstavljati brez hierarhične razvrščenosti. Napredovanje, ki je znak osebne dinamike v podjetju in priznanje za opravljeno delo, si predstavljamo samo na en način, in sicer kot napredovanje po hierarhični lestvici z različnimi nazivi, ki določajo lestvico plač. Vsak takšen naziv pomeni več podrejenih in večji obseg nadzora. To je edini način, ki ga poznamo. To pa pomeni opuščanje strokovnega dela, o čemer sem pisal že leta 1984 kot o nečem absurdnem za raziskovalce. Vendar nadzor ni najpomembnejše delo, ker sploh ni kreativno.

V današnji organizaciji je temelj procesa tim. Napredovanja v timu ni po tradicionalnem načrtu, temveč z rastjo profesionalnosti in z obsegom in težavnostjo nalog, ki si jih člani tima dodelijo. To je profesionalna organizacija, kot je npr. orkester ali kirurški tim. Gre za rast kompleksnosti situacije, ki jo lahko obvlada posameznik. V softverski storitveni organizaciji je to povsem razumljivo. Težje je to razumeti v proizvodnih organizacijah, vendar se tudi tam razširja hkrati s kompleksnostjo in zahtevnostjo dela. To je model osebnega razvoja, ki je intelektualcem znan že desetletja, vendar je ostal omejen na njihov krog. Če so profesionalci v svojem delu dragoceni, potem jih je škoda, da bi jih potisnili v menedžment samo zato, da bi napredovali. S tem bomo priznali, česar v

nekdanjem režimu nikakor ni bilo mogoče uveljaviti, da je menedžer samosvoj poklic, s svojo istovetnostjo. To pomeni, da se končuje tradicionalni koncept menedžerja. Njegovo mesto kot največji del organizacije je zastarelo.

V bodočem podjetju bodo tri vrste zaposlenih: prevladujoča večina izvajalcev dodane vrednosti, majhen kader inštruktorjev, ki bodo olajšali in omogočali delo, in majhno jedro voditeljev, ki bodo usmerjali organizacijo s svojim znanjem, vpogledom, intuicijo in nadarjenostjo. To ne bodo birokratski menedžerji, ki napredujejo od mladega po vseh stopnjah do vrha. To bodo res podjetniki. Zato to ne bodo starejši, ampak prav tako mladi. Michael Hammer, izumitelj koncepta reinženiranja in centriranja procesa (1998), ocenjuje⁶⁴, da bo v bodoči organizaciji 20 do 25 odstotkov števila današnjih menedžerjev. Kariere posameznikov ne bodo potekale samo kot napredovanje v menedžment.

V kakšni meri in kako hitro se bo vpeljal pri nas takšen model poindustrijske organizacije 21. stoletja, je odvisno od vrste dejavnikov, ki so v različnih državah različni. Značilnosti so usmerjenost v inovacije, spremembe in osebno odgovornost, prav tako skupinsko sodelovanje, resnična sposobnost in izobrazbeni dosežki, ki so potrebni za obvladovanje kompleksnih delovnih mest. Nekatero kulture so bolj prilagojene tem zahtevam, druge manj. Slovenska povprečna izobrazbena raven je nižja kot v sosednjih državah EU. Tudi nobena druga zahteva ni izpolnjena zaradi zatrtja pravega individualnega podjetništva. Zato lahko dvomimo, če si spodnje vrste delavstva res želijo avtonomijo in odgovornost, ki ju terja ta novi način poslovanja. V Sloveniji je tako kot v Nemčiji močno zasidrana delitev na vodstvo, ki misli na vse in odloča, in na delavce, ki v delavnici izvršijo njihove načrte. Zato so slovenske štabne režijske službe tako močne. Nemci so imeli in še imajo velike težave pri reinženiranju podjetij za znižanje stroškov z uvedbo ploske in skromne organizacijske oblike. Slovenci ne ljubijo radikalnih sprememb, zato lahko pričakujemo, da bo prehod potekal počasi in težavno.

42. Izravnava cen dela

V svobodnem trgu potujejo proizvodni dejavniki – naravni viri, kapital, delovna sila in tehnologija – neovirano po svetu, tako kot izdelki in storitve, na tiste kraje, kjer bo dobiček kapitalista največji. To pomeni, da bo izdelke, storitve in naravne vire premikal od tam, kjer so poceni, tja, kjer so dragi, proizvodnjo blaga pa od tam, kjer je drago, tja, kjer je poceni. To so temeljne tendence poslovne taktike. Tehnologije so uporabili tam,

⁶⁴ Hammer, M.: *Beyond the End of Management. (V Rethinking the Future)*. Nicholas Brealey Publishing, London, 1996.

kjer bo z njo najbolje zaslužil. Tudi delovna sila se seli tja, kjer so plače najvišje. Procesi te selitve so v globalnem gospodarstvu nenehni. Pravilo je največje možno vračilo na angažirani kapital. Posledica te selitve je vse večje poenotenje cen, najemnin, plač, obrestnih mer in dividend. V državah z nizkimi plačami te rastejo in v državah z visokimi plačami padajo. Ta proces je znan kot izravnava faktorskih cen.

Slovenija se vključuje v prostor svobodne trgovine in prek njega v globalno gospodarstvo. S tem se prostovoljno vključuje v ta proces. Pripravljena je sprejeti vse posledice svoje vključitve v odprti svet. Kaj ji bo to prineslo v prihodnosti? Od pravilne napovedi je odvisno sedanje odločanje o naložbah in usmeritvi proizvodnje, tako da je razvoj ne bo prehitel in da ne bo oškodovana zaradi napačnih odločitev. To je zato temeljna menedžerska naloga priprave strateškega načrta podjetja. Predvideti pravičen razvoj pomeni dobro poznavanje svetovnih trendov, lastnega položaja in gibanja konkurence.

Izravnava faktorskih cen je velika priložnost. Kdor jo pozna in predvideva, ne bo zamudil priložnosti za povečanje dobička. Z njo si bomo lahko razložili ostre premike v razdelitvi zaslužkov v poslednjih letih, hkrati pa lahko predvideli gibanje v prihodnosti. V nekdanjem režimu smo bili izključeni iz odprtega trga ter smo imeli zato faktorske cene stabilne, sedaj pa smo se vključili v ta sistem in se ga pričeli ne samo udeleževati, temveč je to tudi okolje, v katerem se selijo faktorji po svoji naravni poti. Postali smo torej tako pasivni kot aktivni člani. Še vedno smo srednje razviti, računati pa moramo na pomik med visoko razvite. Visoko razviti delavci prejemajo visoke plače z mezdnimi nagradami, ki so višje od nizko ali srednje razvitih z isto kvalifikacijo, ker delajo z več razpoložljivih surovin, imajo lažji dostop do kapitala, uporabljajo večvredne naj sodobnejše tehnologije in imajo na voljo zelo usposobljene delavce v zadostnem obsegu z nenehnim dodatnim usposabljanjem. Vsega tega pri manj razvitih ni bilo, tudi v Sloveniji ne. Vse tradicionalne prednosti visoko razvitih so se izničile ali pa erodirajo zelo hitro. Slovenska industrija se je vsaj po delovnih razmerah in organizaciji izravnala z razvitimi. Surovine lahko kupimo kjerkoli po svetovnih cenah, ki so za vse enake, in jih poceni transportirajo tja, kjer jih potrebujemo ob točno zahtevanem času. Dober transport in komunikacije v realnem času so izenačili razmere preskrbe za vse enako. Vsakdo si lahko sposodi kapital na podlagi enakega pristopa na svetovnih trgih kapitala v Londonu, Frankfurtu ali New Yorku. Tudi za naložbe ima možnosti vsak, tako da ne ločimo več revnih in bogatih držav. Merila vrednotenja iz komunističnih časov so preteklost. Pomaknili smo se v svet, kjer veljajo zakoni avtomatično tudi za nas. Postali smo območje, na katerem potekajo sodobni načini proizvodnje, ki jo omogočajo sodobne komunikacijske in transportne tehnologije. Priča smo, kako kapitalisti manj zahtevna dela opravijo v Sloveniji, visoko kvalificirana pa pri sebi v matičnem podjetju v visoko razviti državi. Bogate države ne morejo več avtomatično zagotoviti višjih zasluž-

kov svojim nizko kvalificiranim delavcem kot v revnejših državah preprosto tako, da uporabijo več kapitala, cenejše surovine ali boljšo tehnologijo.

55 km od avstrijskega Gradca, v okolici Maribora, plače znašajo samo petino avstrijskih. V okolici Szombathelyja pa so še polovico nižje. Povprečna delavska urna neto plača v Metalni, ki izdeluje manj zahtevne dele za graško podjetje, je 4,4 DEM, v Avstriji 25,6 DEM, na Madžarskem 2,6 DEM, toliko plačuje ABB tudi 10.000 delavcem v svojih poljskih podjetjih. ABB pravi, da delajo njegovi poljski delavci še 400 ur letno več kot nemški. Manjše so tudi potrebe po usposabljanju, menedžmentu in režijskih stroških, ki so odvisni od plače, kot so računovodstvo, zdravstveno varstvo, prispevki za pokojninsko zavarovanje, kar znese v Nemčiji 55,5 odstotka bruto plač. Tu odpadejo nemške bonitete: plačane počitnice 6 tednov (10,7 odstotka od plač), božično plačilo (4,6 odstotka), bolniški dnevi (2,7 odstotka), javni prazniki (2,5 odstotka). Podatki so za leto 1997.

Posledica selitve proizvodnje na Vzhod je odpuščanje delavcev na Zahodu. ABB je v letih 1990–1994 odpravil 40.000 delovnih mest na Zahodu in dodal 21.150 delovnih mest na Vzhodu. Vsi kapitalisti delajo enako: minimizirajo stroške in maksimalizirajo dobiček. Plače v teh državah, Sloveniji, Poljski, Madžarski, se bodo povečevale, v Nemčiji pa bodo padle. Še mnogo drastičnejše so razlike v vzhodnoazijskih državah, Hongkongu ali Kitajski. V teh državah ima kapitalist tudi prednost hitrega izkoriščanja proizvodnih sredstev, saj je na primer v Hongkongu v kovinski panogi plača delavca 35 USD mesečno, delovni mesec tam traja 29 dni in delovni dan 11 ur, tako znaša urna postavka 11 centov, kar je 20 SIT na uro.

Izravnava faktorskih cen bo dolgotrajna. Pritiski za izravnavo se ne bodo hitro porazgubili. Ekonomsko logiko podpirajo tudi razmere v tistem času. V ZDA so se pričele razširjati neenakosti. Realne plače so pričele padati vzporedno s povečevanjem uvoza v začetku 70. let in od takrat realne plače spodnjega dela zaposlenih nenehno padajo. V obdobju med letoma 1972 do 1992 so padle realne plače spodnjima dvema petinama za 23 odstotkov, srednji petini za 15 odstotkov, zgornji petini za 10 odstotkov, vrhnji petini z visoko izobraženimi pa so se povečale za 10 odstotkov. Povprečno so se torej v 20 letih plače zmanjšale za 11,8 odstotka, kar pomeni letno za 0,56 odstotka. V istem času pa je realni KDP zrasel za 29 odstotkov. Po letu 1994 se je hitrost zmanjševanja še povečala na 2,5 odstotka letno (U.S., Bureau of the Census). Zmanjšanje je bilo najhujše pri mladih: med 25. in 35. letom celo za 25 odstotkov kljub večji izobrazbi. Konec leta 1994 so plače padle na raven poznih 50. let. To se v Ameriki ni zgodilo še nikoli v zgodovini.

To je dokaz, da deluje v globalni ekonomiji železni zakon plač. Edina razlika v plačah, ki bo dolgoročno preživela, bo opravičena z višjo usposobljenostjo, ki proizvaja večjo produktivnost. To pomeni, da bo pri plačah delovala razlika pri ustvarjanju dodane vrednosti. V Sloveniji se

povečuje razmerje med plačo nekvalificiranih in visoko izobraženih. Po letu 1992 plače rastejo, vendar še niso dosegle ravni leta 1989 ali 1980, ko so bile realno za 41 odstotkov oz. za 15 odstotkov višje.

Čim bolj se bo v Sloveniji zmanjševala razlika z zahodnimi plačami, tem bolj bo postajala pomembna visoka učinkovitost z višjo dodano vrednostjo na zaposlenega. Da bi obdržali sedanji trend dvigovanja realnih plač, bo treba pospešiti pomikanje tehnologije v smer intenzivne usposobljenosti. Za ukinjanje zalog po načelu *just in time*, za statistični nadzor kakovosti, za pomik odločitev navzdol po hierarhiji, za redčenje hierarhije, za računalniške tehnologije, za timsko delo in za odstranjevanje notranjih funkcionalnih ovir, kar vodi v uvajanje *vitke* organizacije s skupinami v omrežjih z avtonomnimi enotami in visoko odgovornostjo za koordinacijo, je potrebna vse bolj izobražena delovna sila. Vse to je na voljo in preizkušeno, vendar je še daleč od uvedbe v slovenskih podjetjih. Kaj bo tehnologija prinesla, ne vemo. Poročila o RiR na Zahodu napovedujejo pospešitev pomika uporabe usposobljenosti v tehnologiji. Tudi v Sloveniji se v podjetjih opaža vse večja uporaba višje izobraženih na mestih, na katerih so bili doslej izključno visoko kvalificirani. Procesi so računalniško vodeni, celo na montažnih linijah niso več dovolj nekvalificirani delavci. Varilca je nadomestil robot, programirati in vzdrževati pa ga mora inženir. To je najznačilnejši premik. Drugje niso tako opazni, vendar bo to vse pogostejše. Namesto fizičnih delavcev so samo še strojniki pri strojih.

Storitve so pri tem udeležene z večinskim deležem. Tudi v Sloveniji so storitve v obdobju 1970 do 1996 porasle za 93,4 odstotka, realne plače pa za 42 odstotkov. V ZDA so plače v storitvah za tretjino nižje od proizvodnje, v Sloveniji pa ravno obratno. Vse povečanje zaposlenosti je odpadlo na storitve.

V teh razmerah je pri zmanjšanju realnih plač težko ločiti vpliv izravnave faktorskih plač od vpliva pomika intenzivnosti usposobljenosti v proizvodnih in distribucijskih tehnologijah. Točnih razmerij ni mogoče ugotoviti, kajti tehnologija in izravnava faktorskih cen delujeta druga na drugo, vse skupaj pa je močno odvisno od skrčenosti ali ohlapnosti trga dela, v katerem se ti procesi dogajajo. Ne glede na to pa vemo, da lahko olajšujemo proces izravnave faktorskih cen z intenzivnim povečevanjem usposobljenosti zaposlenih, da bodo dosegli raven visoko razvitih držav. Pravo merilo za to nista samo formalna usposobljenost in izobrazba, temveč tudi posledica te usposobljenosti, ki se kaže v dviganju dodane vrednosti na zaposlenega. To merilo mora menedžment nenehno analizirati in pri tem ločiti posledico osebne usposobljenosti in odpravljanje pomanjkljivosti v poslovanju in organizaciji. Dokler ne dosežejo slovenska podjetja zahodne dodane vrednosti na zaposlenega, mora biti to glavna in prevladujoča skrb menedžmenta. Po vzoru zahodnih podjetij bi morali v menedžmentu koga pooblastiti za skrb za dodano vrednost na zaposlenega. Že več podjetjem sem predlagal postavitev projektnega tima za

povečanje produktivnosti in dodane vrednosti. Marsikje že delujejo in iščejo spregledane vire.

Podjetja morajo skrbeti tudi za vpeljave vsake boljše tehnologije, ki se pojavi v panogi. Ta napredek omogoča rast podjetij in večjo konkurenčnost in pritegne tuja podjetja, ki iščejo možnost sodelovanja za svoje izdelke v vzhodnih državah. Tehnološki napredek in veliko vlaganje v RiR sta za Slovenijo zelo pomembna zato, ker ni mogoče računati, da bo še naprej konkurenčna zaradi nižjih plač od Zahoda. Slovenske bruto plače so za 186 odstotkov višje od madžarskih, za 297 odstotkov od poljskih in za 208 odstotkov od čeških (za leto 1995). Zelo so se približale avstrijskim in zato zaradi nizkih plač Slovenija ne bo atraktivna za multinacionalke in druge vlagatelje. Izravnava faktorskih cen je v Sloveniji močno napredovala. Zato je tako pomembno, da Slovenija razvije visoko kakovostno proizvodnjo z računalniško vodeno proizvodnjo in vsemi njenimi elementi, ki smo jih navedli, hkrati pa delovno silo čim bolj usposobi za visoko tehnologijo. To bo naslednja stopnja v izravnavi faktorskih cen. Vsako naslednjo stopnjo pri izravnavi je težje doseči, ker zahteva več in na vseh področjih. Elementi postajajo vse kompleksnejši, iz samih plač se razširjajo v vse funkcionalne oddelke in tudi v kakovost in usposobljenost. Globalna ekonomija odpira priložnost Sloveniji za človeški napredek, ki ga mora izkoristiti v čim večji meri.

Danes smo se že naučili, da moramo z vsemi silami spodbujati izobraževanje in usposabljanje. Množica 110.000 v veliki meri nezaposljivih je dovolj šnje opozorilo, kakšne bodo posledice. Zahteve pri delu namreč rastejo in vse večji delež zaposlenih jih danes ne pokriva. To moramo tekoče in pravočasno nadoknaditi. Tudi v Sloveniji prehajamo v dobo industrij z možganskim pogonom, čeprav počasi in komaj zaznavno, vendar je v desetih letih napredek zelo velik. Če ne bomo vlagali v RiR, infrastrukturo, izobrazbo, opremo in tovarne in če ne bomo z makroekonomskimi politikami uvajali zahtevnega trga dela, bomo imeli preveč ljudi na dnu delovne sile, z nizkimi in padajočimi plačami. Tudi za nas bo namreč veljala izravnava faktorskih cen glede na južne sosede, ki bodo prav tako postali odprti trgi in bodo pritegovali slovenske podjetnike s svojimi izredno nizkimi plačami. Tudi v bogatih državah ne bo avtomatično visokih plač za nekvalificirane.

Vlada se je pritoževala nad rastočimi plačami, vendar ni mogla določiti, kolikšen delež pri tem povečanju ima izravnava faktorskih plač. Tudi s podrobnimi ekonomskimi analizami ni mogoče rešiti tega vprašanja. Vendar so dejstva, če jih gledamo v globalni ekonomiji, dovolj indikativna, da lahko napovemo dogajanje v prihodnosti. To bo ključnega pomena za oblikovanje ustrezne strategije razvoja tako države kot posameznega podjetja.

43. Inflacija za rast

Strah pred inflacijo Slovenijo teži kot mora od nepozabnih let med 1987 in 1992, ko je preseгла tudi po 1300 odstotkov letno (leta 1989). Osrednja skrb vseh sil je bil boj za znižanje inflacije. Tudi v industrijskem svetu je bila tedaj inflacija, ki pa ni dosegla trimestrnih številk letno. Uporabili so nadzor cen in plač, vendar brez uspeha, ker politično ni bilo mogoče dopustiti velike brezposelnosti in s tem majhne rasti. Inflacija se je končala šele takrat, ko so bile ustvarjene razmere za brezposelnost in so vzroki zanj preprosto izginili. Prišlo je tudi do strukturnih sprememb in do izravnane proračuna, tako da je bila ekonomija mnogo odpornejša proti inflaciji. Poleg tega se država ni več zadolževala. Kljub temu pa je strah pred inflacijo ostal, čeprav se je realnost spremenila. Boj proti inflaciji obvladuje politiko nacionalne banke. Pri tem je ovira nejasnost, kaj pomeni naravna stopnja brezposelnosti, pri kateri se prične pospeševati inflacija. Na tej točki mora zavirati fiskalno in monetarno prej, preden prične trg dela potiskati plače navzgor. Ker šteje ekonomijo za pregreto, intervenira s popuščanjem kratkoročnih obrestnih mer. Takšne igre s popuščanjem in zategovanjem Slovenija ne pozna, ker se je morala ves čas boriti s preveliko inflacijo in jo zmanjševati iz leta v leto, kar se ji je do leta 1999 posrečilo.

Pri inflaciji je zanimivo vprašanje, ki so ga v ZDA zastavili pri uradni meritvi inflacije (kot povzemam po Lesterju Thurowu *Prihodnost kapitalizma*, 1996) z indeksom potrošniških cen, ki podcenjuje izboljšanje kakovosti v izdelkih (npr. pri računalnikih, avtomobilih), pa tudi pri storitvah se je njihova vrednost vsebine za potrošnika povečala. Zato uradni indeks prikazuje inflacijo višjo za 1,5 odstotka, kot je v resnici.

Pomembna so tudi zasebna pričakovanja inflacije, kar smo imenovali psihološka inflacija. Napovedi inflacije ne kažejo javne vznemirjenosti pri napovedih. To vpliva tudi na špekulacije na borzah. Leta 1994 je George Soros izgubil stotine milijonov pri svojih sofisticiranih naložbah, ki so stavile na padec obrestnih mer v ZDA ali da bodo konstantne, zvezna banka Fed pa jih je zaradi ocene nevarnosti inflacije nepričakovano dvignila. Če bi verjel v to, da se bliža inflacija, bi ravnal drugače.

Pri oceni vpliva inflacije se moramo vprašati o njenem vplivu na gospodarstvo. Teoretično ni nobenega razloga, da bi inflacija nasprotno vplivala na kapitalistično rast. Negativno učinkuje samo tedaj, če zraste tako visoko, da sta špekulacija in izmikanje inflaciji bolj dobičkonosna kot običajne poslovne dejavnosti in da je to potrebno, preden nastopi hiperinflacija. Ni dokazov, da skromne stopnje inflacije škodujejo rasti. Študija Angleške banke⁶⁵ o izkušnjah prek 100 držav v 30 letih je pokazala, da ni bilo negativnih učinkov na rast pri državah, ki so imele inflacijo manjšo od 10 odstotkov letno, in zelo majhne učinke za države, ki so imele

⁶⁵ *Financial Times*. 18. maja 1995, str. 9.

inflacijo precej višjo kot 10 odstotkov. Lester Thurow trdi, da deluje kapitalizem najbolje pri inflaciji reda velikosti okrog 2 odstotka letno. Pri manjši inflaciji se pričnejo problemi. Ob padcu cen lahko zaslužiš, če obdržiš denar v pregovorni žimnici. Kot spodbuda ljudi, da prevzamejo običajno tveganje posojanja, je potrebna pozitivna denarna obrestna stopnja 2 do 3 odstotke. Zaradi tega morajo biti pri negativni inflaciji realne obrestne stopnje visoke. V krizi leta 1933 so zaradi padajočih cen dosegle realne obrestne stopnje 13 odstotkov. Realne obrestne stopnje ne morejo biti zelo nizke, razen če ni skromna stopnja inflacije. In brez nizkih obrestnih stopenj naložbe ne morejo biti visoke.

In kakšni so vplivi na plače? Teoretično morajo v dinamični ekonomiji realne plače rasti, da se spodbudi pomik delovne sile iz zahajajočih podjetij v vzhajajoča. Ta zmanjšanja je težko izvesti, ker se zaposleni upirajo. Mnogo lažje jih je izvesti tako, kot je to v Sloveniji doseženo v pogodbi med socialnimi partnerji, da delodajalci plače zvišujejo za manj, kot je stopnja inflacije.

Deflacija deluje na psihozo kupcev. Zakaj bi kupil ali vlagal danes, ko bo jutri vse cenejše? Vedno je treba spreminjati relativne cene. Če je inflacija zelo nizka, je to lahko samo tedaj, če več sektorjev izkuša padajočo vrednost denarja, vendar kapitalizem v takih razmerah ne deluje dobro. Zato so padajoče cene povabilo na odlaganje. Pritiski za ukrepanje se v svetu deflacije ostro zmanjšajo. To pa zmanjšuje ekonomsko rast. Ničelna inflacija zato nikakor ni cilj kapitalističnih družb, ki so zainteresirane za rast.

Slovenski finančni trg je razmeroma stabilen, saj ne pozna nobenih pretresov, ki se dogajajo v svetu. Čuti samo njihove sekundarne posledice, kot se prenašajo nanj s spreminjanjem valutnih razmerij ali konjunkturalnih padcev in dvigov najpomembnejših slovenskih trgovinskih partnerjev, leta 1985 je bil zlom ameriških posojilnic in hranilnic, sledil je zlom nepremičninskih vrednosti po vsem svetu, tako da so bile še leta 1995 nakupne cene in najemnine daleč pod nekdanjim vrhuncem, nato je prišlo do zloma tajvanskega delniškega trga in nato japonskega. Sledili so zlomi delnic v vseh pacifiških državah, v Braziliji in najnovejši v Rusiji. Vsem tem pretresom je Slovenija izpostavljena zgolj pasivno.

Amerika in Japonska najbolj vplivata na svetovni trg, vendar sta pomembna svetovna brezposelnost in izkoristek zmogljivosti. Svet se koplje v presežku proizvodnih zmogljivosti, stopnje brezposelnosti niso bile po veliki krizi nikoli tako velike. Pomanjkanje delovne sile ne bo dvignilo plač v prihodnosti. Izkoriščanje proizvodnih zmogljivosti v Sloveniji ni tako upoštevan podatek, čeprav je to v svetu zelo relevantno. Vendar je pri tem veliko pripomb, češ da je ta način meritev zastarel, ker ne upošteva vse bolj pogoste prakse podjetij, da nabavljajo dele zunaj. S tem učinkovito povečajo svoje proizvodne zmogljivosti, ne da bi morale same investirati. Vendar pa se povečanje zmogljivosti njihovih dobaviteljev (dejansko poddobaviteljev) ne meri, ker indeksi zmogljivosti predvideva-

jo, da se v razmerjih dodane vrednosti, ki jo prispevajo dobavitelji sestavnih delov in proizvajalci originalne opreme, ni nič spremenilo. Tudi naložbe v nove informacijske in računalniške tehnologije so omogočile večji obseg proizvodnje z istim kapitalom in z manj zaposlenimi. To zmanjševanje zaposlenih ne odseva v uradnih indeksih zmogljivosti.

Inflacijo na zahodni polovici sveta onemogoča pridružitvev komunističnega sveta kapitalizmu. Po drugi strani pa jo lahko pospeši uspešen nastop skupine za nafto OPEC, ki je pognala ceno nafte višje kot po zadnjem naftnem šoku. Vendar se iraška nafta še ni pojavila na svetovnih naftnih trgih in izvoz iz držav nekdanje Sovjetske zveze se je šele pričel. Inflacija je najbolj občutljiva na dvig realnih plač. Njihovo zmanjševanje pa se je iz ZDA preneslo v druge zahodne države. Povsod smo priča frenetičnemu združevanju in zmanjševanju oz. okleščanju podjetij z dobrimi plačami in stranskimi koristmi, veliki deleži zaposlenih so pri tem odveč. Zato se bo zmanjševanje plač celo pospešilo. Zaradi izvoza iz drugega in tretjega sveta se visoko razvitim v prvem svetu pritiski na cene in plače povečujejo. Sočasno raste produktivnost z najvišjimi stopnjami po 60. letih, celo pri storitvah. Zato inflacija ni možna, ker zanjo ni osnov.

Elastičnost dobav je izredno zrasla, kar je v Sloveniji zelo vidno, kajti tretji svet je opustil režim nadomeščanja uvoza z rastjo na osnovi izvoza. Pri tem se sadovi večje produktivnosti kažejo v zmanjšanih cenah in ne v rastočih plačah. Proizvajalci zdaj vedo, da se ne morejo zanašati na vlado, da bo prišla na pomoč z velikimi davčnimi in monetarnimi paketi, ki naj bi spodbudili povpraševanje med recesijo. To se je pokazalo sredi 90. let. Recesije bodo nasprotno tekle po svojem tiru in vlada bo preprosto čakala na okrevanje. Podjetja morajo znižati cene, če hočejo preživeti.

Brezposelnost bi morala potisniti plače navzdol. Ker jih ne, se moramo vprašati, za kakšno brezposelnost gre. Družba tolerira visoko brezposelnost, ker je skoraj nevidna in ker prizadene samo manjšino, ki ni glasna in ne protestira nad krivico. Večina glasnih javnih kritikov ve, da ne bo prizadeta. Po drugi strani podjetniki ne dobijo delavcev, če jih iščejo. Če jih iščejo kot sivi podjetniki, pa jih dobijo na pretek, ker potem obdržijo svoje podpore. Politično je inflacija nevarnejša, prizadeva vsakogar in vsakemu zmanjšuje dohodek. Zato so ljudje tako občutljivi nanjo in politiki se je zato zelo bojijo. Volilec ceni večanje plač in se čuti ogoljufanega, če se cene povečujejo. Ekonomisti sicer dokazujejo, da mora vsako povečanje cen nekomu povečati dohodek in da ravnotežje med dobičkom in izgubo kaže, da jih res zelo malo izgubi dohodek, dokler je inflacija pod 10 odstotkov letno. Zato težko sprejmemo trditev, da je inflacija za gospodarstvo škodljiva že v svojem pojavu. Visoka brezposelnost, kot jo imamo v Sloveniji, ni takšna, da bi onemogočala inflacijo. Kakšna bi morala biti, da bi padale realne plače pri večini Slovencev, je zelo nejasno. Seveda je politično vabljivo boriti se proti inflaciji. Kdor pa nastopa v takšni sveti vojni, bi se moral zavedati, da zastopa manjše realne plače za večino Slovencev.

44. Trgovinska usmeritev

Blaginja Slovenije je odvisna od njene zunanje trgovine, kajti njen notranji trg je premajhen, zato že danes izvažata 65 odstotkov proizvodnje. Povečanje obsega proizvodnje, kar je pogoj za povečanje dodane vrednosti na zaposlenega kot vira blaginje (plače, naložbe, dobiček), bo možno uresničiti samo na zunanjih trgih, ki se spreminjajo zaradi liberalnejše gospodarske politike velikih držav z opuščanjem carin in kvot v globalni trg. Ni dvoma, da so obdelava, raziskava in zavzem trgov temeljna skrb gospodarstva in seveda tudi vlade, saj mora spodbujati izvoz zaradi dobrobiti prebivalstva. Obseg proizvodnje je pri sedanjih razmerjih učinkovitosti na zaposlenega v državah jedra EU tri- do štirikrat večji. Ko se bo za tolikokrat povečala proizvodnja slovenskega gospodarstva, bo domači trg lahko prevzel le 10 do 15 odstotkov obsega proizvodnje, vse ostalo pa bo treba izvoziti. To pomeni ogromno nalogo, kar pa terja temeljito analizo svetovnih razmer.

Pred zlomom komunizma so si ZDA prizadevale za krepitev »svobodnega« sveta, da bi bil odpornejši proti nevarnosti, ki jo je pomenila Sovjetska zveza s svojimi sateliti. ZDA so potrebovale obsežna vojaška zavezništva. Gospodarska rast zunaj ZDA je postala za njih pomembnejša kot gospodarska rast znotraj njih, kajti rabile so bogate partnerje, ki so zmogli deliti vojaško moč za obkolitev komunizma, bolj kot pa dvigniti svojo že tako visoko življenjsko raven. ZDA so ustvarile finančni svetovni sistem z GATT-om (Splošni sporazum o carinah in trgovini), IMF-om (Mednarodni denarni sklad), WB-jem (Svetovno banko), s trgovinskimi pravili »najbolj prednostne nacije« (MFN) še pred padcem železne zavese in njegovo končno podobo oblikovale še za časa hladne vojne. V tej obliki se je uveljavila sedanja svetovna podoba z vrsto trgovinskih dogovorov za odpravo carin in kvot, vodstvo in upravljanje ZDA, z ZDA na čelu kot globalno ekonomsko lokomotivo in z ameriškim odprtim trgovim ogromne zmogljivosti vsesavanja svetovne proizvodnje, na katerem je lahko vsakdo prodajal svoje blago. Ta bogati, ogromni trg je bil izrazito potreben, kajti mnogo lažje je obogateti, če prodajaš izdelke premožnim, kakor pa če jih prodajaš revnim. To pravilo mora imeti Slovenija vsak trenutek v mislih, ko podjetja načrtujejo svoje nastope na novih trgih. Vemo, da na tem svetu obstaja samo ena skupina bogatih ljudi po svetovni vojni, zato je dostop do trga ZDA nagrada, vredna pridobitve. ZDA se tega zavedajo. Z možnostjo, da zanikajo ali podelijo dostop na svoj trg, navežejo cele nacije nase in jih vključijo v ameriški sistem. Nacije v tem sistemu postajajo bogate in so že bogate. Njihov kosmati domači proizvod KDP na prebivalca je v nekaj desetletjih porasel naravnost dramatično. Te države so bile osredotočene na ameriški trg v pričetku svoje ekspanzije. 35 odstotkov izvoza Japonske in 48 odstotkov izvoza azijskih zmajev gre v ZDA.

ZDA so vedno dajale pomoč tistim, ki so hoteli poizkusiti kapitalistič-

ni razvoj. Zato je razumljivo, da je jugoslovanski režim po vojni odklonil ameriški Marshallov načrt, ki je pomagal nekdanjim zaveznikom Franciji, Nizozemski in Veliki Britaniji do nekdanje blaginje in sovražni Nemčiji, Italiji in Japonski tudi. Jugoslavija je pozneje tudi dobila pomoč, čeprav je bila komunistična, zato da ostane zunaj sovjetskega vpliva. Zato ni nič bolj verjela v tržno ekonomijo.

Danes je komunizem mrtev. Njegovih groženj ni več. Posledica te ameriške strategije pa je brez dvoma obstoj globalne ekonomije kot današnje realnosti. Globalna ekonomija oblikuje pogled vsakogar na svet. Mogočne institucije, ki smo jih omenili, WTO (svetovna trgovinska organizacija, namesto nekdanjega GATT-a), IMF, WB, multinacionalke, delujejo s stalnimi pravicami vzdrževanja svojega okolja. Globalna ekonomija se je utelesila v naših mislih. Fizično je prisotna v pristaniščih, letališčih in telekomunikacijskih sistemih.

Osamosvojitve Slovenije

Slovenija je morala čez noč preusmeriti svoje tokove izdelkov z Vzhoda na Zahod. Seveda to ni bilo nekaj novega, kajti tudi v Jugoslaviji je bila glavni izvoznik, podjetja in direktorji so imeli povezave z zahodnimi podjetji, gojili so znanstva in jih znali izrabiti. V kratkem času leta ali dveh se je ves izvoz preusmeril na zahodne trge. To je bila velikanska operacija. Za kakšno ceno in s kakšnimi izgubami so to podjetja opravila, ne vemo. Vendar je dejstvo, da je zaradi izgub, ki so jih povzročili kratkoročni krediti bank z obrestmi, ki jih nobeno podjetje z majhnim dobičkom ne prenese, prišlo do propada vrste večjih in največjih podjetij. Skok iz nacionalne ekonomije v ekonomijo enega sveta je prevelik. Zato so nastali regionalni trgovinski bloki kot naravne stopnice v evolucijskem procesu proti resnično globalni ekonomiji. Takšen blok je EU. Čeprav Slovenija še ni član, ima pravico prosto trgovati znotraj EU. Skupni trg je precej več kot področje svobodne trgovine, ker uporablja socialne naložbe za izravnano razlik. Velika razlika je, če lahko vlade prepričujejo volilce za težavna prestrukturiranja, če lahko pokažejo na velike koristi. Španija se je morala spopasti z nemško konkurenco in dovolila je nemško lastništvo svojih podjetij, vendar je dobila sklade od istih Nemcev za velike infrastrukturne naložbe. Seveda je potrebna za to večja politična vizija, kot jo lahko da samo ekonomija.

Slovenija lahko v tem okviru opravi nekatere ključne premike. Vendar potrebuje pri tem tudi vizijo. Zlasti danes, ko so vojne na Balkanu končane in sta se pričela obnova in normalno vključevanje teh novih držav v evropske tokove. Žal ves čas samostojnega vladanja ni premogla vizije in vodenja, da bi strateško izvedla prehod iz regionalnega trga v svetovnega brez hudih izgub. To je plačala z mnogo manjšo proizvodno zmogljivostjo, z zastarelo proizvodno osnovo in tehnologijo in brez razvojnih moči.

Največji ekonomski neuspeh Slovenije niso njeni veliki problemi, temveč to, da vzhodnim državam v svoji neposredni sosesčini ni uspela posta-

ti naravna zaveznica: izvažati bi morala investicijsko opremo in celotne proizvodne in energetske objekte, katere je bila sposobna, in sofisticirano potrošniško blago, v istem času pa bi se prestrukturirala, ko bi ta izvozni sektor povečevala in izpopolnjevala. Po drugi strani pa bi lahko uvažala proizvodne izdelke in poljedelske potrebščine iz teh istih držav in zapirala delovnointenzivna podjetja. Podjetja očitajo vladi, da ni imela jasne usmeritve, v resnici pa sta v teh državah vladala očiten kaos in negotovost, za kar vlada ne more odgovarjati, niti ni mogla sama prevzemati velikega tveganja, če bi izpadla plačila za dobave slovenskih podjetij.

Dejstvo je, da je možno obojestransko trgovinsko sodelovanje samo med državami, ki imajo demokratično ureditev, v katerih deluje pravna država in v katerih sta politika in z njo tudi vlada popolnoma ločeni od gospodarstva. To pomeni, da ne more imeti moči in pristojnosti za izdajanje nenadnih, celo retroaktivnih predpisov, ki izključujejo določene države iz trgovine ali jim jemljejo pravice do uvoza ali izvoza in ki ne morejo vplivati na bančni sistem. Takšna je še vedno Srbija. Slovenija je izvažala v Srbijo (z Vojvodino in Kosovom) leta 1987 35 odstotkov svojega izvoza, kar pomeni več kot tretjino, od tega na Kosovo zanemarljiva 2 odstotka. Vendar so bili v trgovskih odnosih s Srbijo tako v Titovi Jugoslaviji kot pozneje v Miloševićevi trenutki izrazitega vmešavanja politike v medsebojno trgovino. Politične oblasti so proklamirale izgon slovenskih izdelkov ali pred nekaj leti uvedle nenadno zaporo z nerazumno visokimi cenami kot represalije proti slovenski politiki, ki se je zavzemala za pravice Albancev in protestirala proti srbski genocidni politiki, ali pa zato, ker se je hotela odcepiti iz Jugoslavije. Lastnost poslovnih v podjetjih pa je, da skušajo na vsak način kljub težavam vzpostaviti trgovino in izvažati svoje izdelke na trg, ki jih poznajo, ki jih sprejemajo in kjer imajo svoje posrednike ali celo svoje trgovine. Pri tem jim ni bilo mogoče ničesar očitati. Kvečjemu se lahko čudimo, ker so bili politično naivni in ker jim vse izkušnje nisi nič pomagale. Vedno znova padejo v težave, ko jim zavrnejo dobave ali jim ne odvezamejo izplačila. To je pač njihovo tveganje, ki ga morajo sami oceniti. Vendar pa je njihove naivnosti konec tisti hip, ko pokažejo na državo in ji očitajo, da ne zna urediti odnosov, da noče navezati diplomatskih zvez s Srbijo in da noče skleniti trgovskega sporazuma. S tem so pokazali, da so še vedno v socialističnem načinu trgovanja in da se nočejo zanašati izključno samo nase kot druga podjetja v svetu. Niso hoteli razumeti političnega stališča Slovenije, ki ima svoje obveze do EU in do ZDA in ki ni mogla preklicati svojih obtožb srbskega zločinskega sistema. Politika ni suženj gospodarskih interesov, tudi obratno ne. Vendar pa mora trgovina upoštevati realno stanje, sama oceniti stopnjo tveganja in prevzeti vso odgovornost za svoje odločitve, pri tem se ne zanašati na državo niti zahtevati zaščite države, ker je ne more dati. Te stvari so postale jasne vsem, ko so dosegle svoj vrh z napadom ZDA na Srbijo. Zahteve gospodarstva, da uredi država odnose s Srbijo, so se izkazale za nestvarne in naivne.

Če primerjamo današnje stanje Srbije s tistim leta 1992, ko je bila največja vojaška sila na Balkanu, ko je odkrito oznanjala svoje namere in se igrala s sovražnimi državami kot mačka z mišjo, ne bi verjeli, da bo popolnoma izmučena in osiromašena pristala na tleh, v recesiji in brez strategije za rešitev. Nihče ne bi verjel, da bo finančno uničena in da bo izbrisana polovica njenega bogastva. Niti ne bi verjel, da se politični sistem podira vase in da je nesposobna oblikovati politično vojaško ali ekonomsko politiko. Nihče ne bi verjel, da bo obkoljena z vseh strani z državami, ki se prištevajo med zaveznike ZDA.

Zato tudi pričakujemo, da se bodo zadeve po padcu Miloševićevega režima uredile, da se bo Srbija vrnila k demokratični vladavini in da se bodo sprostile njene intelektualne sile, saj je to družba, ki je dobro izobražena, zna trdo delati in ve, da je edina rešitev v povezavi z EU. Slovenija je v teh letih postala močnejša kot kdaj prej, ima urejena podjetja, je vpeta v svetovni trg in ima izdelke, ki jih Srbija potrebuje. Brezobzirna konkurenca in zmanjšanje podjetij sta imela pozitiven učinek. Izboljšali se bosta tudi stopnja naložb in nizka stopnja varčevanja. To bo čas za strategijo izvoza investicijskih objektov in kooperacije pri standardnih nizkotehnoloških in poljedelskih izdelkih. Politične razmere se bodo uredile in tedaj bodo imeli poslovneži tudi zavarovan hrbet pri sklepanju poslov v Srbiji. Ključne so potrebe, ki poganjajo ekonomijo.

Političnih problemov ni, kajti vsi se zavedajo, da so dosegli neodvsnost po trdi šoli medsebojnega trpinčenja in da je najboljše ekonomsko sodelovanje brez carin in omejitev. Glavna naloga vodstev držav na območju nekdanje Jugoslavije je preustrojitev držav za rast, ki bo pripeljala do novih delovnih mest in nizke brezposelnosti. Odnosi se bodo urejali počasi in nikakor nismo optimisti, ker poznamo zamere preteklosti. Slovenija lahko nastopa kot vodilna ekonomska sila na tem območju z nekajkrat večjim KDP na prebivalca in napredovala bo brez ozira na to, kar bodo delali drugi igralci, če bo igrala svojo sedanjo pozicijo pri šahu korektno in po znanih pravilih.

Prihodnost položaja Slovenije

Prihaja do temeljne prekinitev med nacionalnimi političnimi institucijami in njihovo politiko nadzora ekonomskega dogajanja ter mednarodnimi silami, ki bi jih morale nadzorovati. V tem svetu nacionalne sile ne bodo vodile ekonomskih, v globalni ekonomiji bodo zunajnationalne sile narekemale nacionalno ekonomsko politiko. Poslovni svet se bo še bolj osamosvojil od politike, kar se danes jasno opaža. Nacionalna vlada bo izgubila mnoge tradicionalne vzvode ekonomskega nadzora.

Smeri razvoja in ekspanzije gospodarstva se ravna po svojih konkurenčnih sposobnostih. Slovensko gospodarstvo bo tehnološko napredovalo in sorazmerno temu napredku se bo usmerjalo na zahtevne zahodne trge. Samo majhen del se bo ukvarjal z Balkanom. Zato bo trgovina s Srbijo trajala samo neko obdobje, ko se bo slovenska industrija prestruk-

turirala. Če bo napredovala tudi Srbija, bodo možne kooperacije in strateška zaveznitva na zahodnih trgih. Razvoj bo zelo pisan. Možen je tudi nastanek multinacionalk. Obe državi bosta izpostavljeni regulacijam EU in vlade bodo ločene od gospodarstva. Dobe nacionalne vladne regulacije poslovnega sveta je preprosto konec. Dejavnosti se selijo tja, kjer niso regulirane. Odpust delavcev je tako težak in drag, da podjetja ne najemajo več delavcev, ampak jih vzamejo samo za določen čas. Zato selijo evropska podjetja svoje ekspanzijske dejavnosti na druge dele sveta, kjer ni tako drago najemati in težko odpuščati ljudi. Mercedes-Benz in BMW sta izbrala Alabama in Južno Karolino – državi z najmanj vladnih regulacij in najnižjimi socialnimi stroški. V Sloveniji tudi zato poslovanje stagnira in brezposelnost se ne zmanjšuje. Drugače bi bilo, če bi podjetja lahko prosto najemala in odpuščala.

Slovenija bo izrabila nizke plače in pričela konkurirati drugim državam, da prepriča poslovneže, da se namestijo v njej. Poslovneži se bodo selili v cenejše države z ugodnostmi. Zgledovati se moramo po državah ZDA, ki konkurirajo med seboj, da požanjejo koristi od novih podjetij. Pri tem bomo ponudili vrsto olajšav. Zavedati se moramo, da bomo pridobili nove vplačevalce davkov za upokoјence in zdravstvo. Pomemben je končen izračun plusov in minusov.

Nekdanje južne republike s Srbijo vred imajo na tem področju velike možnosti, da postanejo dobro okolje za poslovne dejavnosti, ker imajo nizke plače (za sedaj) in malo regulacij. Za slovenska podjetja pomeni to vabilo za selitev razširjenih dejavnosti v te države. S tem bodo izkoristili izkušnje in tudi svoje nekdanje podružnice, ki so jih ustanovili v teh republikah v glavnem konec 70. in v 80. letih. Srbija se bo vedla enako kot druge države, ki so se razvijale s tujim kapitalom. Mednarodni pritiski, da se regulira manj in pobira manj davkov, so dobri. Restriktivni odzivi so politični in so vedno povzročili veliko škodo. Zato se ne bodo več ponovili.

45. Umirajoče panoge in panoge v odhodu

V globalni trgovini bodo morala slovenska podjetja proizvajati tako poceni, da bodo lahko konkurirala državam v razvoju z najcenejšo delovno silo na svetu. Te bodo proizvajale izdelke, za katere imajo doma surovine ali energijo, ne pa tistih, ki zahtevajo višje kvalificirane delavce in ustvarjalnost visoko izobraženih, ker tega še nimajo. V prvi fazi so jim najbolj dostopne proizvodnje z nezahtevnimi proizvodnimi procesi, kot so tekstilna in konfekcijska, usnjarska in obutvena panoga ter lesna industrija, pa tudi panoge s težkimi fizičnimi delovnimi mesti v proizvodnji kovin, jeklarstvu in železarstvu, v katerih zaposlujejo priučene nekvalificirane delavce. To bo okolje 21. stoletja, v katero se bo morala umestiti Sloveni-

ja. Ne bo se smela zapirati v svoje probleme, temveč bo morala upoštevati globalni trg izdelkov in delovne sile ter gigantske premike proizvođenj v smeri od visoko proti nizko razvitim.

Današnja cena energije in delovne sile pri danem tehnološkem stanju ne omogoča konkurenčne in donosne proizvodnje, ki bi se lahko uveljavila na globalnem trgu. Tega nočemo slišati, vsi si zatiskajo oči, velika podjetja, sindikati in vlada. Položaj vpije po spremembah, terja akcijo in razmislek z razgledom po svetu. Industrija pa zahteva protekcionizem kot edini odgovor na ohranjevanje stanja, kar pomeni neaktivnost vlade. Vendar to ni realen odgovor, če hočemo na odprti trg EU.

Iz tega moramo sprejeti dejstva, ki so trend v razvitih državah. Podjetja, ki želijo doseči globalno konkurenčnost, morajo kupovati pri zunanjih virih po geslu: kupuj tam, kjer dobiš najboljšo vrednost za svoj denar. Če kupujete pri neučinkovitem ali dragem dobavitelju, ste v konkurenčni neprednosti. To velja tudi za sestavne dele, ki jih izdelujete sami. Če bomo to načelo spremenili v strategijo, bomo morali prenesti proizvodnjo delov, ki so enostavni in nezahtevni ter so zato predragi zaradi naših visoko plačanih priučenih delavcev, v države z nižje plačano priučeno delovno silo. To je politika »panog v odhodu«. Vlada bi morala podpirati selitev teh šibkih delov panog v države z nižjimi stroški, vendar z disciplinirano, nekvalificirano delovno silo. V Sloveniji imamo veliko takšnih panog v odhodu. Spoznamo jih po nenehnih težavah, izgubah, velikem odtoku subvencij iz proračuna, da se obdržijo pri življenju, in po velikem številu priučene delovne sile. Kako žgoča je ta poteza, spoznamo iz primerjave dodane vrednosti na zaposlenega in deleža plač v dodani vrednosti za oblačilno, obutveno in jeklarsko panogo v različnih državah.

Razpredelnica 1: Dodana vrednost DV na zaposlenega in delež plač v DV za oblačilno, obutveno, računalniško in jeklarsko panogo ter celotno predelovalno industrijo za leto 1994 v 1000 DEM (UNIDO, Int. Yearbook of ind. statistics, 1997).

	Oblačila		Obutev		Jeklarstvo		Računalništvo		Industrija	
	DV plače %		DV plače %		DV plače %		DV plače %		DV plače %	
Slovenija	15,0	83	17,5	86	17,5	78	22,1	61,4	22,9	70
Portugalska	34,0	27	35,5	28	47,2	35	119,3	42	66,8	23
Nemčija	95,0	52	94,5	58	136,7	55	199,4	58	146,3	44
Avstrija	47,8	65	51,0	62	92,9	63	116,5	57	97,8	53
Vel. Britanija	21,4		50,2		112,2		119,4		94,0	
Tajska	8,7	67	8,5	43	65,8	8,1	26,8	76	26,8	20
Indonezija	5,0	28	6,6	20	79,4	4,0			11,7	13
Filipini	8,9	37	4,7	52	43,9	13	19,0	29	23,3	21
Malezija	9,5	57	10,2	58	31,7	33			25,9	27
Singapur	21,4	72			101,8	41	150,0	15	91,5	31
ZDA	63,9	40	75,4	35	164,4	40	182,0	31	152,2	33

Razpredelnica nam razodene vso nemoč in nesposobnost Slovenije: vse tri kritične panoge dajejo enako nizko dodano vrednost na zaposlenega, precej nižjo od evropskih držav in višjo od pacifiških, vendar je delež za plače med vsemi državami najvišji, kar pomeni, da si jemljejo možnosti za naložbe, ki bi jih potegnile iz te zagate. Jeklarstvo ima med vsemi državami najnižjo dodano vrednost na zaposlenega, komaj tretjino indonezijske, pol filipinske in malezijske ter šestino singapurske. Delež za plače pa je daleč najvišji. Najbolj nas začudi primerjava perspektivne visoke tehnologije komunikacij in računalništva, saj ne daje mnogo višje dodane vrednosti na zaposlenega od oblačilne panoge. Singapurska panoga daje sedemkrat večjo, nemška celo devetkrat večjo dodano vrednost na zaposlenega. Slovenija zato nima možnosti, da bi si popravila izhodiščni položaj za prihodnost. Preveč namenja za plače, saj daje ameriška industrija za plače pol manj glede na ustvarjeno dodano vrednost. Zato Slovenija ni konkurenčna. Menedžment se ukvarja z reševanjem dnevnih težav, moral pa bi se poglobiti v analize stanja z operacijskimi raziskavami. Slovenska industrija zato nima nobene možnosti prestrukturiranja delovnointenzivnih panog, temveč je obsojena na počasno propadanje, osip podjetij in zaposlenih iz leta v leto.

Na prvi pogled nam je jasna prihodnost teh panog. Res so umirajoče, prav tako so zrele za odhod v države s cenejšim delom. Nobenih možnosti nimajo, država pa ima zaradi njihovega umiranja kamen za vratom, ki ji onemogoča naložbe v visoko donosne panoge. Dodana vrednost je tako nizka, da ne pokrije niti plač s prispevki in davki, kaj šele da bi ostalo za naložbe in za dobiček. Stanje je brezupno. Vsekakor pa je menedžment nesposoben, da bi odpravil napake, ki so se ukoreninile v desetletjih, prav tako kot v vseh drugih postkomunističnih državah. Težave pri njih niso nič manjše, vendar nam ta občutek, da smo boljši, ne bo nič pomagal. Sami bomo morali rešiti problem prestrukturiranja industrije.

To so umirajoče industrije. Rešiti bi bilo možno samo znanje visoko izobraženih in visoko kvalificiranih, in sicer če bi postavili z njimi takšna podjetja v državah s ceneno delovno silo ter tako unovčili desetletne izkušnje. Če pregledamo visoko razvite zahodne države in dogajanja s temi umirajočimi panogami, spoznamo, da je bil zlasti boj za jeklarne dolgoτραjen, trd, predvsem pa drag. Države so dajale ogromne subvencije, da bi rešile delovna mesta, vendar je bilo vse zaman. Ekonomski razvoj je šel naprej in zahteval svoj davek. Prehod v visoko tehnološko področje je dal boljše ekonomske rezultate. To se ponavlja pri nas. Država je iz proračuna dala velika sredstva, ki so že preseгла desetletno ustvarjeno dodano vrednost na zaposlenega, kar pomeni relativno trikrat večjo subvencijo, kot jo je dobila nemška jeklarska industrija, ki ima vendarle osemkrat višjo dodano vrednost na zaposlenega kot slovenska. Iz tega začaranega kroga ne bo izhoda, dokler ne bo prevladalo prepričanje, da so to panoge v odhodu. Po Marku Glihi deluje v slovenski industriji 5,3 odstotka zaposlenih v nizkih tehnoloških stopnjah, 76 odstotkov v sred-

njih, 18,4 odstotka v zahtevnejših in samo 0,2 odstotka v visokih tehnologijah. Potrebni so torej radikalni premiki.

Vse subvencije so šle za »industrije v odhodu«, ničesar niso dobile obetavne visoke tehnološke panoge, vključno s softverom. Samo 3 od 100 odstotke vseh sredstev za RiR je bilo porabljenih za tehnološki razvoj. Te številke kažejo, da je slovenska vlada sanatorij za umirajoče in za odpisane ter da ni razvojno naravnana. Zato nima razvojnega načrta z začrtanimi smermi, ki bi sledile svetovnemu razvoju. Ima strategijo za povečanje konkurenčnosti slovenske industrije, ki pa je ostala nepopisan list. Voz gre v stari smeri. Slovensko gospodarsko razmišljanje potrebuje kirurški nož, ki bi odrezal bolne tvore, ki razjedajo telo in jemljejo življenjski sok zdravim organom, ki so prenehali rasti in prav tako grozijo z zakrnelostjo.

Industrijska prekomerna kapaciteta bo naredila konkurenco ostrejšo kot kdaj prej. Zahodne ekonomije se morajo pripraviti na konkurenco, ki prihaja iz Kitajske, Indije, Brazilije in drugih razvijajočih se držav. V bistvu so to podjetja z zahodnim kapitalom, ki se tu oplaja. Kapital ne čaka, temveč išče priložnosti. Slovenski kapital se ne, saj stopnja donosa ne dosega običajnih letnih obresti na vezana sredstva. To pa pomeni počasno razvrednotenje slovenskega premoženja, vse manjša sredstva za proračun in za potrebe zdravstva, šolstva in drugih javnih služb. Vodstva v teh panogah se seveda krčevito držijo svojih položajev, kričijo po pomoči in ne skušajo najti svojih rešitev tako kot menedžmenti istih panog na Zahodu, ki so se morali soočiti z istim problemom pod pritiskom lastnikov kapitala, ki terjajo dobiček, od države pa se ne morejo nadejati nobene pomoči.

To je neprijazna slika nezadržnega razvoja. Nostalgija po preteklih časih, ko so te panoge doživljale svoj razcvet, ne pomaga prav nič. Temeljna resnica je, da bo nekaj panog izgubilo, druge pa bodo pridobile iz rastoče mednarodne konkurence. Najhujša napaka države bi bila, če bi poskušala zaščititi umirajoče panoge, namesto da bi podpirala panoge z velikimi priložnostmi. S tem bi si zaprla pot v prihodnost. Obstoječa podjetja z izdelki višje dodane vrednosti in z visokimi zahtevami znanja in usposobljenosti, kjer nam manj razviti ne morejo konkurirati, mora podpreti. Za te umirajoče industrije bomo dobili tuje kupce samo v primeru, če se bodo plače znižale, oziroma bo tolar toliko razvrednoten, da bodo cene, izražene v dolarjih, na globalnem trgu konkurenčne. Vendar je tuje lastništvo samo prehodna rešitev. Dolgoročno moramo razviti panoge z izdelki, ki zahtevajo visoko stopnjo znanja in veščin, raziskav in razvoja in vse večji delež visoko izobraženih med zaposlenimi. Alvin Toffler trdi, da bo to stoletje industrij z možganskim pogonom.

Vlada mora čim več vlagati v šolstvo, zlasti v visoko, ki mora zajeti čim večji delež vsakega letnika – in to v tehniki in naravoslovju. Za javne službe imamo dovolj študentov humanističnih smeri. Ko bo tudi te službe zajel tretji val, jih bo najbrž že preveč. Nekateri se bojijo, da ne bo

mogoče vsega prodati, ko se bo dvignil prihodek na zaposlenega na zahodno raven, kar pomeni za 2,5- do 3-krat. Zahodni ekonomisti, ki so se srečali z istim problemom, pravijo, da bodo to izdelki na višji kakovostni in tehnološki ravni z višjo ceno, kar pomeni, da proizvodnja ne bo rasla količinsko, dvigajoči se trgi manj razvitih držav, ki zajemajo polovico človeštva, pa hitro povečujejo svojo kupno moč (primerjajte samo Kitajsko) in ponujajo pomembne tržne priložnosti. Teh trgov nismo doslej resnično še nikoli postavili za cilj, vendar bomo tudi Slovenci, podobno kakor drugi zahodni poslovneži, odkrili nove trge in pomembne naložbene priložnosti.

V globalni ekonomski sistem je trenutno integrirana okoli milijarda ljudi, 4,7 milijarde pa jih je zunaj. In vse več jih vstopa dobesedno vsak dan. Zato sploh ni več problem, ko jih bo več kot polovica v globalnem sistemu. Pri tem bodo vodilne tiste države, ki se bodo podale na negotovo pot sprememb. Zato mora tudi Slovenija opustiti svojo omahujočo, neizrazito in pasivno politiko ohranjanja umirajočih industrij brez upanja, da jih bo rešila, ne vstopa pa na pot, po kateri hodijo vse majhne države v Evropi, ki so vlagale v izobraževanje ter v raziskave in razvoj. Industrije v odhodu so prenesle v države s poceni delom, same pa pospešeno izgrajevale, seveda prek novih podjetnikov in tujega kapitala, industrije z možganskim pogonom, ki se zaradi velikega inovativnega naboja pretvarjajo v multinacionalke in vzpostavljajo svoje podružnice povsod tam, kjer so novi trgi, same pa ljubosumno ohranjajo – tudi z državno pomočjo – raziskave in razvoj ter upravljalne matične centre v svojih državah. Tako imajo absorpcijsko zmogljivost za najsposobnejše visoko in podiplomsko izobražene kadre doma. Od tu odhajajo v tuje podružnice in tako ustvarjajo domačo globalno upravljalno elito, ki je nosilec kulture in imidža svoje domovine po vsem svetu. To je edina pot tudi za nas. Tudi Slovenci bodo elita v slovenskih multinacionalkah po svetu. Vendar se ne bodo več bavili z industrijami, ki umirajo in morajo oditi.

Ugovarjali mi bodo, češ kaj pa naj z desetstisoči težkih fizičnih delavcev, ki imajo tu kruh? Podpirati jih mora država, vendar ne tako, da subvencionira štirikrat več, kot je njihova podpora, samo zato, da se bodo izdelki prodajali pod ceno in da bodo imeli ljudje zaposlitev. Razliko naj država vlaga v nove industrije in v raziskave in razvoj podjetjem, ki so v visoki tehnološki smeri, pa nimajo dovolj sredstev za večje, drznejše in inovacije obetajoče projekte. Če bomo s poslednjimi močmi vzdrževali status quo, bomo vsi potonili.

Jutrišnji zmagovalci bodo tista podjetja, ki se podajajo v nova področja, odkrivajo nove izdelke in se skrbno usmerjajo na nove trge, za dobiček s teh trgov pa snujejo proizvodnjo izdelkov z najvišjo dodano vrednostjo. Vsi, ki prosjajo za pomoč države, naj se znajdejo sami, ni več mogoče trpeti letargije, ki vlada v Sloveniji zaradi neznanja o prihodnosti, zaradi neznanja o vsem, kar se godi v drugih industrijah. Da bi se pripravili na novo stoletje, si morajo podjetja zamisliti alternativne scenarije

za nove izdelke in nove trge prihodnosti in uporabiti te scenarije, da spodbudijo svoje razmišljanje o možnih strategijah in naključjih v razvoju.

VII.

UPRAVLJANJE PRIHODNOSTI

46. Nova vodstva za pot iz sedanosti v prihodnost

Za izhod iz stagnacije podjetniškega delovanja so odgovorna vodstva podjetij. Iz leta v leto ugotavljamo stotine napak in pomanjkljivosti v njihovem poslovanju, kar se kaže v dodani vrednosti na zaposlenega, ki je samo petina zahodne, in nizki donosnosti, ki se v več kot tretjini podjetij preveša v izgubo, v izvozu, ki je izpostavljen vsakemu nihaju konjunktуре na Zahodu, in nespremenjeni množici brezposelnih, ki jih je že vrsto let med 100.000 in 120.000. Gospodarstvo ne ustvarja novih delovnih mest, temveč se očitno bori za preživetje na robu življenjskih razmer, tako da ni govora o novem poletu po preobrazbi lastništva, o novih ambicioznih načrtih, ki bi jih znala vodstva ustvarjalno uresničevati. Vodstva so očitno nedorasla svoji nalogi in svojemu poslanstvu, ki terjaja nove ideje za izhod iz zagat v kakršnikoli situaciji. Zato so vodstva. Tudi plačana so za to.

Podjetja so hierarhična in birokratska, nespremenjena iz samoupravnega sveta, v katerem so delovali zakoni varnih kartelov, tržnih in cenovnih dogovorov in zaščitne mreže države. To je bil linearen svet brez samoiniciative in spontanosti, ki sta bili sovražnik centralne politike. Staro mišljenje se je izražalo v treh besedah: nadzor, red in predvidevanje. To je ustrezalo stabilnemu okolju, v katerem je lahko vodstvo v veliki meri nadziralo in predvidevalo namere režima. Pobude so prihajale z vrha, iz podjetij jih ni nihče pričakoval. To je bil urejen svet enosmerne birokracije, čeprav čudaški, vendar za oportunistična vodstva nevznemirljiv in varen.

Za svet, v katerega smo vstopili, to ne velja. To je nova realnost. Soočati se moramo z novo vrsto problemov, na katere so vodstva popolnoma nepripravljena. To je sistemska kriza. Izhoda iz nje ni mogoče iskati kolektivno kot nekdanj, temveč individualno, vsako vodstvo zase. Rešitve so znotraj podjetij. Razvoj nas prehitava. Morali bi ga upočasniti, vendar ga ne moremo, ker nimamo nobene moči, da bi vplivali na dogajanje na tej makro ravni. V EU se nam mudi. In iz tega izhaja vse drugo: odprtost in izpostavljenost konkurenci.

Krivcev seveda ne moremo privedi pred pravico. Vendar so kriva vodstva, ker se zatekajo v togost, v izolacijo, v sistemsko apatijo. Ti problemi so stranski proizvodi poti celotnega sistema industrijskega napredka v »svobodnem« svetu. Vsaka racionalna ocena bi terjala upočasnitev. Toliko se spreminja, da tega ne razumemo, zato bi morali vsaj upočasniti in poizkusiti ujeti ravnotežje in perspektivo. Zato je najgloblja sila, ki poganja v spremembe, zavest, čeprav megljeno in slabo oblikovana, da smo

v globoki zagati. Ko bo ta zavest rasla, bomo vse bolj spoznavali, da se mora vloga podjetij za novo stoletje spremeniti, kajti svet, v katerega se pospešeno in neustavljivo pomikamo, bo radikalno drugačen. Drugačen bo celo za kapitalistične zahodne države, kaj šele za Slovenijo, ki je treščila v ta svet iz petdesetletnega povsem drugačnega sveta, kot da bi žive-la na Luni. Da bomo igrali tu svojo vlogo, kakorkoli neznatna že bo, bodo morale vse organizacije razviti temeljno nove sposobnosti za spopad s to novo kompleksnostjo.

Na temelju pregleda vsega javnega pisanja sem prepričan, da se sloven-ska javnost ne zaveda globine sprememb zadnjih desetih let, njihovih po-sledic in naših dolžnosti. V tem pogledu smo izrazito pasivni. Menedžerji ne znajo aktivirati ogromnega intelektualnega kapitala, ki je v ljudeh, med katerimi so mnogi močne osebnosti, zelo bistri in veliki individuali-sti. Ne znajo vpreči njihove ustvarjalnosti. Prav ta individualizem kot nas-protje nekdanje anonimnosti v kolektivnosti je največji kapital, ki ga ne znajo sprostiti. To je bogastvo, ki je vznemirljivo in tako izzivalno za vodst-va. Iz podjetij morajo namesto reda, ki je izraz konvencionalnosti, togosti in stalnosti, ustvariti organizacije, ki generirajo red iz kaosa, kar razvija v svojih delih strokovnjak za učeče organizacije Peter Senge⁶⁶. Če bodo vodstva želela aktivirati intelektualni kapital zaposlenih, se bodo morala podjetja spremeniti v »organizirano anarhijo«, v kateri pridejo do izraza inovativnost, ustvarjalnost, individualnost. To bo največji izziv za men-edžment: sprostiti možgansko silo v svojih organizacijah. Zato morajo vrhnji menedžerji kreativno sodelovati z zaposlenimi kot s »sodelavci« in tako svoj namen za preobrazbo in za višjo dodano vrednost pretvoriti v resničnost. To seveda pomeni prenovu in ponovno iznajdbo vodenja.

V Sloveniji moramo izpeljati dobesedno misel Schumpetra, da je pod-jetništvo »kreativno rušenje«. Niz sprememb mora porušiti dosedanje navade, arhetipsko hierarhično birokracijo, običaje neodgovornosti zara-di nesmiselne delitve dela namesto zaokroženih celostnih timov. To terja vodenje nove vrste: vodenje, ki vodi iz političnega oportunitizma v avto-nomno kreativnost. Ujeti mora tempo hitrega pospeševanja rušenja vse-ga obstoječega, ki je obsedlo poslovni svet kot priprava na vstop v 21. sto-letje in katerega površinske pojave spremljamo v javnosti in na internetu; notranja filozofija in stresi, ki so s tem povezani, pa so skriti našim očem. Pod površjem moramo izbrskati predvsem to, sicer ne bomo doumeli nujnosti tega kaosa, te visoko organizirane anarhije. Saj si ne moremo misliti, da so to samo kaprice nekih finančnoindustrijskih elit! Čim pre-gledamo njihove rezultate dodane vrednosti na zaposlenega in dono-snost na kapital, bi se nam moral v glavi oglasiti alarm. Smisel vsega tega vrenja v svetu je prav to: hitrejša vračanje kapitala. Vsem tem uspehom sta v temelju vzrok nenehno prilagajanje in izumljanje organizacije.

⁶⁶ Senge, P.: *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies for building a learning organization*. Doubleday, London, 1994.

Ponovno ustvarjanje podjetja se godi skozi sproščanje kreativnosti delovne sile. Se pravi, ne zmanjševati velikosti organizacije, kar pomeni odpuščanje, temveč preobraziti podjetje s kreativnostjo zaposlenih, kar pomeni prenavo tehnoloških postopkov, pretoka informacij in materiala skozi podjetje, reduciranje birokracije in seveda novih izdelkov, načina trženja, novih trgov, skratka vsega v podjetju.

Sprejeti moramo dejstvo, da ne gre več za konvencionalno množico kupcev, temveč za vse bolj rastoči in premožni srednji razred na Zahodu pa tudi na Vzhodu, kar je za nas popolnoma nova situacija. Ne gre torej samo za povečanje obsega prodaje več kot trikrat na zaposlenega, temveč za novo kakovost in nove ideje, ki so nekajkrat dragocenejše za te kupce. Zaposleni se morajo nenehno seliti in menjati delovna mesta; namesto da jih zmanjšujemo, moramo ustvariti nove priložnosti in na novo izumljati organizacijo. Naj zaposleni iščejo nove možnosti in nove iznajdbe iz njihove originalne pristojnosti. Tako nastajajo nova delovna mesta z višjo dodano vrednostjo in dobičkonosnostjo. Kdo se meni pri nas za odpadni material, čeprav bi lahko iz njega izdelali nove izdelke? Nekateri so pričeli proizvajati tisto, kar so nabavljali zunaj, in to precej ceneje. Tako sprejmejo vodje spremembe kot možnost in ne kot grožnjo.

Kaj vse manjka našim menedžerjem pri takih projektih, ni težko naštet. Na prvem mestu pa je gotovo diagnostična sposobnost, da razumejo, katere nove stvari so potrebne, katerih stvari se moramo »razučiti« in kakšna naj bo možnost obnašanja, ki je potrebno za spreminjanje. Znana je resnica, da je za samozavest in samospoštovanje potrebna velika mera znanja in pristojnosti. Zavest o potrebi različnega repertoarja pristojnosti je že pot do spremembe. Pri tem mora biti organizacija tako prosojna, da je možno odkriti pomanjkljivosti, preden jih opazijo drugi. Zato lahko predvidijo stvari, preden pridejo na svetlo ali preden dosežejo nevarno točko na krivulji bodisi stroškov bodisi življenjskega cikla izdelkov. Vodje ne vedo, da morajo biti odprti za družbo, v stiku s svetom, da dobijo dovolj informacij. Zato se morajo zanašati zlasti na ljudi na periferiji organizacije, ki so najbolj ustvarjalni in najmanj konzultirani pri projektih sprememb.

Vodje zato ne smejo biti »zvesti samemu sebi«, kar pravijo o čvrstih značajih, ki so trmasti in jih nič ne premakne. Vodje morajo biti skrajno prilagodljivi, preobraziti se morajo in poskušati nove poti. Imeti morajo lastnosti, ki so redke, ker jih doslej sploh niso smeli imeti. Morajo imeti občutek za kulturo svojega podjetja kot za material, iz katerega je mogoče nekaj napraviti. Zato morajo imeti močno izražen smisel za namen, smisel za vizijo, ki imajo sanje, poslanstvo, strateški namen, kakorkoli že to imenujemo. Med menedžerstvom in vodenjem je velika razlika: zadnje pomeni napraviti prave stvari, prvo pa delati stvari na pravi način. Vodenje pomeni ustvariti obvezujočo vizijo, menedžerstvo ustvarja politiko, prakse, postopke. Zato je gospodarstvo premalo vodeno. Obojega v Sloveniji manjka.

Nekateri menedžerji poskušajo oblikovati vizijo, vendar je ne znajo posredovati zaposlenim. Ljudi ne opozarjajo nenehno, kaj je pomembno. Ne znajo jasno artikulirati svoje vizije, niso komunikator. Komunicirati ne smejo samo z besedami, ampak morajo vsi videti, da živijo nenehno za in s svojo vizijo, da pooblaščajo vsakega v organizaciji, da to vizijo uvaja pri svojem delu. Tako postane vizija organizacijska realnost, vzorec obnašanja. Izžarevati mora zaupanje, da pritegne dvomeče sodelavce. Zato se mora z vsemi pogovarjati iz oči v oči, ne pa z okrožnicami.

Menedžerji niso odprti za poizkušanje, da tvegajo in se tako učijo iz izkušnje. Dobivati morajo povratne informacije, kako delajo. Zato morajo imeti ljudi, ki so sposobni povedati resnico. Zato morajo imeti ustvarjalno ozračje v podjetju. Te vire mora menedžer razviti in kultivirati. Za razvoj v pravo smer so nepogrešljivi. Vodstvo se mora zanesti na intelektualni potencial okrog njih. Sintagma: jaz sem vse, danes ne velja nič. Brez ljudi ne more nič. Potrebujemo takšne, ki znajo zagrabit vizijo in teči z njo. Ti ljudje bodo imeli prihodnost v sebi. Te ljudi potrebujete. Vodja mora biti dosleden. Če se je odločil, da bo izkoreninil slabe navade, se ne sme umakniti zaradi oportunitizma. To je pripeljalo do današnje nesposobnosti popravljanja napak. Zato mora imeti vsaka vizija svoj pomen, da se lahko sodelavci z njim identificirajo, in to zlasti tisti v središču in ne na obrobju stvari. Če bodo vsi razumeli namen in to delali, potem bo vodstvo uspešno. Nič ga ne bo moglo ustaviti. Da ne gre za iluzijo, mora poskrbeti vodstvo tako, da pokaže rezultate, ki jih dosega njihova tuja konkurenca. Če ti zmorejo, pomeni, da je to možno. V tem je smisel in hkrati pomen. Takšna vizija je stvarna in ima odziv. Zato ne more ostati samo deklarativna in mrtva beseda, katerih smo imeli že veliko.

47. Menedžment sprememb

Ko stanje v podjetjih ni zadovoljivo, krivimo menedžment in si z zamenjavo vodij obetamo temeljito izboljšanje. Vendar smo z zamenjavo redko zadovoljni, čeprav je novi menedžer imel ob nastopu veliko povedati o preobrazbi organizacije, odpravi netvorne birokratske kulture in o spremembi organizacije v učečo organizacijo. Rezime vseh podjetniških preobrazb v Sloveniji pa je pičel. Skoraj vsaka velika organizacija je na koncu razpadla. Na tečajih MBA od tujih predavateljev slišimo nič koliko besed o kulturi angažiranja, delegiranja, opolnomočenja, o odpravi hierarhije in o manj avtoritarni organizaciji. Slovenska razvojna družba, banke kot velike upnice, nadzorni sveti in mediji pa vsi v en glas pričakujejo rešitve od hierarhične avtoritete, od enega samega človeka, za katerega se tepejo politične stranke, čigav bo. Položaj je shizofren, nekaj je v nasprotju.

Očitno smo v mislih še vedno pri modelu enopartijske izpostave kot vzvoda oblasti, kot jamstva pravilne linije in izvajanja direktiv, to pot

direktiv vodstev neke stranke. Nismo sposobni odpraviti tega dobro znane duhovnega modela, ki zanemarja besede, kot so angažiranje, soodgovornost, ustvarjalnost vseh na vseh ravneh, ki jih ponavljamo kot refren uvoženega kapitalizma že skoraj desetletje. To je tudi slabo spričevalo za vse, ki tako mislijo in o tem dajejo javne izjave, takoj ko je treba neko podjetje ozdraviti. Ali je to zato, ker so vsi ti direktorji bank in agencij, ministri in sekretarji sami člani neke hierarhije? Ali zato, ker ne vedo, kaj je pravo podjetništvo?

V resnici je to sredstvo samozaščite – tolažba, da držijo za odgovornega nekoga drugega, namreč generalnega direktorja, vrhnjega menedžerja, če njegovo vodenje ne bo učinkovito. Postavimo se v kožo takšnega menedžerja, ki ga pošljejo v podjetje; vsi v podjetju gledajo vanj in pričakujejo od njega rešilnih navodil. Če je pameten, bo priznal, da nima ključa za rešitev, če bi pa trdil, da ga ima, bo katastrofa. Kdorkoli misli, da bo tako prišlo do rešilnih sprememb, se moti. Zelo koristno bi bilo, če bi imel menedžment skromnejši pogled na svojo moč. Potem bi bil cinizem zaposlenih po letih menedžerskih muh manjši. Študija o tem, kaj vse so že doživeli, bi bila zanimiva. Zato vsako novo idejo sprejmejo zaposleni na nož. Tem bolj, ker se je doslej vse končalo z odpuščanjem in s sestavljanjem seznamov tehnoloških presežkov. To je bilo pa tudi vse. Programov za nove izdelke ali za nov način nabav z mnogo manjšo ceno ali nov način prodaje z manjšimi provizijami, skratka programov za večjo dodano vrednost, se nihče ne upa lotiti. Vse ostaja pri govorjenju, izvajanja pa ni. Zato se zaposleni samo posmehujejo, češ spet en program.

Menedžerji ne znajo vzbuditi zavezanosti namesto vdanosti. Hierarhična avtoriteta ne more pritegniti pristnega angažiranja. Ne more oživiti podjetniških vrednot, če je niso zaposleni izbrali prostovoljno. Čim več hierarhične moči uporablja menedžer, več je vdanosti. Vendar ni nadomestka za angažiranje, za zavzetost, če moramo izvesti spremembo v verovanju, v odnosih in v temeljno novem načinu mišljenja in delovanja. Brez tega ne bo sprememb.

Tretji razlog so slabe izkušnje z izvedenimi pobudami menedžmenta. Ponavadi potisnejo podjetje nazaj in ne naprej. Poglejte, kako potekajo racionalizacije z zmanjšanjem delovnih mest, kako sprožijo strah, nezaupanje in notranjo konkurenčnost za preostala delovna mesta, zmanjšajo kooperacijo ter tako še dodatno spodjedajo ekonomsko učinkovitost podjetja. To se lahko dogaja zelo prikrito, da se posledice opazijo šele pozno. Program bo uspel samo, če so se v zaposlenih razvili pristno zaupanje, radovednost in skupna odgovornost, česar pa z vrha narekovani programi običajno ne povzročijo.

Na splošno lahko vrhnji menedžment uvaja samo reorganizacije, odpuščanje zaposlenih, programe za zmanjšanje stroškov v celotnem podjetju, se pravi kompleksne projekte ali reinženiring poslovanja. To seveda ne bo spremenilo kulture podjetja, ki je oprta na strah in defenzivnost. Ne bo sprožilo domišljije in inventivnosti zaposlenih in spodbudilo nji-

hove sposobnosti, da oblikujejo vizije, ki jih pristno vsi delijo. Ne bodo spremenili kakovosti mišljenja v organizaciji in sposobnosti, da razumejo medsebojne odvisnosti. Ne bodo ustvarili zaupanja in večšin, ki jih potrebujejo timi na vseh ravneh, če morajo kritizirati skrite domneve in preiskovati napake sklepanja za njihovim lastnim delovanjem.

Slovenska podjetja potrebujejo spremembe kot še nikoli doslej. Vrhnji menedžment bi lahko hitro izvedel nekatere spremembe, vendar je zadržan v strahu za svoj položaj, ali pa jih ustavi in spodkoplje. Zaposleni želijo podporo menedžmenta, vendar mu nočejo svetovati, kaj naj naredi. V teh dilemah različnih razsežnosti bi bil potreben temeljni odmik od tradicionalnega mišljenja o vodstvih. O njih morajo razmišljati lastniki, ki sedijo v nadzornih svetih. Direktorji, ki jih postavljajo, morajo resnično načelovati, hoditi naprej, biti pristno zavzeti za globoke spremembe ne samo v organizacijah, ampak tudi v samem sebi. Voditi morajo pri razvoju novih večšin in sposobnosti ter razumevanjih.

Glede na tako veliko razliko v dodani vrednosti na zaposlenega, ki loči slovenska podjetja od zahodnih, ni podjetja, ki ne bi potrebovalo globokih sprememb. Potrebni bodo ogromni naporji vseh menedžmentov brez izjem. Ta naloga na prelomu je gigantska. Od nje je odvisen položaj Slovenije v EU, njena konkurenčna sposobnost. Zato mora še bolj kot kadarkoli doslej razviti sposobnost učenja in prilagajanja. Sama iz svojih inovacijskih in intelektualnih moči bo morala ujeti ogromni zaostanek, ki se je nabral v desetletjih, ko je živelo gospodarstvo v zaprtem sistemu in po drugih načelih, ki jih kapitalizem ni poznal.

Taktika partnerstva

Menedžerji bodo morali znati poiskati partnerje v menedžerjih spodnje ravni ali v lokalnih enotah svojega velikega podjetja. Morali jih bodo pritegniti in jim dopustiti svobodo za njihovo ustvarjalnost. Ustvarijo naj si svojo podkulturo, ki ne more biti v glavnem toku organizacijske kulture. Takšni somišljeniki vrhnjega menedžmenta so izredno pomembni. To bodo zavezniki pri izvajanju sprememb, ki jih mora vrhnji menedžment izvesti za celo podjetje. Če so pripravljeni izvajati spremembe v svoji enoti, jim dajte avtonomijo, da izvajajo pomembne spremembe neodvisno od večje organizacije. Lahko bodo postale vzor tudi za druge oddelke. Zato mora vrhnji menedžer iskati zaveznike zlasti v vodjih timov, ki vodijo procese, vitalne za prihodnjo konkurenčnost podjetja, kot so razvoj novih izdelkov, v trženju ali v nabavi. Vrhnji menedžment se mora zavedati, da brez praktičnih eksperimentov ne bo mogoče preveriti novih učnih sposobnosti na poslovnih rezultatih. Ni mogoče ocenjevati, ali gre res za novo pomembno razliko ali pa samo za vznemirljivo intelektualno idejo. Tako si generalni menedžer ustvarja svoje omrežje, ki mu bo dajalo zanesljive informacije, mu dalo prvo realno in nepristransko mišljenje o nameravanih akcijah in oporo pri prvih odporih, na katere vsak nov načrt vedno naleti pri zaposlenih in pri prizadetih vodjih. Če najdejo pra-

vo sozvočje istih misli o potrebnih spremembah, je generalni menedžer že opravil glavni del naloge: vzpostavil si je svoje neformalno operativno omrežje. Zdaj je lahko prepričan, da ne bo naletel na frontalni odpor in da ima v rokah prepričevalni tim za svojo oporo. Ti vodje timov se bodo v programu sprememb spremenili v učitelje, ki bodo prenašali spoznanja o koristih in potrebnosti novega programa na zaposlene v svojem okolju. Samo s takšnimi lokalnimi učitelji so možne spremembe, ki ne odbijejo ljudi, temveč jih pritegnejo, da so zavzeti in kooperativni. Če doseže vrhne vodstvo, da se bodo spodnji zaposleni identificirali s spremembo, da jo bodo sprejeli, potem je bil dosežen velik uspeh. Ljudje se bodo učili med izvajanjem projekta in poglobljali svoje lastno razumevanje in sposobnosti.

To, kar smo tu opisali, je dejansko naloga generalnega menedžerja, ko ga nastavi nadzorni svet ali lastnik, zlasti če gre za koga od zunaj. Takšno ravnanje je obrnjeno v prihodnost, ne stremi za takojšnjo akcijo, temveč spretno pripravlja teren za uspeh. Hiter potek projekta spremembe bo izravnal počasen postopek na začetku. Generalni menedžer mora biti zato dober psiholog in poznavalec ljudi. V prvi vrsti se mora znati učiti in biti odprt za učenje. To je glavna naloga današnjih menedžerjev. Najboljše sodelavce bo našel med pragmatiki, ki pogosto odkrijejo ideje, duhovne modele in zapletene verige postopkov v procesu in taktiki, ki jih večina sploh ne opazi. Zato so odlični notranji svetovalci glavnemu direktorju. So namreč skeptični do vsake akademske teorije, ki jo ponujajo menedžmentu od zunaj, ki imajo na videz smisel, pa nikoli nič ne proizvedejo. Sami priznavajo, da mnogih problemov ne znajo rešiti, vendar si znajo poiskati pomoč. Na splošno lahko iz izkušnje rečemo, da so zdravi skeptiki brez predsodkov najuspešnejši vodje. So tudi vztrajni do konca. Osredotočajo se najprej in predvsem na poslovne rezultate. Če lahko najdejo nov pristop, da spodbudijo rezultate, se bodo zanje zavzeli s svojim časom in energijo.

Tem ljudem mora glavni menedžer dajati podporo, ko so je potrebni. Njihovo obzorje je namreč omejeno in se ne menijo za razširjanje svojih prizadevanj. Zato so nesposobni, da bi delovali proti silam v večjem delu podjetja. Generalni menedžer jih mora znati brzdati, ko hočejo razširiti svoje ideje in se čutijo nerazumljene in podcenjevane. Inovativni vodje oddelkov tvegajo več, kot si predstavljajo. Izboljšani rezultati ogrožajo druge in grožnja je večja, čim bolj izrazita je izboljšava. V knjigi o inovacijskem menedžmentu⁶⁷ sem opisal nevarnosti, ki prežijo na izpostavljenih inovatorje. Kompleksna organizacija podjetja ima tudi kompleksne sile, ki vzdržujejo status quo in preprečujejo razširjanje novih idej. Lokalni vodje običajno ne vedo, kako ravnati s temi silami. Generalni direktor jih mora tedaj vzeti v svoje varstvo. Zavedati se mora, da nobenega po-

⁴ Kos, M.: *Inovacijski menedžment – Priročnik za mala in velika podjetja*. FDV, Ljubljana, 1996.

membnega zagona ne more izvesti sam in da ni možno izvesti pomembnega premika brez vodenja lokalnih menedžerjev.

Izvedba bistvenih sprememb

V slovenskih podjetjih morajo novi generalni menedžerji ustvariti svojo mrežo vodij oddelkov kot svojih partnerjev, katerim so ne samo zaščitniki in mentorji, temveč tudi miselni partnerji. Zato delujejo kot kadrovske selektorji pri izbiri ljudi v spodnjem menedžmentu, na katere se lahko zanesejo. Zaznati morajo nove inovativne prakse, ki jih drugi ljudje spregledajo, ker so preveč obremenjeni, da bi si vzeli čas in resnično razumeli, kaj delajo inovatorji. Če deluje generalni direktor v sozvočju z notranjimi člani svojega omrežja, ki je lahko samo neformalno – kar je vedno v začetku –, bo pomagal pri povezovanju lokalnih vodij oddelkov (linij, sektorjev ali divizij) z drugimi enako mislečimi ljudmi. To so analitični, kritični ljudje, nasprotniki statusa quo, vedno iščoč nove rešitve in nasprotujejo tradicionalnim rešitvam.

Način odnosa generalnega direktorja je zato izredno pomemben. Prvič, ne sme biti aroganten in domišljav, kot da se na vse spozna, zlasti če pride od zunaj, drugič, sodelavcem ne sme vsiljevati svojega mnenja, preden ni slišal drugih, to pa šele potem, ko si je ustvaril neformalno omrežje enako mislečih. Takšnih menedžerjev nisem srečal veliko, kot da agencije in Slovenska razvojna družba, ki jih kadrujejo, sploh nimajo nobenega psihološkega znanja o vodenju. Sicer pa je to vedno, ko postavijo za vodjo državnih agencij ljudi brez referenc in uspehov vodenja velikih proizvodnih organizacij v daljšem obdobju. Kako naj takšen človek postane mentor in pomaga lokalnim vodjem, da dozori, da razumejo kompleksne politične prečne tokove in posredujejo svoje ideje in dosežke tistim, ki niso bili vključeni? Slovenski menedžerji tega niso nikoli delali in jim je to povsem tuje. Poznajo samo gradnjo političnega zaupniškega omrežja prejšnjega političnega sistema. Zato po mnogih letih delovanja nimajo dobrih poslovnih rezultatov. Dodana vrednost na zaposlenega kot ključni kazalec kakovosti poslovanja stagnira in se ne bliža normam, ki veljajo v EU. Že to zahteva drastično spremembo v načinu vodenja podjetij. Glavna ovira pri oceni učinkovitih generalnih menedžerjev je slika tradicionalnega hierarhičnega vodje kot kapitana ladje, ki sprejema vse ključne odločitve in je najmočnejši v podjetju. Sodobno podjetje je vse bolj polno znanja, vse bolj zapleteno in ni več hierarhično. Posameznikove odločitve ne vplivajo na kulturo podjetja. Izvršni direktor danes postaja vse bolj učitelj, konstruktor omrežij in uporabnik, v vlogah, ki so zapletene in dolgoročne. Če generalni menedžer izvede reorganizacijo, se morajo zaposleni naučiti novega dela v dolgi učni fazi. Tega v Sloveniji najbolj manjka. Nihče se noče in ne zna se učiti. Od tega, kako se bodo ljudje učili, pa je odvisno, kako hitro bomo dohiteli EU.

Generalni direktor bo iz sodelovanja z inovativnimi člani svoje mreže razvil vodilno idejo o svojem podjetju, ki bo postala cilj organizacije. Brez

vodilne ideje je podjetje mrtvo in brez elana. To idejo bo vsadil v vsakodnevne odločitve in prakso zaposlenih. Sodobna zahodna podjetja se razlikujejo od nekdanjih po funkciji učenja. To je postala glavna naloga menedžmenta v svetu hitrih sprememb in rastoče medsebojne odvisnosti. Spremembe terjajo nenehno učenje, pa tudi učeče infrastrukture, kajti učenja ne prepustijo naključju. Dobiti moramo rešitev na vprašanja: zakaj se morajo razširjati uspešne nove prakse v organizaciji? Kdo proučuje te inovacije in dokumentira, zakaj delujejo? Kje so učeči procesi, po katerih bodo drugi lahko sledili uspešnim inovatorjem? Kdo je odgovoren za učeče procese? Zato je tako pomembno, da je generalni direktor vodja učečega procesa. Podjetje se ne more spreminjati, ne more slediti hitremu tehnološkemu napredku, če se ne učijo vsi. Menedžerji morajo sprevideti, da se morajo sami spremeniti in da jih bodo mnoge veščine, ki so jih napravile uspešne v preteklosti, ovirale pri učenju. Niso dobri pri preiskavi svojega mišljenja ali iskanju šibkih področij. Zato ne morejo misliti strateško. Menedžerji bodo morali doumeti, da se ta igra imenuje opustitev moči. To pa je težko.

48. Nov menedžment za rast

Sprememb v slovenskih podjetjih ni: isti asortiment izdelkov, iste tehnologije, isti trgi. Zato tudi ni rasti, dodana vrednost na zaposlenega pa zaostaja za državami EU. Pogoj za rast so notranje spremembe. Spremembe sproža in izvaja menedžment. O tem je obilo dokazov v zahodnih podjetjih. Ko ena generacija menedžerjev odide in pride naslednja, preuredi podjetje, ustvari nove posle in nove priložnosti. Pri sedanjem stanju Evrope, kjer se bliskovito spreminjajo razmere, tako da upravičeno govorijo o desetletju sprememb, ni mogoče čakati na takšno zamenjavo generacij. Zato bi morali imeti sedanji menedžerji sposobnost zamišljanja prihodnosti in vplivati na razvoj industrije. Spremembe je treba vpeljevati takoj, sicer bo prepozno, da bi še ujeli vlak razvoja. Podjetja morajo ustvarjati nove vire dobička nenehno, to pa zahteva nove izdelke in nastopanje na novih trgih. Za takšne spremembe je potreben denar. Pogoj za to so visoki dobički od obstoječih poslov. Menedžerska spretnost je reinvestiranje v temelje novega znanja, v nove tržne nastope in v nove tehnologije.

Donosnost podjetij je nizka, več kot polovica jih ima izgubo, ostala pa imajo stopnjo vračanja na angažirani kapital (ROE) manjšo od bančnih obresti za dolgoročna posojila. Zato podjetništvo sploh ni smiselno, ker mu manjka osnovni pogon. Za konkuriranje za prihodnost ni torej dovolj samo predvidevati. Moramo voditi dobičkonosne tekoče posle, aranžmaje, naročila. Za kaj takega pa so pritiski na podjetja mnogo prešibki, da dvignejo raven svojih dosežkov, svojega obnašanja in organiziranja. Prizadevanja menedžmenta so medla ali pa jih sploh ni opaziti.

Število patentov zadošča za današnjo raven dodane vrednosti⁶⁸. Ni jih pa toliko, da bi nakazovali novo generacijo izdelkov in večjo dodano vrednost. V raziskave in razvoj podjetja vlagajo premalo. Ni nenehnega povečevanja vzvodov za dvig dobičkonosnosti. Zato ni izboljševanja poslovanja. S tem pa podjetja izgubljajo možnost sprememb v prihodnosti. Zato menedžment ne more izvajati načrtov sprememb. Ta začarani krog poslovanja se vedno vrne na začetek: izboljšanje dobičkonosnosti današnjih poslov. To pa zahteva mučno čiščenje ovir in izgub v posameznih stopnjah procesa ustvarjanja vrednosti od nabave blaga do odpošiljanja izdelkov naročnikom v točnem roku. Vmes je na stotine točk, kjer se zapravljajo čas in sredstva. Teh točk nihče ne analizira, napake se tolerirajo zavoljo notranjega miru in odnosov. Menedžment je inerten, nedovzeten in nedejaven na vseh ravneh. Takšnih rezultatov poslovanja v slovenskih razmerah ne bi sprejel noben lastnik na Zahodu: vsi bi se uprli.

Zato ne moremo govoriti o prestrukturiranju. Od časa do časa gre v stečaj podjetje, ki izdaja za plače več, kot ima dodane vrednosti. Nobenega pritiska ni na zaposlene, da morajo iskati izboljšave, varčevati, racionalizirati, zniževati cene in stroške. Naravno bi bilo, da zaposleni s polnim angažiranjem in z entuziazmom skrbijo za nenehno izboljševanje, če jim grozi izguba delovnega mesta. Sindikati ne storijo nič, da bi nagovarjali svoje člane k inovativnemu prizadevanju. Vendar bi bila edino v tem rešitev. Pa se nihče ne zgane. Menedžment je dvignil roke, zaposleni grozijo s stavko, vse pa vodi po vseh zakonih poslovanja v stečaj in zaprtje podjetja. Že iz tega je jasno, da pri nas ni okolja, ki bi imelo na skrbi nove rešitve za večjo dobičkonosnost. Te besede sploh ne uporabljamo, čeprav je v vsakem letnem poročilu tujega koncerna kot delničarska vrednota na prvem mestu.

Nihče ne pomisli na to, da je mogoče ogrožene zaposlene tudi zaposliti na novih delovnih mestih v novih priložnostih, ki jih odpirajo naložbe z visokim dobičkom ob nenehnem izboljševanju. Angažiranje zaposlenih danes jamči za varnost delovnih mest v prihodnosti. Tudi tako, da se s spremembo izdelkov in tehnologije odpira nova perspektivnejša proizvodnja. Zato se zavzemamo za diverzifikacijo, temelječo na pristojnosti obstoječe baze veščin in znanja, tako da lahko prezaposlimo zaposlene kot bazo usposobljenosti. Vendar to prezaposlovanje ni možno, če ne rastemo, kajti izboljševanje produktivnosti ima za posledico manj potrebnih ljudi za isto raven posla. Nenehno izboljševanje bo pri zaposlenih sprejeto z navdušenjem, če bo hkrati zagotovljena nenehna rast, ker vedo, da zaradi racionalizacije ne bodo izgubili dela. Nenehnega izboljševanja v vseh podrobnostih v podjetju ne bo, če menedžment ne bo poskrbel za sočasno rast. Oboje skrbi za dve ključni stvari: za angažiranje ljudi

⁶⁸ Na en patent odpade okrog 20 milijonov DEM vrednosti proizvodnje, podobno kot v vseh državah; v Nemčiji, Franciji in Veliki Britaniji okrog 26 milijonov DEM. To je torej zakonitost, ki jo moramo upoštevati pri načrtovanju večje proizvodnje.

pri izboljševanju, kar je pogoj za povečevanje dobičkonosnosti, ki omogoča naložbe v rast. Tako se bo povečeval prihodek in z njim dodana vrednost, povečevala pa se bo tudi dodana vrednost na zaposlenega kot pogoj za večji dobiček. Tako bo rezultat rast ob nespremenjenem obsegu delovne sile.

Slovenska podjetja pa ne živijo po tej logiki. Menedžment je slep za posledice stagnacije: kaže se v padanju števila delovnih mest iz leta v leto. Rešitev iz tega je samo vztrajno delo pri viziji podjetja, njihovem pogledu v prihodnost, hkrati pa izboljševanje poslovanja. Menedžment mora identificirati pot, ki bo vodila v to prihodnost in nato mora začeti po njej hoditi stopinjo za stopinjo, vztrajno v isti smeri.

Če bi slovenska podjetja resnično izvajala prestrukturiranje, bi našla izredne nove učinkovitosti, o katerih niso nikoli sanjala, čeprav so bile možnosti. Pri tem bi ustvarila ogromne količine gotovine – kot na Zahodu, kjer podjetja po prestrukturiranju zmanjšujejo svoje dolgove, imajo močne zaključne bilance, povečujejo dividende ali pa odkupujejo svoje delnice in še ne vedo, kaj bi s presežkom gotovine, kot General Electric, IBM, AT & T itd. Zakaj pa mislite, da so tako izpostavljena prevzemu? Izhod za slovenska podjetja so samo spremembe in rast. S tem se vzpostavi most med večjo proizvodnjo in večjo produktivnostjo ter obstoječo delovno silo. Delovna mesta za brezposelne pa morajo ustvarjati nova mlada podjetja. Takoj bi jih potrebovali 45.000, da bi ujeli zahodne razmere.

Na Zahodu od menedžmenta zahtevajo, da morajo več časa porabiti za pogled navzven in naprej kot pa navznoter ali celo nazaj. V Sloveniji ne opazamo ne enega ne drugega. Sodeč po rezultatih in pomikih ga sploh ni. Moralo bi jih zaposlovati vprašanje, kakšne zaplete prinaša nova tehnologija ali v čem naj bi bilo njihovo podjetje različno v desetih letih. Pa ne rešujejo niti problema zmanjšanja režijskih stroškov ali kako naj se odzovejo na zadnje akcije konkurence, kako naj izboljšajo kakovost ali zmanjšajo njihov čas delovnih ciklov. Z izboljšavami se sicer morajo baviti, bolj pa bi se morali s konkurenco prihodnosti, kajti tam se skrivajo nevarnosti, ki jih morajo spoznati danes, da se lahko nanje pripravijo. Ne skrbijo za rast, za nove posle, nove vire dobička in tako so se znašli v korakanju na mestu, ko mrzlično poskušajo popraviti vse manjši dohodek in dobiček včerajšnjih poslov. Zaman je popravljati preteklost. Ker zato jutri ne bo nič bolje. Vedno znova opazamo, da se jutri vse ponavlja.

Menedžerji napačno obravnavajo konkurenco s tremi domnevami, ki ne držijo več: da so jasne meje med industrijami, vendar pa ni jasno, kdo je dobavitelj, konkurent ali sodelavec; da imajo industrije jasne značilnosti, vendar se mešajo in združujejo, tako da ni jasen izdelek niti vrednota za kupca; in tretjič, da lahko načrtujete za prihodnost, kar pa je nemogoče zaradi hitrih sprememb v konkurenčni areni: spremembe tehnologije, deregulacija, odprava posredništev na trgu, mešanje konkurentov in sodelavcev. Vse to zahteva ogromno količino sinteze in trdo intelektualno delo. Takšne sinteze se vsak ustraši. V ta namen uporabljajo strateško

arhitekturo, ki pomaga zamišljeno prihodnost tudi graditi. Lahko imate neverjetno predvidevanje prihodnosti, ne pa zmogljivosti izvajanja. Z arhitekturo gradite sanje, je vez med prihodnostjo in sedanostjo, da pove, kaj morate napraviti, katere nove pristojnosti zgraditi, katere nove skupine kupcev razumeti, katere nove distribucijske kanale raziskati, da dobite zmagovalni položaj v novi priložnosti.

Boriti se za prihodnost pomeni bolj delež v priložnosti kot tržni delež, ki še ni jasen, saj moramo trge šele ustvariti. Za to potrebujemo novo znanje, da maksimiramo naš delež pri teh prihodnjih priložnostih. V tem je bistvo. Pri tem bomo najbrž pionir, saj so bili tudi Finci, Danci, Irci. To pa pomeni tveganje, ki ga moramo odpraviti s poceni eksperimentiranjem in z učenjem na trgu ter s široko uporabo zavezništev, dobaviteljev in partnerjev za delitev tveganja. Biti prvi zato ni nujno tvegano, čeprav tako misli večina.

Vsega tudi ne smete pogodbeno končati, dokler ne veste, da imate zmagoslavno koalicijo. Zavedati se morate, da biti drugi, tretji ali četrti pomeni mnogo manj dobička in manj priložnosti.

Velika zavzetost in predanost v vrhu podjetja sta odločilnejši kot kapital. Ambicija je ključni element pri ustvarjanju bodoče konkurenčne prednosti. Pomembna sta stališče in sistematičen postopek. Slovenska podjetja tega nimajo in zato strategija ni dobra. Je samo finančna telovadba. Ni nastala v globokih debatah, kje naj bo podjetje čez deset let, kar sproži vprašanja o preoblikovanju, o ustvarjanju novih priložnosti in funkcionalnosti. Samo iz tega raste zavzetost vseh, ki lahko prispevajo k cilju. Čim več jih moramo zajeti, zlasti tistih, ki so blizu kupcev in tehnologij. Zlasti mlade. Poglejte finsko Nokio! Spoj kolektivne inteligence in domišljije menedžerjev in zaposlenih v celotnem podjetju. Globalno navzdol v podjetju se sprožita kakovost dela in angažiranja. Priča smo eksploziji uspehov z novimi izdelki in novimi trgi. Zrasteta dodana vrednost na zaposlenega in dobiček. Priča smo skokom po tretjino letno.

Za doseg rasti moramo izpolniti predvsem dva pogoja: ne smemo misliti v obliki poslovnih enot, ker so podaljšanje preteklosti. Rešitve bomo našli zunaj njih. Ne smemo misliti v obliki sedanje organizacije, ampak širše, sinergistično, brez delitve virov in pristojnosti, brez meja, ne na star način menedžerstva. Te meje mora vrhnji menedžment zlomiti, zlasti mejo med vrhnjim in izvršilnim menedžmentom. Ne zavedamo se, da je treba razviti proces notranjega upravljanja. Mnogo je treba opraviti. Zato to ne more biti hitro in v enem koraku.

Tudi za zahodna podjetja velja, da včerajšnji recepti niso uspešni za prihodnost. Tako so Japonci opustili konkurenčno prednost, zgrajeno na kakovosti, kajti to je danes splošno sprejeto načelo, ki sploh dovoljuje vstop na trg. Za prihodnost je treba nekaj drugega, ker kakovost ni več razločevalna lastnost v konkurenci. Vir konkurenčne prednosti, ki jo postavljajo japonski menedžerji kot prvo za prihodnost, je zmogljivost ustvarjati povsem nove izdelke in posle.

Drugi pogoj je, da podjetje pozabi na preteklost kot balast, zlasti če ni v njej nobene energije za pot naprej. V preteklih slovenskih podjetjih je sploh ni, ker so živeli v posebnem, na določen način izumetničenem in sprevrženem svetu, v katerem niso vladali zakoni, s katerimi imajo opravka šele nekaj let. To je seveda za starejše menedžerje težko, saj jih to večinoma ovira že zaradi čustvenega vložka v pretekle uspehe. Podjetje mora zato iti skozi krizo zavesti in izzivov svojim načelom in strategijam. Zavest o nujnosti bo pri tem pomagala. Boeing je celo pripravil video o svojem bodočem propadu za zaposlene, da bi jih pritegnil v sprejem nove strategije. Slovenskim podjetjem tega ni treba, ker so sredi prave krize. O nujnosti sprememb ni dvoma. Pač pa o poteh in o možnosti končnega uspeha, kjer vladajo splošna konfuznost, malodušnost in idejna praznina.

49. Postbirokratska doba malih podjetij

V Sloveniji je večina novo ustanovljenih podjetij družinskih. Vsi zaposleni, ki opravljajo različne funkcije, so si v sorodu. To ni samo po sebi nič slabega, saj so bila v 19. stoletju vsa poslovna podjetja majhna in v lasti družine. Šele v 20. stoletju so se pričela povečevati in pretvarjati v poklicno upravljane birokracije. Družinska so tudi nekatera večja podjetja. Ta kombinirajo neformalnost med družinskimi člani na vrhu podjetja s formalnostjo in birokratsko organizacijo na spodnji ravni.

Majhna družinska podjetja so temelj gospodarstva, vendar ne moremo trditi, da napredno gospodarstvo lahko funkcionira brez velikih podjetij. To velja zlasti zdaj, ko se gospodarstvo odpira v svet in globalizira. EU daje očitno prednost velikim podjetjem na integriranem evropskem trgu in podpira združitve velikih razsežnosti ter spodbuja majhna podjetja, naj oblikujejo zaveznitva in konzorcije.

Velika podjetja so ustrezala industrijski dobi z množično proizvodnjo, ne pa supersimbolični ekonomiji, v kateri bi prevladovali intelektualci s svojimi simboli in simboličnim jezikom sofisticiranosti. Velika podjetja s svojo veliko birokracijo so prepočasna in preslabo prilagodljiva za današnji svet velike hitrosti, ki ustreza hitrosti procesorjev. Velika podjetja imajo majhen dobiček kot vračilo na kapital – okrog 2 do 3 odstotke (BMW, ABB in Siemens za leto 1999). Visoke stopnje dobička imajo majhna podjetja in večja podjetja na področju računalništva, informatike, farmacevtike (Bayer AG v letu 1999 10,5 odstotka prodaje) in komunikacij.

Sodobne nove tehnologije omogočajo poceni prilagajanje kupcem, majhne zaloge in majhen kapital. Večina klasičnih opravičevanj velikih podjetij izpred petih, desetih let je danes majhne vrednosti ali pa protiproduktivna in varljiva. Tudi majhna podjetja lahko dobijo neomejen

kapital, če ne doma, pa pri tujih bankah. Imajo dostop do informacij, birokracije pa ne poznajo, ker jo zavestno preganjajo kot škodljiv strošek. Velika podjetja v EU se vse bolj naslanjajo na obsežno podstrukturo majhnih, vendar močnih in prožnih dobaviteljev, ki so z njimi digitalno povezani, tako da je njihovo delovanje pregledno, nadzor je neposreden, naročila se izvajajo v rokih.

Značilnosti majhnih podjetij so zato ideologija, etika in informacijski sistem, ki so globoko protibirokratski. V velikih podjetjih smo nenehno sestavljali pravilnike in priročnike, kjer je bilo vse zapisano, sicer nihče ne bi ničesar razumel. V majhnih podjetjih se vse razume, ne komunicira se z zapisniki, znanje in informacije si vsi razdeljujejo, vse napisano odpade. Kdor je delal v velikih birokratskih podjetjih, vse to dobro pozna. Svojega nadarjenega sina tam ne moreš forsirati, ker je to nepotizem. Odločitve so objektivne in neosebne, vemo pa, kakšni uničevalni boji za moč se bijejo pri pomembnih odločitvah in da jasna in hladna racionalnost ni odločilna. V majhnem podjetju se odloča družina subjektivno, intuitivno in s strastjo hazarderja. Tudi v konfliktih. Izid je zato vedno boljši. Ve se, kdo ima moč. V velikih podjetjih je to koalicija, ki se oblikuje počasi, kot pač običajno deluje birokracija. Knjige o menedžmentu govorijo o tem drugače in lepše. Vsi pa vemo, kako zapleten mehanizem je to. Zato ni hitrega odziva in tveganja, ki sta danes tako potrebna.

Majhna podjetja so znanilec nove postbirokratske dobe, v njej pa so družinska podjetja samo ena od alternativ birokraciji in moči, ki jo posebljajo. Značilnost postbirokratske dobe je drugačen pojem časa kot v industrijski dobi. Vse bolj se zahteva čim večja odzivnost na potrebe kupcev. Strahoviti konkurenčni boj prinaša vse večje zahteve za naklonjenost kupca glede časa dobave, novih izdelkov in usklajenosti z modo. Nekoč so ogromna podjetja izdelovala množične izdelke v enaki izvedbi več let. Vsaka sprememba je zahtevala velike in drage prilagoditve obdelovalnih strojev, orodja, proizvodnih priprav, zato so podjetja odlašala s spremembo čim dlje. Ekonomija obsega je bila imperativ nizke cene. Vzemimo kot primer samo avtomobilska podjetja, ki jim lahko kot kupci najbolj vestno sledimo na naših vozilih, v časopisju in na TV. Proizvajalci so pričeli tekMOVATI med seboj s hitro menjavo modelov. Nekoč so najprej konstruirali novi model, ga preizkušali in merili, šele nato so študirali proizvodno tehnologijo, zato prej kot v štirih letih novega modela niso mogli dati na trg. Potem so v okviru računalniškega sistema izumili »simultani inženiring«, ko potekajo konstrukcija, oblikovanje, proizvodno tehnološki inženiring in naročanje delov pri poddobaviteljih sočasno, simultano. Pri tem pomagajo računalniški programi pri izračunu trdnosti, preizkušanju, nadzoru kakovosti v kratkem času nekaj ur. Prejšnja obdobja dela, ki so se računala v 10.000 urah, so se skrčila na tisočino. Čas je postal odločilen. Čas je samo še simboličen. Kupec mora dobiti izdelek v hipu, takoj ko ga naroči. Ves postopek se sproži kot s pritiskom na gumb. Birokracije ni več, izgubila je bitko s časom.

Ekonomija obsega je nepomembna kategorija, saj se obdelovalni stroji prilagodijo povelju računalnika. To pa pomeni novo vlogo majhnih podjetij, ki so upravljana računalniško. Proizvodne razmere naenkrat v ničemer več ne zaostajajo za velikimi. Množična proizvodnja odhaja v preteklost. Prevladal bo okus kupca. Ta pa je tako pester, kot so pač ljudje. Velika podjetja zato delijo proizvodnjo na linije, na različne modne smeri, kot so LeOna in Carniolus pri Muri. To vse so popusti kupcem, da jih pritegnejo z različnostjo. Vsakdo hoče kupiti samo zase, biti edinstven, ali vsaj v majhni skupini enakih. To je pojav trenda »demasifikacije«, razmnožičenja. Prav tako različne bodo postale tudi organizacijske strukture podjetij. Njihov zunanji videz bo postal vse različnejši. Oblikovalci se trudijo vsakemu podjetju podeliti značaj in sliko posebnosti, edinstvenosti, specifičnosti. Njihove nagrade so odsev njihovega uspeha, kot ga vidi javnost. Vsako podjetje hoče imeti na sebi nekaj individualnega, zanje značilnega, posebnega. Hoče imeti svoje izdelke in svojo organizacijo. Tudi njihovi zaposleni bodo kupce presenečali z videzom, šarmom, pozornostjo. Sliko bo kupcu posredoval internet, saj bo čez 10 let že 80 odstotkov prodaje in stikov s kupci potekalo prek interneta, kot trdi Bill Gates v svoji knjigi *Poslovanje s hitrostjo misli* (1999).

Podjetja bodo vse bolj prožna, fleksibilna. Newsweek je že 1. avgusta 1988 pisal o »fleksiprihodnosti«, kajti vse bo fleksibilno, tudi odnos do delavcev, ki jih bodo obravnavali kot individuume s fleksibilnim delovnim časom in fleksibilnimi nagradami. Zato ustanavljajo velika podjetja fleksibilne poslovne enote kot prvo stopnjo *fleksipodjetja*. To pa je šele na pol poti. Togo uniformno strukturo podjetja mora nadomestiti različnost organizacijskih ureditev. En izhod je v razdelitvi na profitne centre, ki delujejo kot majhno, tržno poganjano podjetje. To celo razširjajo na upravne štabne službe, ki morajo opravičiti svoj obstoj s prodajo svojih storitev v hiši. Če so pa vsi ti centri organizacijsko urejeni po istem kopitu, smo samo zamenjali megabirokracijo z več minibirokracijami. Izhod so našli Japonci, ker štejejo korporacijo za živo bitje, ki se rodi, zori in umre ali pa se ponovno rodi. Vsaka faza terja svojo strukturo organizacije. Če propade, nikakor ne sme novo porojeno podjetje imeti iste organizacijske strukture, sicer bo spet propadlo. Te prožne oblike opisujejo kot fleksipodjetje, kot večcelično, kot omrežje ali kot živčni, nevralni sistem. Ključna značilnost postbirokratskih podjetij je, da odnos njegovih delov ni vnaprej specifičen, da enote lahko dobijo informacije, kadre in denar druga od druge ali od zunaj, da so blizu ali daleč narazen, da se njihove funkcije lahko prekrivajo, sicer so pa logično, finančno in geografsko ločene; uporabljajo lahko osrednje službe uprave ali pa samo nekatere. In seveda prost in hiter pretok informacij.

V novi dobi bo veljalo pravilo, da ne sme biti nobenega modela ali pravila za organizacijo podjetij. Vse mora narekovati tržno nastopanje in najboljši odgovor na potrebe kupcev. Lahko vključuje elemente, ki so večcelični ali nevronske, lahko so v omrežju ali ne. Seveda pa bo skoraj

nujno, da bodo vključevali tudi birokratske enote, kajti nekaterih funkcij si ni mogoče zamišljati drugače, to velja za blagajno kot plačilno službo, za knjigovodstvo ali za pregled osnovnih sredstev in zalog, kjer ne moremo govoriti o neki veliki ustvarjalnosti. Ostati moramo na tleh in ne oteževati notranjega funkcioniranja podjetja.

Majhna podjetja – seme prihodnosti?

Oblika delovanja družinskih podjetij, ki se najbolj žilavo upirajo menedžerski birokraciji starega stila, je nekaterim v napoto, kot da motijo pravilno funkcioniranje gospodarstva. Napačno! Vse več je neodvisnih družinskih podjetij. Uspešna so in izredno prožna. Širi pa se tudi franšizna povezanost majhnih podjetij na finančno in promocijsko sposobnost velikih podjetij, od katerih dobijo pravico uporabljati blagovno znamko, organizacijo, svetovanje in reklamo v javnosti. To seveda *terja obstoj takšnih večjih podjetij* v državi. V naslednji logični stopnji se bodo pojavila majhna podjetja kot močne enote znotraj velikih koncernov. To bi bil cilj družinskega podjetja, ki ni tako inovativno, da bi zraslo v veliko. Veliki koncerni pa bodo zato lahko trdili, da so »ena sama velika družina«, kar je samo geslo za javnost, ker v bistvu niso. Takšno sožitje ni naravno, kajti ni večjega nasprotja: na eni strani birokracija, na drugi adhokracija, prilagajanje, sodelovanje sorodstva. V koncernu ne moreta sodelovati mož in žena, to ne gre v kontekst racionalnosti. Tu ni prostora za hitre odločitve. V družinskih podjetjih se zelo hitro odločajo, v tem je njihova moč in prednost. Sprejemajo drzna tveganja, se hitro spremenijo in hitreje prilagodijo novim tržnim potrebam. Občutek »lastništva« je prevladujoč pri vseh odločitvah, medtem ko tega v koncernu med zaposlenimi ni. Tu ni takšne motivacije niti močne lojalnosti.

Prihodnost se kaže v smeri takšne filozofije majhnih podjetij na temelju majhne skupine brez hierarhije, visoko zahtevne, z visoko izobraženostjo in ustvarjalnostjo. Slovenija je po svoji strukturi primerna za to. Imeli bomo nekaj velikih koncernov in grozde majhnih podjetij. To je pomik proti različnim organizacijskim oblikam.

VIII.

INDUSTRIJE Z MOŽGANSKIM POGONOM

50. Boj za vstop v prihodnost vladavine znanja

Prihodnost oblikujemo danes. Dogovoriti pa se moramo za temelje, na katerih jo bomo gradili, kamen za kamnom, načrtno, da ne bo zaman noben trud. O tem so mnenja različna. Za njihovo uveljavljanje se je treba truditi z govorno in pisano besedo, da se množicam različnih razredov, prepričanj, premožnosti in izobrazbe pokažejo skrite možnosti, ki odpirajo nove poti in rešitve iz zagat, ki nas pestijo danes. To prepričevanje lahko opravijo samo intelektualci, ki so dosegli načelen konsenz. Brez konsenza ni možno prepričevanje preprostih ljudi, ki ne vidijo v daljavo, ki sodijo vse po sedanjosti, kar lahko tako rekoč otipajo. Zato velja izrek, da se je treba boriti za prihodnost danes. Ker skriva prihodnost v sebi tudi nevarnosti in skrite pasti, pomeni to tudi boj s prihodnostjo, kot bi lahko bila, če je danes ne preprečimo.

Iskanje zaveznikov

Temeljno izhodišče je prepričanje, da sedanjost ni ustrezna ne socialno, ne politično, ne gospodarsko. Da je polna nedoslednosti in pomanjkljivosti, napak in zmot. Da je potrebna preнове in preusmeritve. Tega ne priznajo ljudje v politiki in gospodarstvu, ki zanikajo pomanjkljivosti v vodenju podjetij, v organizaciji in poslovanju, v njihovem razumevanju in razlagi slabih rezultatov. Ne zamislijo se nad veliko razliko v dodani vrednosti na zaposlenega med Slovenijo in državami EU niti ne nad nizko donosnostjo uporabljenega kapitala, kar pomeni, da se naložbe vrnejo v zelo dolgem roku, večinoma pa sploh ne, saj je dolžina življenjskega cikla tehnologij krajša od dobe vračanja. Ne priznajo, da mora biti vzrok za to v podjetjih samih, v menedžmentu in v zaposlenih, v načinu, kako dojemajo svoje delo, kako se povezujejo v delovnih skupinah, v načinu sodelovanja z dobavitelji in obravnave kupcev, v vrsti površnosti in nepravilnosti pri organizaciji proizvodnje, njenega vodenja in povezave s poddobavitelji.

Ne priznajo, da so to ostanki preteklosti, v samoupravnem vodenju podjetij in njihovih povezavah s sporazumi dogovarjanja in kartelskega usklajevanja, ki jih niso spremenili in ki so tako udobni. Čeprav ne dajo nobene druge razlage za vzrok zaostajanja za Zahodom, ne marajo priznavati o teh razmerah, izogibajo se jim z različnimi izgovori ali preprečujejo poglobljeno analizo, pri čemer se skrivajo za poslovno tajnostjo. Trdijo, da bi s tem razkrili svoje šibke točke konkurenci, ki jih bo zlorabila in jih prisilila s še tršimi pogoji. To seveda ne drži. Konkurenca natančno ve, kje so slovenska podjetja ranljiva, saj imajo dovolj svojih povezav in

pri nakupih slovenskih podjetij njihovi revizorji pridobijo tako globok vpogled v poslovne razmere podjetij, da zvedo več, kot vedo celo sami slovenski direktorji. V mnogih primerih so takšni nakupi celo samo navidezni, da lahko spoznajo tehnološke in poslovne podrobnosti⁶⁹.

Še težje menedžerji in politiki priznajo, da je vzrok za to zaostajanje in nesposobnost spreminjanja izginotje socialnega kapitala v ljudeh, ker ni več poštenosti, lojalnosti in zaupanja kot temelja sodelovanja in poslovnosti. V komunističnem režimu povojnih let, ko je bilo zaupanje smrtno nevarno, kar so ljudje dobro doumeli, je izginilo zaupanje zunaj krogov družine. Iskren pogovor je potekal samo znotraj družin. V drugih stikih v službi, v sindikatih, partiji, krajevnih skupnostih in društvih so bili odnosi prisiljeni, vedno zadržani v določenih mejah, nenehno na preži in v naporu samonadzora in samoobvladovanja, brez neposrednosti in spontanosti. Zato niso bili možni ustvarjalni timi, prijateljstva v ustvarjalnih in inovativnih projektih. Brez socialnega kapitala, čigar prvine so vse našete vrednote, pa ni skupnega podjetništva, ni združevanja kapitala sicer povsem tujih si partnerjev, kar je izvor podjetništva na Zahodu. Zato se podjetništvo omejuje na družinska podjetja, kjer opravljajo vse ključne funkcije samo člani družine kot edini zanesljivi sodelavci. Če ne bo skupnega in neomejenega prepričanja, da je to eden ključnih razlogov za nesposobnost spreminjanja in da je nepogrešljiv temelj za prihodnost, ni možno temeljito spreminjanje poslovne uspešnosti.

Vzrok, da tega velik del politike in gospodarskih menedžerjev ne prizna in iz tega ne potegne potrebnih sklepov, je v tem, da izvirajo iz preteklosti, da so velik del svoje poklicne in politične kariere dosegli v partijskem režimu in da danes to kariero nadaljujejo v kapitalizmu, v katerem so se dobro znašli. Koristno uporabljajo svoje nekdanje zveze in prijateljstva ter so v sebi prepričani, da ni pravzaprav nobene spremembe, da imajo iste možnosti kot nekdanj in da bodo stvari potekale še naprej po ustaljeni in dobro znani poti. Podjetje in odnose v njem gledajo kot prej, s to razliko, da so črtali partijo in samoupravljanje, ostali so le sindikati, s katerimi se je treba znati dogovarjati, in upravni odbor, v katerem je celo delavski direktor kot predstavnik samoupravljanja, kot nova institucija pa je nadzorni svet. Ta je za njih lahko tudi spoštovanja vreden nasprotnik, vendar ga je lahko obvladati, dokler bodo večinski lastniki domači zaposleni, ki bodo vedno stali za svojim vodstvom kot »našim« in ga bodo vedno podprli proti zunanjim delničarjem, katerih nameni so praviloma vsaj za njih vedno »sovražni«.

Dokler bodo ti stari menedžerji prevladovali, bo težko širiti potrebo po spremembah. So največja ovira za spremembe, ker se jih bojijo in ne

⁶⁹ Podjetje Elan, proizvajalec smuči, se je pogajalo za nakup s svetovno znanim proizvajalcem smuči. Njegovi revizorji so pregledali poslovanje Elana po tehnološki, poslovni, finančni in tržni plati. Ko so dobili natančen vpogled v Elan, so pogovore prekinili. Seznanili so se z vsemi tajnostmi Elana, celo njegovimi kupci, nosilnimi tekmovalci, lastnimi stroški in cenami itd. To je pa vse! Nato so se umaknili.

priznavajo napak. Nikoli ne bodo priznali, da je treba popraviti poslovne rezultate proizvodnosti in dodane vrednosti, ker čutijo, da s tem izgubljajo tla pod nogami, da postaja vse vprašljivo, da se njihova avtoriteta lomi in da se bo vsako spreminjanje končalo v velikih prelomih, ki jih ne bodo več obvladali. So neprožni in nesposobni za izpeljavo temeljnih sprememb, ki terjajo tehnološko znanje in občutek za kadre, te bo treba drugače uporabiti in razmeščati tako, da bo njihov medsebojno doseženi učinek mnogo večji kot danes. Ne zanašajte se na njih, kajti ob prvi priložnosti bodo izskočili iz vaše iniciativne skupine, ki se loteva sprememb, takrat ko bo postalo prenevarno in bi se morali dokončno izpostaviti. To so oportunisti zaradi svoje preteklosti.

Največji zaveznik sprememb so mladi ljudje, ki nimajo preteklosti, nimajo izkušenj, ki bi jih zavirale in jim zastirale razgled, so pa pronicljivi opazovalci okolja in tudi toliko izobraženi, da takoj uvidijo resnico velikega zaostajanja. Lahko jih je pridobiti za resne analize uspešnosti in donosnosti brez ozira na to, kaj bodo odkrile. Ne ustrašijo se in se ne umaknejo, če odkrijejo njihove napake. To jih spodbudi k angažiranju in večji osebni odločenosti sodelovanja brez ozira na kogarkoli. So radovedni in željni doseganja visoko zastavljenih ciljev. So dobri tekmovalci z razvito borbenostjo za dosego prvih mest. Ne vztrajajo pri svojih trditvah, če se izkažejo za napačne. So privrženci natančnega računanja brez prikrivanja kot pravi strokovnjaki za raziskave s končnim izidom, ki bo usmerjal sklepe in sprožil potrebne premike. Mladi strokovnjaki so bili vedno na strani revolucionarjev. Ko se boste odločali o poteh v prihodnost, se naslonite nanje. Ne boste se zmotili. Končno pripada prihodnost njim, saj bodo pripluli vanjo v svojih najlepših letih.

Na drugi strani so oportunisti brez preteklosti, ki pa nimajo znanja, da bi lahko samostojno gradili svoje prepričanje. Nimajo zaupanja vase. Niso dovolj ustvarjalni, da bi sodelovali z novimi idejami in jih poskušali uresničiti za pripravo poti v prihodnost. To so tisti z uradniško dušo, ki terja navodila za delo. Če jih ne dobijo, obsedijo na svojih mestih in čakajo. Nimajo iniciative, nimajo samozaupanja, vendar tega ne bodo nikoli priznali. To boste morali odkriti sami. Te ljudi lahko koristno uporabite v timih. Ne smete jih nastaviti za utirjevalce poti ali oblikovalce institucij ali podjetij, ki naj bi s svojim uspehom sooblikovali tehnološko strukturo Slovenije. Takšen človek zapravi najboljše podjetje, ker nič ne ukrene, pač pa ga vodi kot utečen aparat, kar pa ni, saj je samostojen organizem, ki ga je treba pognati do skrajnih sil, ko mu daste visoke cilje in na trgu pridobite nove kupce za nove izdelke. Vendar ste sami krivi. Takšen človek namreč nikoli ne bo spoznal, da je bil on glavni krivec za stečaj.

To so ljudje, s katerimi boste imeli opravka, če boste želeli doseči spreminjanje Slovenije, da ji bo v doglednem času uspelo dohiteti Zahod. Izbirali boste voditelje za podjetja in institucije. Tehtati boste morali vsakega in presoјati, ali bo podprl spremembe ali jih bo zaviral. Razvrščeni so v tri skupine. Inteligentne mlade postavite v prvo vrsto, uradniške jim

dajte v pomoč kot drugo skupino. Tretjo skupino oportunistov lahko koristno uporabite, vendar jim ne dovolite omahovanja. Pogodbeno jih povežite s cilji in jim obljubite visoke soudeležbe pri delnicah in dobičku. S tem si boste kupili njihovo lojalnost.

Četrto skupino nekdanjih pa izločite iz vaših načrtov, ker ne vidijo smisla sprememb. Nikoli ne bodo s srcem pri spremembah in vedno vam bodo ustvarjali težave, ker se bodo vračali k že odpisanim načinom reševanja problemov. Zanje mora poskrbeti čas, da se bodo upokojili in odšli v pozabo. V novo prihodnost ne morete z davno in dokončno odpisanimi recepti. Pri tem sploh ne gre za politično nasprotovanje. Potem niste nič razumeli. Gre za nezmožnost dojemanja novih poti, gre za balast preteklega poslovanja, ki onemogoča pohod v novo prihodnost. Za nova pota mora biti človek neobremenjen, povsem odprt in zapisan prihodnosti novega kapitalizma, ki bo drugačen kot karkoli doslej.

Moč izobrazbe

Cilj temeljnih sprememb je premik industrij z možganskim pogonom. Znanje bo njihov glavni vir, ne surovine, ne energija, ne kapital. Pogoj bo znanje, ki ga nosijo ljudje s seboj kot svoj osebni kapital povsod, kamor gredo, ljudje, ki lahko delajo za vas in ki lahko spet odidejo. Imate lahko denar in energijo, vendar ste nemočni, če nimate pravih ljudi. Zato bo izobrazba glavni motor spreminjanja Slovenije. Že danes je znanja premalo. Ni še tako množično, da bi lahko ustvarjali podjetja iz samih visoko izobraženih nosilcev specialnega znanja, ki bi se medsebojno podpirali, tvorili inovativne time in proizvajali izdelke, ki bi bili med prvimi na svetu. Gre za kakršnekoli izdelke z visoko vsebnostjo znanja, pa naj bo to trdi izdelek ali mehki, zato Američani že davno ne delajo več razlike, temveč govorijo o softverskih in storitvenih *industrijah*.

Zato bo morala Slovenija intenzivirati izobraževanje visokih profilov. Univerze morajo postati torišče iskanja novih poti in novih znanj. Študente morajo prisiliti v resno delo, tako da bo končala študij do diplome večina vpisanih. Tudi v tem moramo slediti angleškimi in ameriškimi univerzam, kjer študentov nihče ne sili v študij, jim ne grozi s sankcijami, kajti tega jim ni treba. Poklic daje izobraženim takšno prednost pri vseh vidikih organiziranega življenja, da so prednosti vsem očitne in pomenijo tisto spodbudo, ki napravi več kot vse drugačne prisile, razen seveda še enega dejavnika: ta pa je visoka šolnina, ki pomeni osebno zavezo vračanja. Tega, kar plačate, pa nihče ne bo lahko miselno zavračal. Tam, kjer študija ni treba plačevati, kot v Nemčiji in v Sloveniji, pa so deleži pred koncem študija izpadlih študentov veliki.

V kapitalizmu znanja bo morala delovna sila obsegati prek polovice visoko izobraženih in desetino do osmine z doktoratom. To bo struktura industrij z možganskim pogonom. Potem bo imel menedžment možnost angažirati najbolj ustvarjalne in inovativne v potrebnih timih za iskanje izdelkov za prihodnost, za iskanje trženja in komuniciranja s kupci za

prihodnost, za iskanje še neizkoriščenih niš, ki jih lahko ekonomično izrabijo samo visoko inovativna majhna podjetja majhnih gospodarstev. Zato pa bo morala imeti Slovenija višji delež visoko izobraženih v delovni sili kot večje države, Nemčija, Italija ali Francija. Sposobnost Slovenije za prihodnost na novih kapitalističnih prvinah bo večja edino z večjim deležem visoko izobraženih. Stara razmerja med potrebnimi izobrazbami v delovni sili ne veljajo več za gospodarstvo, ki se je odločilo za prihodnost z možgansko gnanimi industrijami. Stari zakoni ne veljajo več. Nove organizacije na timski osnovi in na omrežjih majhnih enot potrebujejo visok delež znanja, ki ni primerljiv z nekdanjimi organizacijami 80. let. Vendar za to ni nobenih receptov. Gre za novosti, ki nastajajo kot inovacije v poslovanju. Prihodnost bodo preoblikovale v večji meri, kot si danes to predstavljamo.

To pomeni Slovenijo kot družbo s prevladujočim slojem inteligence. Slojem, ki bo oblikoval vrednote, ki bo dal pečat življenjskemu stilu in tudi politiki. Inteligenca bo terjala strpnost, spodbujala bo drugačnost, kozmopolitsko odprtost in kritični diskurz v medijih in javnosti. Če mediji ne bodo sprejeli njenega odprtega dialoga pri soočanju mnenj, bodo odpisani. To bo država civilne družbe, ki narekuje način mišljenja, okusa, modo, sprejema umetnine in jih odklanja na odprt način. Družba, v kateri bo dolgočasno in stvar slabega okusa sprejeti skupno mnenje brez razhajanja. Družba, ki bo sovražila konformnost in kjer bo biti inovativen pomenilo odličen stil odnosa do sveta. Družba, v kateri bosta na prvem mestu inovativnost in podjetnost za podvzemanje novih idej, zato bosta konservativnost in nepremičnost v smislu vztrajanja pri že izživetih načelih in podjetjih greh in znak osebne šibkosti, omahljivosti in neznačajnosti. Družba, v kateri bo varčevanje za osebne načrte pravilo in v kateri bo potrošnja za neproizvodne in neprofitne namene znak osebne nenačelnosti in pomanjkanja idej. Mladi se bodo zgodaj osamosvajali in se združevali v tvegane projekte. Državna uprava bo imela najvišje kvalificirane strokovnjake, vendar z velikim pretokom kadrov, prihajali bodo iz gospodarstva in se vanj vračali, veliko strokovnjakov pa bo sodelovalo z državno upravo na pogodbeni osnovi kot zunanji izvedenci. Neokorporativistična ureditev med civilno družbo in vlado bo omogočala pretok kritičnih prispevkov in novih idej inteligence, organizirane v močno mobilnih organizacijah civilne družbe.

Inteligenca

Za inteligenco je pomembno, da se zave same sebe. Brez samospoznavanja ne more biti njene angažiranosti, uveljavljanja, zahtev po vplivu na razvoj. Spoznati mora svojo vlogo, svoje lastnosti, ki jih sprejema kot dane: da ima svoj posebni jezik sporazumevanja in komunikacije, da ima v sebi zametke strpnosti in sporazumevanja, da je pravi intelektualec verziran v demokratičnem kritičnem diskurzu, ki mora sprejeti in doumeti argumente nasprotnika, da sploh lahko razvije svojo nit razmišljanja, da

sprejema tudi teze nasprotnika, če se ujemajo z njegovim prepričanjem. Zaradi sporov v zgodovini spoznanj ve, da nobena trditev ni stoodstotna, da je vse odvisno od časa in okolja, da so vsa spoznanja samo delna in da se vse bolj dopolnjujejo, s tem pa tudi preusmerjajo, dobijo različne teze in zato nekatera izginjajo, nadomeščajo jih druga in to se vrti v tem krogu človekove misli, do kamor sega spomin.

Inteligenca ne bo več trpela razbitosti in razcepljenosti, dovolj ji je amaterizma in preganjanja profesionalnosti v obrobje družbe. Vse uspešne evropske nacije, od Irske do Finske, so našle način oblikovanja skupno domišljene razvojne strategije glede na cilje, našli so načine pomika teh načrtov na vrhno raven, ki jih je morala legalizirati in izpeljati.

Odločilna vloga novih pravih lastnikov

Nadzorni sveti podjetij v poprivatizacijskem času so zaviralci sprememb, ker zastopajo interese večinskih lastnikov zaposlenih, ki so si pridobili večinski delež do polovice pa tudi več odločujočih glasov. Ne podpirajo tveganih projektov, ne racionalizacije in modernizacije, ker je zanje vrhovna zapoved ohranitev delovnih mest, obstoječe hierarhije in delovne obremenitve z normami in pristojnostmi na delovnih mestih. S tem blokirajo menedžment pri ukrepih, brez katerih ni mogoče odpravljati nedoslednosti in pomanjkljivosti nekdanjih ureditev, kar pa je pogoj pri projektih za dvig dodane vrednosti. Vsaka takšna sprememba zahteva spremembo pristojnosti in zadolžitve zaposlenih, premeščanje zaposlenih, ureditev delovnih skupin v time, ki dobijo za nalogo iskanje rezerv in predlogov za boljšo ureditev postopkov na vseh področjih podjetja. To pomeni tudi odkrivanje presežnih delovnih mest, neustrezne kvalifikacije in potrebo po izobraževanju oz. usposabljanju, pomeni spremembo nazivov, območij dela, norm in s tem tudi plač. Povsem naravno je, da se zaposleni nočejo zameriti direktorju, saj so lahko ob delo. Zato še mislijo ne, da bi v nadzornem svetu nastopili proti predlogom direktorja. To bi bil samomor. To pa pomeni vzdrževanje stare strukture in nobenih sprememb.

Ta lastniška struktura ne bo trajala dolgo. Najprej se bo spremenila v podjetjih z dobro poslovno bilanco in perspektivami. Zaposleni in certifikatski lastniki svoje deleže prodajajo. Novi lastniki jih kupujejo in si s tem povečujejo svoj kontrolni delež. V desetih letih bodo imeli notranji lastniki samo še marginalni vpliv. Glavni vpliv bodo imeli institucionalni lastniki, v glavnem različni skladi in tradicionalni tuji vlagalci svojih sredstev. Nakupi delnic bodo tudi sredstvo za izvajanje prevzemov, naj bodo upravni predpisi še tako omejevalni. Vse bolj bo prihajalo do prave lastniške vloge, ki bo podpirala spremembe kot element povečevanja donosnosti. Podpora tradicionalnih interesov zaposlenih bo zamenjala zahteva po racionalizaciji, povečevanju dodane vrednosti na zaposlenega kot glavnega merila uspešnosti menedžmenta.

Hkrati s tem se bo spremenil tudi odnos med menedžmentom in nad-

zornim svetom lastnikov. Stari menedžment ne bo več izsiljeval nadzornih svetov s potrjevanjem odločitev, ki so izraz nekdanjih razmerij med menedžmentom in zaposlenimi, s katerimi se je kupovala podpora zaposlenih za izpeljavo raznih mahinacij, v ozadju katerih so bili bolj ali manj osebni interesi (zaposlovanje sorodnikov ali prijateljev) ali pa za podaljševanje mandata menedžmentu. Podporo bodo dobili mladi menedžerji s programom prestrukturiranja, ki bodo obljubili daljnosežne spremembe za dohitevanje konkurence. Splošne rezultate poslovanja bo v vsakem primeru zamenjalo primerjanje z najboljšo konkurenco. Analiza poslovanja in odnosov bo odkrila nadzornemu svetu cilje, ki jih bo postavil kot merilo menedžmentu. Šele tedaj se bo pričela obsežna strategija doseganja konkurenčne dodane vrednosti na zaposlenega, donosnosti, kapitala in sredstev ter stopnje dobička kot temelja poslovanja podjetja. Vse drugo sledi iz teh treh temeljnih ciljev. Nadzorni svet lastnikov mora biti neusmiljen do menedžmenta. Če ne kaže volje do uvajanja sprememb ali se izgublja zaradi neznanja v nepomembnih detajlih, ga bo zamenjal. Če bo začel nevarne poslovne poteze, ki bi lahko podjetje ogrozile, ga bo odstranil.

Nadzorni sveti morajo paziti, da jih menedžment ne zaslepi z blestečimi strategijami, ki pa ne načenjajo teh treh temeljnih problemov, zaradi katerih je slovensko gospodarstvo za tri- do šestkrat slabše uvrščeno kot zahodna, temveč nepomembne, nebitvene in obrobne probleme. Menedžment ne mara notranjih preureditev, ki so zahtevne, saj terjajo moč prepričevanja in vzpostavljanja notranjih koalicij in identificiranja glavnih nosilcev odpora, ter se raje posveti zunanjim ureditvam, na prvem mestu iskanju strateških zaveznikov in tehnoloških partnerjev. Takšni projekti se vedno končajo neuspešno, kajti jedro problema je v slabih razmerjih s partnerjem zaradi lastnih napak, nesposobnosti izpeljave strategij in njenih ciljev, ko so lastni kazalci poslovanja na tako nizki ravni. Vsako uspešno sodelovanje s tujimi partnerji vodi samo prek poprejšnje notranje ureditve slabo urejenih točk na višino konkurence, kar se končno kaže v dodani vrednosti na zaposlenega in v donosnosti kapitala in fiksnih sredstev.

Nadzorni svet mora ultimativno vztrajati pri temeljiti preureditvi podjetja na vseh področjih, tako da se dosežki lahko primerjajo s tujo konkurenco. Kriterij za menedžment mora biti izpeljava sprememb, projekt sprememb in organizacijske spremembe. Merili pa sta dodana vrednost na zaposlenega in donosnost kapitala. Vztrajanje sveta lastnikov pri teh merilih bo zagotovilo dober menedžment, s katerim bo zadovoljen, ker bo dvignil vrednost podjetja na borzi in letnih dividend. To bodo spremembe, ki bodo vodile do novega kapitalizma na temelju znanja.

Šele tedaj bodo v slovenskih podjetjih lahko odločali nadarjeni ljudje inteligence, nosilci znanja za proizvodnjo novega znanja. Šele tedaj si bo Slovenija utirala v pot razvoja drugih zahodnih držav. Šele tedaj bodo razmerja v podjetjih podpirala podjetnost za iskanje novih rešitev in

novih idej. Doslej inovacija ni pomenila slovenskim podjetjem nič, ker je bila samo prazno geslo. V novi dobi kapitalizma pa je to edini motor uspešnosti, znak konkurenčnosti in predvsem sposobnosti za uveljavljanje na trgu. Takšna podjetja so ljubljene borznih kupcev. Vedo, kaj jim obeta. Zato jim ni nobena cena dovolj visoka, da je ne bi preplačali. Takrat bodo menedžmenti lahko merili svojo uspešnost po edino veljavnih merilih, ki jih uporablja kapitalizem.

51 Prihodnost slovenske znanosti in tehnologije

Težko je napovedovati prihodnost. Stari filmski mogotec Sam Goldwyn je rekel: »Nikoli ne prerokuj, zlasti ne prihodnosti!« Preveč je negotovosti in kompleksnosti, da bi bila katera koli dolgoročna napoved pravilna. Samo pogledajte napovedi preteklih dvajset let o znanosti! Vse je bilo napačno! Edino gotovo je, da se bodo okrog leta 2010 morebiti vse letošnje napovedi izkazale za napačne. Pa vendar, kaj naj storimo? Ravnajmo se po nasvetu največjega moža tega stoletja, Winstona Churchilla: »Čim bolj nazaj gledaš, tem dalj naprej lahko vidiš!«

Po letu 1990 smo pričeli častiti novega idola: trg. Vlada in politiki so prisegali nanj. Danes se lahko vprašamo, kaj smo pridobili? Kako smo se nanj pripravili? In kaj se lahko iz tega naučimo za prihodnost? Srečanje raziskovalcev, tako posameznikov kot raziskovalnih organizacij, s trgom je bilo katastrofalno. Bilo je kot po strašni bitki: na bojnem polju je obležalo na tisoče žrtev. Znanost je bila največja žrtev trga. Kooperacija med inštituti, univerzo in gospodarskimi podjetji, ki je v 80. letih vsaj obetala novo dobo razcveta, se je v nekaj letih osula. Cilj, ki si ga lahko zastavimo, je vrnitev v to stanje. Uganiti prihodnost je zato poglobljanje v to preteklost.

Bitko s trgom so raziskovalci izgubili; sicer z večjimi žrtvami in posledicami kot brezposelni in okleščena podjetja. Inštituti so se zmanjšali za petino, razvojni oddelki industrije za štiri petine. Možnosti za kooperacijo med akademsko sfero in oslABLJENO industrijo je ostalo malo. Ni več možnosti za preverjanje rezultatov, za spodbudni občutek, da je trud realen in otipljiv. Odgovoriti moramo na vprašanje, ali so odpovedali raziskovalci, ker niso dali podjetjem novih izdelkov, ali podjetja, ker niso več zmogla prehranjevati razvojnih oddelkov. Točen odgovor je naslednji. Raziskovalci so dajali podjetjem nove izdelke za nastop na trgu, vendar so podjetja izgubila toliko trgov in prihodka, da so jih morala odpuščati. Res pa država ni znala pomagati tem podjetjem pri prebroditvi težkega časa in jim s tem ohraniti kadre za pozneje – kar pomeni za današnji čas, ko se je menedžment zavedel te izgube kot svoje največje napake. Pa še zahodne vlade so počele to tedaj in danes! Vendar nam pri tem ne bo nihče pomagal. Naša razvojno-inovacijska moč ni v interesu nikogar v EU.

Naslednje vprašanje je, ali je danes in ali je bilo v preteklih letih ustrezno povpraševanje po izdelkih raziskovalcev, ali so se in se vzpostavljajo zveze med podjetji in raziskovalnimi organizacijami prek trga in njegovih mehanizmov? Tega ne moremo potrditi. Med tržnimi mehanizmi je tudi konkurenca med ponudniki kakovostnih storitev, se pravi med raziskovalnimi organizacijami, kar bi moralo roditi vrhunsko kakovost. Teh organizacij oz. skupin raziskovalcev pa je premalo na istem področju, da bi lahko med seboj konkurirali. Vendar se vsi ne zavedamo, da se pojavlja smrtonosna konkurenca v obliki novih izdelkov, ki jih razvijajo novi tuji lastniki ali pa Slovenci z licencami tujih podjetij. Tega nismo predvidevali, ko smo konec leta 1992 sestavljali Nacionalni raziskovalni program in o njem zavzeto razpravljali v vladnem Svetu za znanost in tehnologijo. Na ta način slovenske raziskovalce izrinjajo z njihovega ozemlja tuji razvojni rezultati, ki pa prinašajo višjo tehnološko in razvojno zahtevnostno raven.

Še nekaj moramo razčistiti: ali je sploh kakšno povpraševanje po raziskovalnih rezultatih? Povpraševanje po raziskavah sicer je, ker ga umetno ustvarja vlada s svojimi razpisi za financiranje. Ne moremo pa potrditi, da ni povpraševanja po novih izdelkih. To povpraševanje ni izmerjeno, najbrž pa obstaja, saj industrija proizvaja in osvaja nove trge. Verjetno pa so podjetja razočarana nad ponudbo, ki jim ne da tistega, kar želijo. Položaj je torej mešan. Določajo ga trije dejavniki:

1. Industrija nima sredstev, ki bi jih lahko vložila v razvojne projekte, ki trajajo praviloma več let. Nizka dodana vrednost jim ne pušča presežkov, ki bi jih lahko vložila v razvoj.

2. Podjetja so navezana na nakup licenc, na sklepanje zavezništev, ki jim puščajo malo akcijskega radija, imajo pa vsaj zagotovljeno prodajo in nobenih stroškov za prototipe in pridobivanje atestov ter naklonjenosti kupcev. Pod tujo blagovno znamko je življenje menedžerjev najlažje.

3. Podjetja nimajo sredstev za posodabljanje proizvodne tehnologije. Zato tudi ne morejo prevzeti v izdelavo zahtevnejših novih izdelkov celo v primeru, da bi jih njihovi razvojni oddelki lahko razvili. Tehnološki položaj je zato medsebojno pogojen in zato blokiran. Tuja zahodna podjetja se nenehno posodablajo, novi zahtevnejši izdelki zahtevajo novo proizvodno opremo, ki jo nabavljajo vzporedno s prehodom na novo generacijo izdelkov. V Sloveniji tega krogotoka rasti in oplajanja ni. Že desetletje nova vlaganja ne dohitevajo zastarevanja opreme.

Napredek slovenske znanosti in tehnologije zato ni tako enostaven, kot si nekateri predstavljajo. Je povezan v verigo medsebojno odvisnih členov, ki morajo biti vsak dovolj trden, da lahko daje oporo svojim partnerjem. Pri tem se je pojavil dodaten dejavnik, na katerega sploh nismo resno računali – in to so tuja podjetja s svojim uvoženim razvojnim potencialom, znanjem za razvoj in izdelki nove generacije. To je nov močnejši element, ki ga po osamosvojitvi nismo poznali, vendar smo se ga že pri zasnovi Nacionalnega raziskovalnega programa zavedali in to v vsej

njegovi usodnosti. To je bilo žal samo teoretično. Današnjega razvoja pa nismo zmogli načrtati z vsemi posledicami in se bolj uporno boriti za spremembe.

Prehod podjetij v tuje lastništvo se je komaj pričel, vendar bo to čvrsto dejstvo. Tega se zavedamo še bolj, ko vodje bank povsem resno predvidevajo, da bo redko katera banka ostala v slovenski lasti. Zato moramo predvideti tudi možnost, da bodo naše raziskave tako kakovostne in mednarodno konkurenčne, da bodo povzročile tuj nakup raziskovalnih organizacij. Prišlo bi torej do njihove internacionalizacije; nekatere bi bile lahko vodilne, večina pa samo podružnice tujih podjetij. Po drugi strani bi prišlo tudi do nakupa inštitutov »per partes«, se pravi do odhoda najboljših v tujino. Če se bo to razširilo, bi ostala v Sloveniji samo še kulturna inteligenca, katere delovno področje je lahko edino domovina z njenim jezikom kot njenim izraznim sredstvom. Ob pripravah za Nacionalni raziskovalni program smo člani Sveta ZT prispevali misli in med njimi se mi zdijo najdaljnovidnejše teze predsednika Sveta dr. Aleksandra Bajta v njegovem internem zapisu *Valorizacija raziskovalnega potenciala* junija 1993:

»Zasebljenje kapitala prinaša posebno nevarnost. Prehod tehnološko relevantnih sektorjev v tujo last bi lahko skrčil njihovo povpraševanje po domačem raziskovanju na ničlo. V takšnem primeru ne bi postale vprašljive le inštitutske-univerzitetne raziskave, ampak tudi ustrezni univerzitetni pouk, ki bi se v najbolj pesimistični inačici lahko skrčil na narodopisno humanistiko, s tem pa cela Slovenija na etnično podzemlje sicer povsem internacionaliziranega gospodarstva, katerega strateške odločitve bi se sprejemale v tujini. Kakšen smisel bi imela v tem primeru zahteva po obilnejšem državnem financiranju razvojnih raziskav, da ne govorimo o usmerjenih temeljnih raziskavah?

Razumljivo, lahko bi računali na tuje povpraševanje po našem raziskovanju. Če bi se nam posrečilo dvigniti raven raziskovanja na mednarodno konkurenčnost, kot si prizadevamo v Nacionalnem programu (op. pisca: ki smo ga takrat sestavljali), bi bilo verjetno zagotovljeno. Toda tudi v tem primeru bi najbolj tipično postale domače raziskovalne organizacije podružnice tujih, torej tudi njihova internacionalizacija. Še verjetnejši razvoj bi bilo individualno zaposlovanje domačih znanstvenikov v tujini in s tem njihov prehod v diasporo. Za samobitnost slovenskega naroda bi še nadalje skrbeli kulturniki!

Tu je seveda možno vprašanje, ali ne bi bila to najbolj smotrna ureditev, ali ne bi omogočila največje blaginje slovenskemu prebivalstvu? Kar zadeva delavstvo, tudi kmete, pa nižje sloje poslovnih in javnih nameščencev (nižji upravitelji, učitelji, zdravniki, odvetniki i. p.) ter manjših podjetnikov, se zdi odgovor pozitiven. Vendar med tem prebivalstvom ne bi bilo niti kapitalistov, niti vrhunskih poslovnih menedžerjev, pa tudi ne znanstvenikov, vseh tistih, ki tvorijo v sodobnih družbah bistvo njihove narodne samobitnosti. Obnovila bi se približno struktura, značilna za

slovensko prebivalstvo pred 1918, ko je bilo na vseh sektorjih podložno odločanju tujcev. Celo duhovništvo bi spet pridobilo na veljavi.«

S tem je za prihodnost načrtan najbolj črn, vendar zelo realen scenarij. Da do njega ne pride, je treba nenehno spodbujati povpraševanje gospodarskih podjetij po domačih raziskovalnih rezultatih. Vse je torej odvisno samo od nas samih. Navezani smo samo nase. EU bo delovala kot zavora. Ne moremo računati na delovanje trga niti se ne smemo zanašati na vladni poseg. Inicijativa mora priti resnično iz proizvodnih podjetij. Da bodo lahko postavljala zahteve po raziskavah in razvoju v določeni smeri in za določen izdelek, bo morala vlada podjetja usposobiti posredno, da bodo povečala svoj obseg proizvodnje in zanj iskala potrebne nove izdelke. Šele temu bo lahko sledilo približevanje tehnološke ravni najbolj razviti konkurenci. Vlada lahko to doseže z ukrepi za povečevanje konkurenčnosti industrijskih podjetij, kot so zmanjšanje prispevkov in davkov, sklepanje novih trgovinskih sporazumov z večjimi kvotami itd. To je znano. Zaščita domače proizvodnje na domačem trgu se izvaja slabo. Tako imenovana necarinska zaščita s tehničnimi predpisi in standardi je povsem neizrabljena. Vlada jo je izvajala premalo odločno. Vendar je le od tega odvisno, ali bo domača proizvodnja izgubljala domači trg (ki je primarnega pomena) in se kakovostno poslabševala.

Od zapisa dr. Bajta je preteklo že osem let in danes lahko pogledamo, kaj od njegovih predvidevanj se je uresničilo. Internacionalizacija gospodarstva se nenehno dogaja. Vse več razvojnih rezultatov prihaja od zunaj. Ni pa prišlo do tujega povpraševanja po slovenskih raziskovalnih rezultatih. Niti ni prišlo do večjega povpraševanja gospodarskih podjetij po raziskovalnih in razvojnih rezultatih domačih raziskovalnih organizacij, kar bi vodilo v večjo kakovost, zato ker se proizvodnja količinsko ni povečala, s čimer bi dvigovala zahtevnost svoje tehnološke ravni in jo približala ravni najbolj razvitih. Osnovni pogoj, ki ga je postavljal dr. Bajt, se torej ni izpolnil. Država ni izpolnila zahtev glede spodbujanja in zaščite proizvodnje. S tem je izgubila najdragocenejša leta, ko še ni bila blokirana s predpisi EU, ki takšno pomoč prepovedujejo. S tem se je slovensko gospodarstvo nevarno izpostavilo pritiskom in tuji konkurenci, hkrati pa so tudi raziskovalne organizacije ostale brez možnosti kakovostnega in eksistenčnega dviga. Navesti moramo stavek dr. Bajta: »Z nadaljevanjem liberalistične politike bo domača produkcija izgubljala domači trg in upadala in se kakovostno poslabševala.« In se res je ...

Edino, kar je vlada dosegla, je zaviranje tujega kapitala pri cenemem nakupu podjetij, pa še to po zaslugi Banke Slovenije in njene previdne monetarne strategije. Raziskovalne organizacije niso uspele uresničiti pogoja Nacionalnega raziskovalnega programa po visoki kakovosti, kar bi vodilo do večjega povpraševanja proizvodnje po njihovih storitvah. Zahteve deklaracije Instituta Jožefa Stefana iz leta 1997 so ostale neizpolnjene. Tudi Ministrstvo za znanost in tehnologijo se je omejilo samo na preživetveno financiranje raziskovalcev, ničesar pa ni storilo za nujno

potrebne faze uvajanja raziskav v proizvodnjo, kot so vključitev koordinacijskih znanj, zagotovitev kapitala, zavarovanje industrijske intelektualne lastnine in zavarovanje tveganj, ki so povezana s takšnimi kompleksnimi projekti.

Ob prehodu v novo stoletje si zastavljamo vprašanje, kaj si lahko obe-tamo. Če upoštevamo, da nismo v sedmih letih po naših razpravah o Nacionalnem raziskovalnem programu skoraj ničesar uresničili, moramo pesimistično ugotoviti, da tega ne bomo nadoknadili v kratkih treh letih, ki še ostanejo do naše vključitve v EU, ko bomo imeli roke zvezane za večino ukrepov, ki smo jih takrat predvideli. Slišali smo opozorilo bančnikov na njihovem zboru na Bledu (7. decembra 1999), da bodo vse slovenske banke bolj ali manj prešle v tujo last, kar ni bilo niti pod avstro-ogrsko oblastjo, ko je slovensko denarnišтво omogočilo razcvet slovenskih podjetij. Nismo okrepili gospodarskih družb tako, da bi se po donosnosti in dodani vrednosti na zaposlenega izenačile z razvitimi in tako postale odpornejše na tuje prevzeme. Strategije povečevanja konkurenčnosti gospodarstva vlada ni izvajala. Prednosti domačih podjetij pri natečajih državnih in paradržavnih ustanov ne uveljavlja tako kot v tujini, čeprav prikrito. Zato ne prihaja do oblikovanja slovenske elite v moderni nacionalni skupnosti vrhunskih menedžerjev, kapitalistov in vrhunskih raziskovalcev, ki bi bili nosilci inovacijske baze in ekonomske uspešnosti. Boj za odličnost raziskovalne elite je spričo tega nepomemben in nebojjen.

Raziskovalci morajo razumeti, da je rešitev paradoksalno samo v gospodarstvu in ne pri njih. Njihova usoda pade ali se dvigne z njim. Postati mora močno in konkurenčno, da jih bo lahko angažiralo. To je ironija: doslej se sploh niso zmenili zanj, ker niso razumeli, zakaj se Zahod tako obnaša. Vlada bo zato okrepila gospodarstvo, saj oživlja Strategijo povečevanja konkurenčnosti podjetij z vsemi podrobnimi ukrepi, ki jih EU dovoljuje. Zdaj razumemo prakso Zahoda, da plačuje po odličnem SCI samo elito, vse druge pa pošilja v tekmo za inovacije. Vedimo, da se gospodarstvo bori zase in za intelektualce. Od njega je odvisno, ali se črni scenarij ne bo uresničil. Zapoved dneva je: okrepiti gospodarstvo za količinsko mnogo večjo proizvodnjo, tudi z žrtvami in pritrgovanjem drugim področjem. To je edina rešitev vprašanja, ki ga je zastavil dr. Franc Vodopivec v svojem razmišljanju v Delu – Znanost 15. decembra 1999. Žal se znanstvena elita vede tako, kot da se je to nič ne tiče. Kot tista filozofija: Za nami potop ... Poziv k donatorstvu Jasne Kontler – Salamon na istem mestu za rešitev raziskovalcev pa je poniževanje in beračenje, kliče pa po edini rešitvi: močnem gospodarstvu, ki bo sponzor, naročnik in plačnik raziskovalcem za njihovo odločilno podporo njegovemu ekonomskemu prodoru.

Smo na prelomni točki, ko ostajajo možne vse opcije, tudi ta, na katero je pokazal dr. Bajt na začetku 90. let: da bo cela Slovenija etnično podzemlje sicer povsem internacionaliziranega gospodarstva, v kateri ne bo

nobenih nosilnih nacionalnih elit, temveč struktura prebivalstva iz let pred 1918, ko je bilo na vseh sektorjih podložno odločanju tujcev. Kam se bo na tej prelomni točki usmerila pot Slovenije, je odvisno samo od presoje in daljnovidne odločitve politične elite. Samo še tri leta imajo čas.

52. Izzivi in možnosti industrije znanja

Pri ohranjanju slovenske industrije izgubljam bitko. Propadel je velik del velikih podjetij, ki so bila močni nosilci razvojnega potenciala in v določenem pogledu oporišča inteligence, saj so omogočala sprejem mladih diplomantov in razvoj zrelejših v dosežke novih izdelkov, primerljive evropskim. Ekonomskokomercialno znanje je bilo prešibko, da bi lahko podprlo sicer prodorne tehnike. Nova država se je morala odpreti in konkurenca je bila prevelika. Multinacionalke, ki so se naselile v Sloveniji, pa še niso našle poddobaviteljskih majhnih in srednjih podjetij, kar dokazuje njihov zelo majhen del dodane vrednosti v prihodku, ker pač uvažajo vse sestavine za svojo finalno proizvodnjo. Zato še ni pravega podjetniškega ozračja in povezovanja v omrežja. Uspešna majhna podjetja se morajo povezati z velikimi multinacionalkami, kjer lahko dobijo odjemalca, kapital in tržno pomoč. Nekatera se bodo sčasoma povečala in osamosvojila. Tako se bo pričel nov cikel krepitev neodvisne strukture v razpadlih panogah. Multinacionalke bodo zato odigrale pomembno vlogo, čim bodo same ugotovile primerjalne konkurenčne prednosti svojega okolja v Sloveniji. V sedanjem položaju so edini vir kapitala in dostopa na globalni trg. Ne moremo pa sami vzpostaviti nacionalnih prvakov v tako kratkem času.

Zato moramo današnji razvoj gledati realistično v luči poti iz odvisnosti v sodelovanje in poznejšo neodvisnost, kar pa terja velika razvojna prizadevanja, da bi lahko dajali multinacionalkam tisto podporo, ki jo želijo. Za tuji kapital je najceneje, če lahko nabavi sestavine in storitve v bližini, to pa mora ustrezati njegovim zahtevam. Razvoj v Sloveniji se glede trga loči od drugih postkomunističnih držav: multinacionalke ne ustanovljajo na nizkih plačah, saj so slovenske za 180 odstotkov višje od madžarskih. Zato se ne naseljujejo v usnjarski, obutveni in tekstilnooblačilni panogi z nizko plačanimi delavci, ampak v zahtevnejših panogah, avtomobilski, strojni in elektropanogi. V teh panogah so našle razmeroma poceni visoko izobražene zaposlene, ki izpolnjujejo njihove zahteve. Med njimi so tudi raziskovalci in razvijalci.

V tej fazi moramo spoznati, da za panoge z nizko kvalificirano delovno silo ni rešitve, za multinacionalke niso zanimive. Na vrsti so zahtevnejše panoge v smeri visoke tehnologije, strojna, telekomunikacije, elektronika, fina mehanika, ogrevalna in armaturna tehnika ter softver. Slovenija ni zanimiva zaradi plač (kot Madžarska, Poljska ali Češka), temveč zaradi

visoko izobraženih in visoko usposobljenih delavcev in zaradi tržne bližine menedžmenta.

Zadnja faza tega razvoja tujega kapitala bodo naložbe v raziskave in razvoj, v izkoriščanje slovenskega znanja. To je bilo zaporedje uveljavljanja multinacionalk v drugih državah. Če bomo imeli to področje močno razvito s kakovostno ponudbo vsestransko izurjenih in ustvarjalnih raziskovalcev in razvijalcev, lahko pričakujemo naložbe multinacionalk tudi v to panogo proizvodnje znanja. V ta namen je pri odločanju multinacionalk odločilno dvoje: močna infrastruktura in gospodarska regulatorna stabilnost, se pravi urejena kontinuiteta brez nenadnih perturbacij v monentarni, tečajni, davčni in administrativni politiki, kar vzbuja zaupanje in perspektivo poslovnih in tržnih odločitev v načrtovanju.

Hkrati s prilagajanjem inštitutov na sodelovanje z industrijo bodo morali raziskovalci sprejeti način delovanja pri raziskovalno-razvojnih projektih, v katerih se združujejo raziskovalni inštituti, razvojniki podjetij in menedžment kot usmerjevalec razvoja multinacionalk. Raziskovalci si morajo prisvojiti način razmišljanja, razsojanja, samousmerjanja in avtonomije odločanja raziskovalcev velikih industrijskih inštitutov, kot sta inštituta Philipsa (Eindhoven) in Bayerja AG (Leverkusen). Raziskovalci bodo razvili takšno miselnost, če jim bo pomagala država in pri svojem financiranju z izbiro projektov uvajala zahodno prakso.

Vse multinacionalke iščejo znanje in organizirajo njegove vire. Konkurenca ni več v surovinah, v klasičnih primerjalnih prednostih proizvodnih dejavnikov. To je zastarelo. Dobiti jih je možno povsod. Danes smo že v industrijah z možganskim pogonom, ki jih lahko vzpostavite kjerkoli, saj niso povezane z nobenim faktorskim virom. Zato vsaka vlada nasteva iste cilje, čeprav ima vsaka država različne vire, ena baker, druga rudo, tretja energijo. To je drugače kot pred sto leti. Japonci so postavili sedem ključnih industrij za prvi del 21. stoletja: mikroelektroniko, biotehnologijo, nove materiale, telekomunikacije, civilno letalstvo, robotiko in orodne stroje, računalnike in softver. Vsaka država se naslanja na eno od teh področij, druga drugi so si povsem podobne. Primerjalne prednosti niso več naravne, ampak jih ustvarja človek. Vsakdo se lahko loti teh ciljev, če ima možganski pogon. Zato je Bangalore v Južni Indiji softverski svetovni center. Manj razvita država torej lahko konkurira z visoko razviti na visoki tehnologiji. Danes lahko Slovenija konkurira ob sodobnem transportu in komunikacijah z visoko usposobljenimi v ZDA in pri tem načeloma ni nobenih realnih ovir.

Problem je edino v tem, kako dobiti čim več dohodka iz teh novih industrij. V temelju so dominantno konkurenčno orožje 21. stoletja izobraževanje in veščine delovne sile. Če gremo v biotehnologijo, moramo imeti čim več doktorjev biologije, ker so ti enakovredni proizvodnim delavcem v drugih industrijah. Slovenija ima premalo visoko izobraženih in premalo doktorjev. To morajo biti glavni cilji države. Potrojiti moramo delež visoko izobraženih tehnikov, čeprav jih danes na videz ne potrebujemo.

S tem je povezan potreben premik od tehnologije izdelkov k tehnologiji procesov. Razvoj novih izdelkov obvladamo, ne znamo pa proizvodnih procesov voditi v kakovost in nizke stroške. Tega znanja pa ni mogoče kupiti. Tisti, ki zna ceneje proizvajati, lahko odvzame novi izdelek izumitelju. Obvladati moramo poceni visokotehnološke procese. Novi izdelki niso rešitev, če ne znamo biti najcenejši proizvajalec. To je zakrivilo gospodarski neuspeh propadlega dela industrije. Zgodba o nizki slovenski dodani vrednosti je v bistvu dokaz za to. Ne samo inovacija, temveč tudi proizvodna prednost je pogoj za uspeh. Ameriška zgodba o izumu videorekorderja, ki so ga Japonci množično proizvajali z velikim dobičkom, je že klasičen primer. V Sloveniji je to glavni problem. Inovacije bodo rešile samo tržno privlačnost in omogočile slovenske blagovne znamke, na trgu pa jih mora uveljaviti tehnologija proizvodnje z nizko konkurenčno ceno.

Slovenija si bo edino s tem odprla koristi kapitalizma. V desetih letih se KDP na prebivalca ni prav nič povečal, ustvarila ni nobenega novega delovnega mesta, edino plače so se podvojile. Leta 2025 bomo imeli volilno večino v ljudeh nad 65 let, kar bo vplivalo na sociologijo, poslovnost in proračun. Postali bomo prva družba v zgodovini, ki jo bodo obvladovali starejši. Bomo pa lahko tudi prvi v globalnem gospodarstvu, saj bomo lahko proizvajali kjerkoli in prodajali kjerkoli na svetu.

Edino vprašanje je, ali bomo znali izvesti premik iz industrij, ki uporabljajo vire, v industrije z možganskim pogonom. Za to je potrebno ogromno znanja v širokih plasteh prebivalstva. To je velik izziv, ki zahteva drugačne poglede in drugačna mišljenja, celo drugačne ideologije, ki niso več tradicionalno kapitalistične. Opravka imamo tudi z grožnjami. Glavna grožnja je ta, da se ne bomo nič spremenili, da bomo ostali šibko gospodarstvo in da se ne bomo znali enakopravno integrirati v EU.

Zastavlja se nam vprašanje, ali bo država s svojimi socialnimi ukrepi za šibki sloj prebivalstva odvzela ostrino prisili, da se ljudje v svojem interesu drugače obnašajo, kot so bili navajeni, in s tem delovala proti sodobnemu naravnemu razvoju. Seveda je to možno. Evropa se v tem pogledu obnaša drugače kot ZDA. V ZDA se manjšajo plače nekvalificiranemu sloju, povečuje pa se število delovnih mest in zmanjšuje brezposelnost.

To bi se moralo dogajati tudi pri nas. Spodnjih 60 odstotkov delovne sile je odločilnih. So lahko balast, ki ovira spremembe, ali pa jih pospešuje. Plače bi jim morale padati toliko časa, dokler bi imeli tako nizko izobrazbo in večine, kot jih imajo danes. Gre za velike premike in pri tem ne bi smeli biti popustljivi in nenačelni. Ta prehod je velika preobrazba miselnosti in sposobnosti, ki bo v temelju spremenila značaj Slovenije. Odločala bo o tem, ali postanemo država v krogu visoko razvitih z možganskim pogonom, ali pa bomo ostali med odvisnimi, nepomembnimi in nevlivnimi, ki služijo kot poddobavitelji sestavnih delov nižjega razreda. Kot družba se bomo morali odločiti, ali bomo vlagali nesorazmerno

intenzivno in široko v izobrazbo in veščine ter ali bomo ustvarili okolje, v katerem se bodo programi usposabljanja in vežbanja izplačali z visokimi obrestmi. Teh problemov ne moremo rešiti s preprostimi sredstvi. Napraviti moramo vrsto stvari, in to v soglasju drug z drugim, kar bo omogočilo red v razvoju družbe in povzročilo splošne premike iz tradicionalnih industrij v industrije znanja z globalnim delovnim dosegom. To je dolžnost vlade, saj gre za splošne stvari, ki se nanašajo na vse sloje. Zato se vlada tega ne more otresti, češ to ni naša stvar. Z *laisser faire* politiko lahko napravi največjo škodo že takoj v začetku. Pri tem si moramo zastaviti dve vprašanji. Prvo je: ali gradimo temelj veščin? S tem moramo misliti tako doktorate znanosti kot visoko kvalificirane proizvodne delavce. Na to pa se navezuje drugo vprašanje: ali pravilno vlagamo v raziskave in razvoj?

To pomeni, ali gradimo prave temelje kot operativno bazo za nove kadre z visokim znanjem, ali smo načrtali prave smeri za visoke tehnologije, na katerih lahko podjetniki gradijo. Baza novega znanja jim mora omogočiti, da bodo konkurirali v teh ključnih bodočih industrijah na različne načine, v različnih kombinacijah, samostojno ali v kooperaciji, v nišah ali neposredno na širokem področju.

V RiR moramo vlagati več sredstev, v večjem odstotku KDP kot doslej, tako v vladnem sektorju kot tudi v zasebnem podjetniškem. To je vložek v prihodnost, ki mora biti storjen vnaprej, kot prva faza. Njej bodo sledile druge faze proizvodne vrste. Večje vlaganje v RiR pomeni premagovanje dosedanje negotove, varčne in obotavljive mentalitete. Pomeni preboj tveganja in večjega optimizma, večjega zaupanja vase in v svoje zmožnosti.

Pri tem je izredno pomembna primerjalna presoja, primerjanje med vedenjem in dosežki visoko razvitih in uspešnih na vsakem koraku in v vseh pogledih. Iz tega bomo lahko izluščili, kaj delamo narobe in kaj dobro. Tam, kjer so rezultati slabi, moramo ugotoviti, kakšen je svetovni standard, in nato moramo poiskati načine, da bomo ta standard dosegli. Pri tem moramo biti odločni in trdni. V ta namen pa si moramo biti na jasnem s cilji in potmi do teh ciljev.

53. Odvisnost znanosti od ekonomskega stanja države

Za realsocialistične države je bilo značilno, da so obravnavale znanost povsem ločeno od ekonomskega stanja države. Zato je bilo njihovo ekonomsko stanje slabo in stanje okolja je bilo temu podobno. Za kapitalistične države pa sta značilni nenehna povezava in funkcionalna odvisnost razvoja znanosti od homogenega stanja države. To se kaže v regulaciji znanosti s strani državne uprave s približevanjem potrebam ekonomije, pri naporih usklajevanja ciljev raziskav s cilji gospodarstva in

pri racionalizaciji znanstvene potrošnje glede na razpoložljive vire gospodarstva. Ti viri se medsebojno nenehno prilagajajo in usmerjajo tako, da prihaja do tehnološkega napredka, ki dviga donosnost in produktivnost gospodarstva. To je trajnostni razvoj.

V državah v tranziciji te povezanosti še ni videti v zadostni meri. Znanost se še naprej obravnava kot družbena kategorija sama na sebi, brez povezave in brez odvisnosti od ekonomskega stanja države. Obravnavajo jo samo v primerjavi s stanjem v svetu glede na znanstvene dosežke, ne pa glede na njeno vlogo pri dviganju kosmatega domačega proizvoda. Posledica takšne obravnave znanosti je izguba njene funkcionalnosti in regulacije, kajti znanost na Zahodu se spodbuja in napreduje v nenehni primerjavi z gospodarskim stanjem. Iz njega dobiva ideje pa tudi nepogrešljive povratne zveze za samokorekcijo. Tako nastaja nenehen tok novih spoznanj, rešitev in aplikacij, ki si sledijo v ciklični spirali napredka v tehnoloških dosežkih in v dodani vrednosti proizvodnih podjetij.

Znanost mora deliti usodo gospodarstva. Sicer izgubi mero za realnost, izgubi ozemlje za eksperimentiranje idej in ostaja samo sledilec in posnemovalec svetovnega dogajanja. Izgubi vsako povezavo z gospodarstvom, ki mu zato ne ostane drugega kot posnemanje in nakup tehnoloških znanj pri tujih podjetjih, ki znajo razvijati RiR in ki zato znajo pobirati ekstra dobiček od svojih vlaganj v RiR. Znanost v teh državah zato ne izhaja iz lastnih korenin, ne zna živeti sama zase, ne zna ocenjevati svojih dosežkov na realni osnovi ekonomskega napredka države. Zato se ne zaveda principa vlaganja in vračanja, temveč živi kot proračunski potrošnik. Svoje pravice do preživljanja s strani države izvaja iz svojega poslanstva, češ tudi druge države imajo visoko razvito znanost, ki se uveljavlja v svetu s publikacijami. Ne vidi in noče videti, kaj šele sprejeti vpeljave odvisnosti od ekonomskega stanja države, ki dovoljuje takšno in nič drugačno proračunsko potrošnjo.

Takšen položaj znanosti vpliva na način razmišljanja raziskovalcev, na njihov odnos do svojega dela in do raziskovalnih tem, ki si jih izbirajo. To je psihologija potrošnje in svobode, ki terja neomejenost. To je skrajna oblika avtonomije znanosti, ki na koncu tudi vsakemu zunaj nje zanika pravico do vrednotenja njenega dela. To pripelje do zmanjšanja njene plodovitosti in inovativnosti. To je filozofija samozadostnosti države v državi, ki je usmerjena na potrošnjo, ki se ne ozira na vire in zanika vsako odgovornost do svojega okolja. To ni znanost, ki bi skrbela za trajnostni razvoj države. Zaradi svoje nepovezanosti v družbo in ne vključenosti v vodenje tehnološkega razvoja te svoje naloge ne more opravljati. Njena eksistenca poteka zunaj družbe, edino merilo, ki ga priznava, je raven svetovne znanosti. Takšne so znanosti držav v tranziciji. Odsev tega je tehnološko zaostajanje vseh tranzicijskih držav za zahodnimi.

54. Rešitev raziskovalcev – združevanje z industrijo

Pregled dosežkov gospodarstva v preteklih letih nam ne povzroča optimizma, ker odkriva trende vse hitrejšega opuščanja lastnega razvoja in s tem izdelkov z lastno blagovno znamko, vse večje zaostajanje v dodani vrednosti in prihodku na zaposlenega za zahodnimi, vse manjšo donosnost na prihodek in na uporabljeni kapital, vse manjše vlaganje v RiR in vse večje vmesne stroške za nabavljene komponente in blago, kar zmanjšuje kosmato dodano vrednost. Zato je vse več podjetij, ki izplačujejo za plače več, kot je dodana vrednost – v njih je 46.000 zaposlenih. Povprečna dodana vrednost na zaposlenega leta 1997 je bila 31.603 DEM, leta 1998 34.690 DEM. Razlika z Nemčijo se povečuje, ne v količniku, temveč v razliki: ta je bila leta 1994 123.410 DEM, leta 1996 pa že 130.560 DEM. 86 odstotkov podjetij opravlja dodelavne posle in posluje na robu preživetja, z dodano vrednostjo pod 25.000 DEM, ki jo 70-odstotno do 80-odstotno izčrpajo s plačami (med njimi so vsa nekoč znana podjetja), in brez razvojnih kadrov, ker so razvoj razpustila. Med njimi izstopajo podjetja s tujim lastništvom, z Bayer Pharmo na čelu z dodano vrednostjo 122.000 DEM na zaposlenega, Treibacher Schleifmittel z 81.000 DEM itd. Ta podjetja pa nimajo svojega razvoja, temveč uvajajo nove izdelke po dokumentaciji matične hiše (med njimi so tudi največji: Revoz – Renault, Danfoss, Henkel, Johnson, TUS Prevent itd.). Na raziskavo MZT o RiR v podjetjih predelovalne industrije (za leto 1997) je odgovorilo samo 4,2 odstotka vseh podjetij (6121 v celoti), da imajo razvoj za svoje izdelke.

To razkriva, da se akcijski prostor za raziskovalce in razvijalce vse bolj oži. V mnogih podjetjih ne poznajo več naziva konstruktor, razvijalec ali projektant. Horizontalnih razvojnih povezav med podjetji ni. Sodelovanje z inštituti in univerzo je naključno, omejeno na svetovanje ali pomoč v težkih primerih. Niso pa to ofenzivni, strateški projekti, kot jih vodijo v koncernih, s katerimi gradi menedžment prihodnjo poslovno usmeritev kot jamstvo obstoja podjetja v prihodnosti. Prav to pa je ključna vloga RiR na Zahodu.

Slabi obeti se napovedujejo tudi pri največjih podjetjih. Predsednik uprave Leka Metod Dragonja je v intervjuju (Delo, 22. maja 1999, str. 4) izjavil, da je vprašanje, koliko časa lahko še preživijo sami brez tujega partnerstva. To je odvisno od tega, koliko časa še lahko zagotavljajo tržno zanimive izdelke. Takšen portfelj izdelkov vidi še za kakšnih pet let. S tega stališča ocenjuje možne strateške povezave, tudi združitev Krke in Leka, v čemer ne vidi možnosti bistvenega povečanja prodaje. Cilj Leka je iskati partnerja, ki lahko obogati proizvodni program, se pravi, kjer bi dobil nove izdelke. Nič ne govori o skupnih prizadevanjih vseh raziskovalcev, da razvijejo nove izdelke v novih nišah za nove trge. In to v kemijsko-farmaceutski panogi, ki ima za sabo največjo od države plačano raziskovalno kritično maso na dveh državnih inštitutih! Če je največji

menedžer obupal nad svojim razvojem, potem vemo, da to pomeni slovo od lastnega RiR in hkrati priznanje, da ta RiR ni bil sposoben preskrbeti novih izdelkov.

Vendar moramo razumeti realnost, ki jo industrijski menedžer še pre-dobro pozna. V preteklosti niso bila vodstva v nobenem podjetju kaj pri-da navdušena nad svojim razvojem. Nekdanji vodja razvoja se je pritože-val nad šibko podporo vodstva, ker mu niso dovolili sprejeti novih doktorjev za raziskovalce. Sodelovanje z raziskovalno državno sfero je bilo bolj iz navade kot iz akcijskega programa, v katerem bi vodstvo zastavilo cilje. Tudi rezultati raziskovalcev niso bili bleščeči.

Tako smo prišli do jedra problema: prizadevanja za razvoj novih izdel-kov, ki bi lahko postali šampioni v svetu, so bila razpršena, omejena na majhne, finančno podhranjene projekte. V svetu si lahko na tem področ-ju zgradijo svoj tržni prodor samo veliki koncerni ali združeni partnerji. Če pogledamo primerjavo koncerna Bayer AG in Leka, bomo videli, da sicer najboljše slovensko podjetje (tako kot Krka) vendarle obsega komaj 48 odstotkov prihodka na zaposlenega in 49 odstotkov dodane vrednosti na zaposlenega Bayerja. Kot je povedal Metod Dragonja, je dal Lek za razvoj 55 milijonov DEM oz. 12 odstotkov prihodka, vendar je Bayer vlo-žil v rast in razvoj 3,9 milijarde DEM, kar je na zaposlenega za četrtno več. Vendar to tudi Bayer ni štel za dovolj, ob poročilu za prvo četrletje 1999 je predsednik Bayerja, dr. Schneider, poudaril, da so izvedli velik preobrat, ko so sklenili kooperacijo z Millenniumom, kar je najobsežnej-še tovrstno sodelovanje, ne samo za Bayer, temveč za celotno farmacevt-sko industrijo. Poleg tega je Bayer kupil za tri milijarde novih podjetij, zlasti področje diagnostike Chirona, s čimer so dobili dostop do novih tehnologij in razširili svojo ponudbo. S tem so postali vrhunska skupina na tem konkurenčno intenzivnem in s koncentracijo prežetem trgu. To nam naj služi kot primerjalna presoja.

Morebiti bo kdo ugovarjal, da ne gre primerjati tako velike multinacio-nalke z majhnim Lekom. Zato si izberimo mnogo manjše dansko farma-cevtsko podjetje Novo Nordisk A/S, znano diabetičnim in sladkornim bolnikom, z 8905 zaposlenimi (na www.novo.dk). Vendar so njegovi rezultati še boljši od Bayerja: dodana vrednost na zaposlenega je za 36 odstotkov večja, od Leka pa za 160 odstotkov. V raziskave in razvoj vlaga Lek na zaposlenega 21.800 DEM, Bayer 27.000 DEM, Novo Nordisk pa celo 80.820 DEM, kar je 3,7-krat več kot Lek in 2,9-krat več kot Bayer. Novo je zato izrazito usmerjen v inovacije in nove izdelke v svojem pro-gramu. Je eden prvih na svetu na področju insulina, diabetičnih zdravil in encimov. Zato je tudi njegova dobičkonosnost med vsem tremi največ-ja: Lekov dobiček znaša 16.000 DEM na zaposlenega, 8,5 odstotka prodaje, Bayerjev 22.000 DEM, 5,9 odstotka, Novo Nordiska pa 71.000 DEM, 19,1 odstotka prihodka. Dobiček na zaposlenega Novo Nordiska je torej skoraj tako velik kot vsa dodana vrednost Leka.

Takšne primerjalne presoje (benchmarking) nas postavijo na realna

tla. V desetletjih se nismo naučili podjetništva, ki hoče biti prvak: da bi se lotili raziskav na najširši podlagi in prodrli kot prvi na nekatera področja. Novo Nordisk je prvak, ker ima 30 odstotkov zaposlenih v RiR. Zakaj nismo šli na to pot? Zaradi neznanja političnih direktorjev? Zanašali so se samo na posnemanje in zdaj se jim to maščuje, ker morajo umikati nekatere izdelke z zahodnih trgov. Pasivno so sprejemali vse, kot je. Niso se spopadli s problemom izrabe intelektualnega kapitala. Niso spoznali, da je to edina rešitev. Danes jim ne bi bilo treba iskati strateških zvez. Kar je druga beseda za kapitulacijo. Podjetja drugo za drugim priznavajo svojo nemoč. Njihova krivda je vse bolj na dlani. Imeli so dovolj znanja, pa niso verjeli vanj. Niso ga znali vpreči za prihodnost. Niso verjeli, da bo inovacija posel stoletja in steber konkurenčnosti. Samo na jeziku so to imeli. V nekaj letih se bo to vse bolj razkrilo. Večina podjetij, ki so danes na vrhu seznama, bo šla po tej poti. In njihove samostojnosti ne bo več. Niti imena ne.

Jasno nam mora biti, da pri takšni organiziranosti slovensko raziskovalno področje ni združeno okrog zoženega števila ciljev, ostaja razpršeno glede na osebne ambicije protagonistov in bolj usmerjeno navzven v boju za SCI kot navznoter v nove izdelke. Vendar je podjetje Novo ustanovil prav prof. Hogt, ki je dobil Nobelovo nagrado za izum insulina leta 1923, kar je hotel izkoristiti. Naši raziskovalci pa se upirajo odpovedi publiciranju, profesionalni disciplini in požrtvovalni usmerjenosti v timsko delo, kar je temelj dela v koncernih. Zato Slovenija nima nobene možnosti zadržati svoje industrije za te raziskovalce kot področje uveljavljanja, za preverjanje rezultatov, kot eksperimentalno polje in kot prepotrebno povratno zvezo. Raziskovalcem to ni nič mar. Tu sta slovenska raziskovalna sfera in njen lobi zagrešila kardinalno napako, ki ju bosta mogoče morala plačati z obstojem. Vsekakor pa je to vir propada in nemoči slovenske industrije. Ostane ji res edino prehod v okrilje takšnih velikih inovacij, čeprav nič večjih nacij.

V interesu raziskovalcev je, da presežejo plotove, ki jih ločijo od parcialnih interesov in da svoje projekte usmerijo po potrebah industrije, ki še vedno mrzlično išče temelje za svoje reševanje. Industrija pa bi se morala združevati, kar je trend v svetu, iskati sinergije, strnjevati svoje zmogljivosti v nadkrično maso, ki bi bila zmožna ob odločnem vodstvu doseči odločilne preboje z novimi izdelki. Tudi Danci so morali sami začeti, nihče jim ni ničesar podaril. Slovenska industrija dobiva vse bolj značaj majhne poddobaviteljske strukture, podobne avstrijski po njenem propadu leta 1985, v kateri za raziskovalce in razvijalce ni prostora, majhni podjetniki inovatorji v specialnih nišah pa še edini samostojno negujejo izvirne izdelke.

Raziskovanje je po pravilu prva faza proizvodnje. Vendar v Sloveniji sploh še ni opravilo tranzicije. Prepozno je in zato ni sposobno samorefleksije. Danes se lahko oziramo nazaj in ugotavljamo krivdo za šibkost industrije. Iz povedanega sledijo razlogi: razpršena raziskovalna sfera,

usmerjenost v osebne interese, odsotnost močnega menedžmenta industrije, ki ve, kaj hoče. Denarja ni bilo malo, v desetih letih je bilo potrošeno za tehnološki RiR okrog 2 milijardi DEM. Vendar ta denar ni bil usmerjen strateško po praksi koncernov. Dal ni nobenih rezultatov, za katere bi lahko trdili, da so bili nacionalno pomembni, da so učvrstili delovna mesta in povečali imidž Slovenije (kar lahko trdimo za Dance). Trend je že določen s temi našimi napakami: podjetja bodo vse šibkejša, vse več bo dodelavnih in licenčnih poslov, vse večji del dodane vrednosti se bo v obliki vmesnih stroškov odlival v matična tuja podjetja in tako zmanjševal davčno osnovo slovenskega fiskusa. Lastniki se bodo menjali. Po eni strani je lahko to dobro, če se bodo raziskovalci znali vključiti v njihove nove načrte in jim ponudili svoje izkušnje. Odpor proti tujim kupcem zato ni vedno racionalen. Primer naj bo Litostroj: pod firmo ABB bi lahko razvijalci ustvarili neodvisni slovenski center za vodne turbine z dodano vrednostjo okrog 90.000 DEM na zaposlenega. Danes Litostroj životari, razvijalcev z bogatimi izkušnjami ni združil, dodana vrednost na zaposlenega pa je bila leta 1998 bornih 14.930 DM, tako da so plače presegle dodano vrednost za 26 odstotkov in tako že s tem ustvarjale izgubo. To je počasno umiranje in že tako podcenjeno znanje bomo izgubili dokončno in za vedno. Slovenski razvoj bo samo še zgodovinski spomin.

Tehniška univerza bo morala spremeniti svoj pouk: inženirji proizvodne procesne tehnologije ne obvladajo, čeprav je cenena proizvodnja danes temelj konkurenčnosti. Zato jih tujci zamenjujejo s svojimi. Poleg tega ne zvedo, da obvladajo »posel«, ki se v svetu prodaja v obojestranskem interesu. Zato se slovenskim raziskovalcem obeta slaba prihodnost. Izkušnje Irske in Švice, ki sta nekajkrat bogatejši od Slovenije, kažejo, da ni mogoče vzdrževati inštitutov, ki niso vključeni v industrijo. Ali bo industrija zrela za razvoj, ali bo imela finančna sredstva in strategijo rasti, pa je spet odvisno od današnjih raziskovalnih prizadevanj. Krog se tako zaključuje. To je kot organski cikel življenja. Stvari so zelo preproste. Potreben so univerzalni pogled, presoja stanja in primerjanje z razvojem v svetu. Potreben bo prevzem nove filozofije industrijskega raziskovanja, z omejeno svobodo ob večjih možnostih. Pomirimo se, to so zahodni znanstveniki že pretrpeli, za mnoge je bilo to odkritje in olajšanje (Etzkowitz, 1993; več o tem sem pisal drugje). Minili so časi, ko smo bili ločeni od sveta z zaščitnim zidom. Zdaj smo v njem in moramo se mu prilagajati. Še slabše bo, če bomo želeli trmasto vztrajati v svojem odmirajočem svetu. Potopili se bomo z njim.

55. Spregledana vloga znanosti

Beseda »znanost« pomeni Slovencem neko vzvišeno vrednoto, ki pa ji ne znajo določiti mesta v realnem življenju, kjer določata ugled in veljavo

samo dobiček in povrnjeni vloženi kapital. Njen pomen na Zahodu je drugačen. Instinktivno jo povežejo z vodikovo bombo, concordom, superhitrim vlakom in penicilinom. Pri nas ne pade to na um nobenemu šolarju, temveč jo opisuje z nečim nedoločenim. Žal o tem nimamo javnomnenjskih meritev, ki bi najbolje opisale vlogo znanosti v mentaliteti ljudi. Tako pa se moramo zanašati na druge kazalce, ki označujejo razvitanost države in njeno mesto v tekmi z drugimi državami: kosmato dodano vrednost (KDV), kosmati domači proizvod (KDP), dobiček gospodarstva in konkurenčno mesto po meritvah Inštituta za menedžment in razvoj (IMD iz Lausanna. Na petem mestu je inovativnost s številom patentov in tehnološko bilanco trgovanja z njimi. Znanost je vodnik človeštva pri njegovi vrtoglavi eksponencialni rasti blaginje. Je na čelu. Rimski klub raziskuje temne plati tega napredovanja – in to je tudi znanost, zavest o škodi te tekme.

Razmerja, v katerih se slovenska država giblje s svojo proizvodnjo ali blaginjo, so tako neznanska, da si jih komaj lahko predstavljamo. Za blaginjo, ki jo ustvarjajo dežele Beneluksa, bi se moralo truditi 34 Slovenij. Ničesar pa to ne pove o inovacijskem potencialu, ki je jamstvo za hitrost poti v prihodnosti, ne o vplivu, ki ga izžareva neka država na ves svet, ko je vse novo povezano z njenim imenom. To je bistvo pomena Slovenije, ki bi ga lahko hipotetično izvajala na svet kljub njeni majhnosti. Kajti čim manjši si, tem bolj se moraš izprstiti, izvajati strahovit intelektualni napor, da vsiliš svetu svojo podobo.

Preglejmo zato, kakšen vpliv izvaja slovenska znanost na blaginjo sveta. Izvajali naj bi ga inštituti, ki so samostojni ali v sklopu koncernov, in ga nato z inovativnimi izdelki prelivali v svet. Industrija se ne more pohvaliti z inovativnimi izdelki. Velika podjetja se cepijo na manjša. Razvojni oddelki se zmanjšujejo in izginjajo. O vplivu znanosti lahko zato komaj še govorimo. Raven proizvodnje je še na spodnji stopnji tehnološke in razvojne zahtevnosti, na ravni drugega vala industrializacije priučnih delavcev. V industriji deluje samo še nekaj inštitutov s pomembnejšo zmogljivostjo. Večina je izginila s podjetji vred. Raziskovalci so se iz njih razkropili. Kritične mase pa ni skoraj nikjer več toliko, da bi bilo možno načrtno organizirano raziskovalno-razvojno delo.

Samostojni inštituti živijo v okrilju države, podpira jih proračun, ugled si gradijo predvsem s publiciranjem v svetovnih revijah, s pomočjo indeksa SCI. Na Zahodu si ne moremo zamisliti inštituta, ki bi računal samo na državo in kot svoje reference našteval samo publikacije. Njihova referenca so uspehi v sodelovanju z industrijo, to so patenti in prodane licence. Glavni del njihovega dohodka je iz te dejavnosti za industrijo, za patente in licence. Celo Max-Planck-Gesellschaft je v letu 1998 dobil od proračuna samo 42,6 odstotka svojih izdatkov (801,2 mio DEM od 1887 mio DEM). Ostanek pokrije z dohodkom iz sodelovanja z industrijo. Fraunhofer Gesellschaft pa dobiva samo 37,2 odstotka. Zato je delež za gospodarstvo prevladujoč. Zato je odnos do dela pri posameznikih

usmerjen zlasti v uresničevanje njihovih idej in rezultatov raziskav za gospodarska podjetja.

Tudi profesorji na univerzi so temu ustrezno preusmerjeni v sodelovanje z industrijo, od tam črpajo spodbude za raziskave in za nove ideje. V industriji delujejo njihovi doktorandi, njihovo sodelovanje z doktorandi pa je tesno povezano s skupnimi cilji. Pogosto po zelo uspešnih disertacijah z novimi doktorji ustvarjajo skupno podjetje, v katerem nato svoje izsledke tržijo in si tako pridobijo tudi dohodke. Plača profesorja je namreč samo polovica plače, ki jo dobi doktor, njihov varovanec v industriji. To manjkajočo polovico si mora profesor zaslužiti zato sam s sodelovanjem v takšnih podjetjih.

Inštituti, ki sodelujejo z industrijo in v njej ovrednotijo raziskave (večinoma s patenti), imajo zato popolnoma drugačen imidž in drugačen pogled na raziskave. Publiciranje ni več na prvem mestu, ker ga sodelovanje z industrijo izključuje. Ni potrebno, da bi jih država opozarjala ali usmerjala k transferju svojega znanja. Zato se njihov način razmišljanja diametralno loči od slovenskega, ker so usmerjeni v ovrednotenje svojega dela, kritično preverjanje svojih projektov, drugačno presojo svojih kadrov. V njihovem odnosu do okolja ni iskanja poslanstva ali samopoveščevanja. Industrija je tista, ki jim daje svoje priznanje na najbolj otipljiv način: daje jim nova naročila ali pa jih črta. To določa razcvet ali propad inštitutov. Ko vlada ocenjuje umestnost svoje podpore nekemu inštitutu, je glavno merilo njegov uspeh v industriji in odziv, ki ga dobiva iz nje. Vsi vedo, kdo je na prvih črtah napredka, kdo je najbolj iskan in čigavi so najprodornejši in najdobičkonosnejši patenti.

Ko se vzpostavi takšno ozračje, niso potrebne nobene diskusije o nekem imaginarnem poslanstvu inštituta ali znanosti, temveč je vse bolj realno, naravno in razumljivo samo po sebi. Ni več nobene razcepljenosti, dvotirnosti ali očitanja, temveč teče sodelovanje organsko, povezano v verigo, ki ima svoj začetek in konec, v kateri so vsi člani med seboj povezani in kjer vsak člen ve, kaj drugi počnejo in kako so odvisni drug od drugega. V postkomunističnih državah tega ni. Zato se nenehno ponavljajo teorije o poslanstvu raziskav in znanosti, o nepovezanosti, o svojih lastnih ciljih, o odgovornosti za skupen napredek države, ki je lastna prav vsem.

Seveda mi bodo očitali, da je to v Sloveniji iluzija, ker je industrija majhna, nezahtevna, nerazvita in zato tudi ne more ponuditi inštitutom izzivov na visoki ravni. Vendar je treba nekje začeti. Krivda neinovativnih izdelkov in primitivne posnemovalne industrije izvira iz desetletij ločenosti dveh področij, to sodelovanje pa se je na Zahodu organsko razvijalo, obe področji sta napredovali vzporedno, druga drugo sta spodbujali in se dvigali na raven, ki jo danes občudujemo in kjer kupujemo najnovejše izdelke najvišje kakovosti. Tudi njihova pot ni bila lahka, napori desetisočev najboljših talentov so jo utrli po svetovni vojni. Če bomo šli po isti poti, se bo takšno sodelovanje z medsebojnim oplajanjem uvelja-

vilo tudi pri nas. In dalo bo iste rezultate. Vendar ne tako, da bomo samo filozofirali, zganjali demagogijo na simpozijih o lastni veljavi, delali pa naprej enako neproduktivno in nepovezano. Počasi bo postajala tudi industrija zahtevnejša, ko bo ujela korak s sosednjimi državami.

Terjala bo inovacije, ki bodo edini temelj večje donosnosti in boljšega podjetništva. Inštituti morajo potrpeti, ne smejo zamahniti z roko, češ na tako nizko raven se ne bomo spustili. Krivda za takšno stanje je tudi pri njih. Tehnološko raven zahtevnosti izdelkov vzdržujejo v svetu raziskovalci v inštitutih in na univerzah. Nihče drug, kajti drugega ni. Vlade računajo samo nanje, se jim posvečajo in utirjajo sodelovanje tudi same s pogojevanjem svoje pomoči.

Slovenci si kopljejo jamo, ker tega nočejo videti, naslanjajo se s svetim poslanstvom znanosti in so slepi za dogajanje v svetu. Sveta pravzaprav ne poznajo, tuj jim je, ne znajo brati temeljnih zapovedi inovativne proizvodnje. Vse izvira iz strahovite slepote in zaverovanosti vase, kot da je Slovenija središče sveta. V resnici ne pomeni nič. Slovenija ni prispevala k bliskovitemu razvoju tehnologije niti enega samega kamenčka. Naj se javi inštitut, ki prodaja licence za svoje patente v svetu in od tega živi ter se ekspanzivno širi! Zaradi visokih plotov ne vidi sveta in se napihuje s svojo zgodbo o uspehu. Sloveniji bodo dali pomen samo inovativni izdelki »made in Slovenija«, ki bodo dajali smer svetovnemu razvoju. Pa čeprav v najmanjši niši. To ji bo dalo ime. Uspeh se meri samo s težo milijonov dolarjev. Na drugo svetovna politika ne reagira.

Čim bolj se bodo intelektualci zavedali svoje ničevosti in praznine v svetovnem prostoru (ne balkanskem in ne evropskem!), tem bolj bodo pripravljene na radikalne spremembe v svojem mišljenju, navadah in vrednotenju. Slovenija mora začeti povsem na dnu. Ne se izgovarjati, da nekaj pač moramo pomeniti. To je samo izgovor za nedejavnosti, za *laisser passer*, češ kaj nam svet mar. To ne vodi iz dna, ampak nas bo zabetoniralo v slovensko zatohlost in napuh. Vredni bodo samo tisti, ki bodo svoje znanje v patentih unovčili v multinacionalkah, ki bodo lahko dokazali, komu vse so prodali svoje licence, in ki bodo bogati živeli od svojih dosežkov in se odpovedali proračunski miloščini.

Trdno verjamem, da bomo dočakali takšne dni, sicer ne kmalu, prihodnje generacije pa gotovo. Gotovo bodo tedaj delovale tudi že prve slovenske multinacionalke, ki bodo vzpostavile polja slovenskih inovacij. Če jih ne bodo, potem bodo Slovenci intelektualno mrtvi, inovativno jalovi, še naprej samo filozofi v svoji odmaknjenosti. Naše vroče želje, da bomo postali »Slovenija Incorporated«, bodo spet zaspale za pol ali za celo stoletje.

56. Tehnologija – pogoj naše globalizacije

Globalizacija je modna beseda in ponavljajo jo vsi enako: gospodarstveniki, kulturniki in politiki, vsak s svojega stališča, vendar se vse manj zavedajo njenega bistva po navedenem vrstnem redu. Biti svetovljan, biti odprt, pomeni odprto družbo, ki je pogoj demokracije (čeprav tudi to večini ni jasno). Kdo ne bi hotel biti takšen, saj je danes ne biti demokratičen, ali ne hoteti biti, enako politični smrti. Demokracija nima alternative in zato smo na koncu zgodovine boja za prevlado, kajti za boj sta potrebna najmanj dva. Kdo ne bi hotel biti vključen v svet? Biti njegov priznani delček? Vendar je to tudi povezano z obveznostmi. Ni dovolj samo zahtevati dostop povsod v vse kote sveta, moramo se tudi sami odpreti kot del sveta. Svet moramo sprejeti tudi doma. To pa razumejo vsi naštetih poli naše družbe vsak po svoje, in to z omejitvami, s figo v žepu. Politiki ne bi želeli, da se kdo meša v njihovo načrtovanje, da jih nadzoruje in njihove zmote ali zločine kaže vsemu svetu in jih tako postavi na sramotilni steber.

Tudi kulturniki niso za obojestransko odprtost, ker dobijo s tem konkurenco doma. Vendar so od vseh še najbolj odprti, saj živijo od tujih idej in primerjave s svetovnimi tokovi. Filozofi bi nehali tvorno delovati, če bi jim odrezali žile, ki jih napajajo iz sveta. Gospodarstveniki pa so izrazito zaprti, ker so pripravljene samo za enostransko odprtost v svet. Vendar se ne morejo upirati razvoju, vse več tuje konkurence imajo na lastnem dvorišču, tuji trgi pa se ne odpirajo tako, kot bi radi. Oni najbolj čutijo, kako zlorabljen je ta beseda in na kakšne ovire zadevajo v resničnosti. Ta je drugačna od proklamiranih načel. Pa tudi na odprtih trgih niso uspešni, kar kaže na to, da niso razumeli bistva globalizacije, iz tega niso potegnili sklepov in se opremili za globalizacijo.

Globalizacija ne pomeni odprtega sveta. To je zmota, ki botruje razočaranjem in neuspehom slovenskih podjetij. To ni izvoz tja, kamor uspeš priti, pri tem pa se v podjetju nič ne spremeni. Mišljenje zaposlenih, njihovo razumevanje dela in ciljev se nič ni spremenilo, izdelke razvijajo leno kot doslej in trženje deluje kot ločena podjetniška veja, kar pomeni, da se trži tisto, kar je na razpolago na koncu proizvodne verige. To pa ni globalizacija. Ta zahteva spremembo mišljenja, filozofije, ciljev in usklajenosti organizacije vseh funkcionalnih sektorjev podjetja in njegovih akcij v svetu tako, da bo celoten svet z njegovo modo, okusom, predpisi postal način delovanja vsakega zaposlenega, od vrhnjega menedžmenta do ekspedita, do embalažerja. To pomeni, da akcije in delovišča, na katerih se te akcije opravljajo, niso več omejene na nacionalno ozemlje, temveč so razporejene po vsem svetu tako, da dajejo optimalni stroškovni rezultat. Proizvodnje težkih delov, ki terjajo voluminozen in zato drag transport, ne organiziramo doma, temveč čim bližje kupcem. Izdelka ne razvijamo več samo po slovenskih ali evropskih standardih in predpisih,

temveč po svetovnih, se pravi tako, da ustrezajo vsem ali vsaj večini nacionalnih predpisov. Razvoj imamo sicer nameščen v centrali, pri matici podjetja, kajti to je intelektualni motor podjetja, ki bo vselej ostal v matici, čeprav bo vse več proizvodnje v drugih državah. Vendar mora imeti razvoj svoje podružnice v glavnih centrih globalnega trga, od koder poroča centrali o novih trendih, odkritjih, okusu, modi in nacionalnih predpisih kot nekakšen obveščevalni center.

Globalizacija zahteva tudi drugačno organizacijo. Vsaka enota, ki deluje v tujih državah, naj bo avtonomna, deluje po načelu maksimalnega dobička, pri tem pa se usklajuje z matico, da ne bi prišlo do razdiranja omrežja. Vse enote tvorijo tako omrežje z vozli, ki lahko komunicirajo z vsemi tudi mimo centrale. Takšen sistem danes prevladuje in daje najboljše rezultate donosa in ekspanzije. Pobude ne prihajajo samo iz matice, ker bi to krnilo fleksibilnost omrežja. Mnoga slovenska podjetja se razvijajo v takšne multinacionalke, čeprav je globalizacija več kot to. Vendar takšna struktura olajša globalizacijo.

Tako delujejo številne multinacionalke. Njihova povezanost je odvisna od asortimenta izdelčnih programov. Če je ta zelo heterogen in medsebojno razvojno neodvisen, je bolj sproščen. Podružnice so povsem samostojne na različnih krajih. Če pa je strnjena okrog svojega programa kot jedra, potem so raziskave in razvoj osredotočeni v matici, proizvodnja pa je na različnih krajih. Takšne so zlasti multinacionalke visokotehnološkega področja, kot so farmacevtska podjetja. Dansko podjetje Novo Nordisk ima 30 odstotkov vseh zaposlenih v RiR in teh 3000 inženirjev je na Danskem. Bayer AG ima svoje raziskovalno-razvojne zmogljivosti 14.700 inženirjev nameščene okrog centrale v Leverkusnu, del pa v ZDA. Vendar to ne pomeni, da te multinacionalke niso globalne. Pred očmi imajo vse človeštvo in vse potrošnike ter vse bolnike sveta.

Iz tega postane vsakemu jasno, da je tehnologija bistvo globalizacije. Čim bolj je nova, čim bolj prodira v neznana področja, odpira nove načine življenja, bolj je globalna. Ne pozna nobenih ovir obstoječega znanja, iz katerega so pognali standardi, predpisi oblasti in omejitve, ki so sovražniki globalizacije. Zato so visokotehnološke multinacionalke globalne že v svojem načelu inovacije, ki prodira v nova področja in ustvarja čistino, na kateri se bo šele zgradila struktura predpisov, ki bodo prav zaradi tega globalni, vseveljavni in nediskriminatorni. Internet se ne bi razvil, če bi na tem področju že obstajala takšna omrežja. Računalniki ne bi prodirali vsepovsod, če ne bi bili nekaj novega in zunaj standardov in predpisov. Birokracija se usede vedno na tisto, kar je znano in široko uporabljano, saj ni inovativna. Vedno zamuja.

Novo tehnologije omogočajo nove načine in obsege donosne proizvodnje, nove organizacije, ki si jih ni bilo mogoče pred desetletji niti misliti, in nove trge, za katere ni meja. Nova tehnologija odpira najbolj zaprte trge, ker čutijo, da bodo v nevarnosti, če se ne odprejo. Brez novih tehnologij se Kitajska ne bi odprla. Sovjetska zveza ne bi razpadla, berlinski

zid ne bi padel, Slovenija se ne bi uspešno in hitro osamosvojila. Telekomunikacije onemogočajo državno cenzuro in širijo svobodno misel. Zahodna TV je premaknila 200.000 vzhodnih Nemcev na pohod na Zahod, kar je zamajalo temelje režimu. Slovenija je zmagala na komunikacijski fronti z JLA. Danes se to nadaljuje v notranjosti multinacionalk. Postajajo vitkejše, prožnejše in globalne. S tradicionalno tehnologijo in izdelki globalizacija ni možna. Vselej je v uspehu nekega koncerna zaslediti tehnološko spremembo in inovacijo, ki je sprožila njegovo rast in spremembo mišljenja. Peter Watermann je v svoji knjigi *Na sledi odličnosti* (leta 1984) odkril inovacijo kot povzročitelja novega odnosa, novih mišljenj in sprememb, ki vodijo do nepredvidenih spodbud in neslutnih uspehov, tako v načinu trženja globalnih trgovskih »multijev«, na primer Spearsa ali Procter & Gambla, kot do prodora v visokih tehnologijah, Digital Computersa ali IBM-a, ali do novih storitvenih industrij, ki ne poznajo meja, Microsofta. Vzrokov je nič koliko na vseh področjih, vse do založništva, priprave hrane, dostavljanja pošilk ali religioznega širjenja v globalno občestvo. Zanje ni nikjer nepremagljivih ovir ali kulturnih tradicij ali sovražnega okusa množic, ki si jih prožna multinacionalka ne bi znala obrniti sebi v korist. McDonaldsovi lokali so uspešni v Moskvi, Tokiu ali Pekingu, Rimu ali Rio de Janeiru. Pomembno je, kako, na kakšen način in s kakšno ceno kaj ponudite. Vse je možno unovčiti – vendar na inovativen, doslej neznan način. Kako je finska Nokia zrasla v multinacionalko? Gotovo ne na tradicionalen način in z znanimi izdelki. Kako je DHL prodril v vsak kotiček sveta, da lahko jamči dostavo v 24 urah? Pa skoraj neviden je javnosti. Takšnih podjetij in dejavnosti, ki so postale globalne, so dolgi sezname. Mnogi delujejo med nami, pa se še ne zavedamo njihove prisotnosti, čeprav so svoje tipalke že stegnili v vse naše kotičke. Da ne govorimo o bančnih inovativnih organizacijah, ki so prodrle s svojimi karticami VISA, Eurocard itd. že v vsako našo družino.

Tiste panoge, ki slonijo na novih načelih in ne zahtevajo razvojnih dejavnosti, so najpripravnije za globalno širitev v multinacionalke. Na drugem skrajnem koncu so dejavnosti, ki zahtevajo trajno inovacijo in ogromno možgansko zmogljivost, ki jih ni možno spremeniti v multinacionalke, kot je Gatesov Microsoft z velikim štabom visoke inteligence v Richmondu, ZDA.

Zato na globalnem prizorišču ni mogoče pričakovati širitve slovenskega podjetja v koncernu multinacionalke brez osredotočenosti v inovativni izdelek, ki bo vztrajal v nenehni inovaciji in tako pomagal zavojevati široke plasti kupcev in porabnikov (kar ni isto kot kupec, saj pomeni trajno privrženost) na globalni areni. Slovenija takšne širitve ne bo dosegla s tradicionalnimi izdelki brez močnega poudarka inovacije. To ni bila pot niti Finske niti Švedske. Vsaka njihova globalno razširjena blagovna znamka, ki se je usedla v ušesa globalne javnosti, je inovacija, je nekaj najboljšega, pomeni prvenstvo na ta ali oni način.

Majhna nacija se ne more prebiti na svetovni trg in se tam preobraziti

v globalno multinacionalko brez inovativnega jedra, saj nima kapitala, da bi si z njim zgradila svetovno mrežo, niti imidža velikana, ki bi a priori kot magnet pritegnil množico kupcev kot močan začetni impulz pri zbiranju dobička. Skandinavske države so dokaz za to. Irska in Portugalska sta pri tem nemočni prav zaradi odsotnosti inovacije. Če analiziramo skandinavske uspehe, ugotovimo, da so pognali iz vztrajne in dolgoletne organizirane inovativnosti v raziskovalno-razvojnih oddelkih, v nekaterih primerih pa iz podjetij, ki so sama pognala iz inovacije, kot je danski Novo Nordisk, ki ga je ustanovil leta 1923 izumitelj insulina Nobelovec prof. Høgt in ki ima danes 9000 zaposlenih, multinacionalko pa poganja močna raziskovalna veja, v kateri deluje tretjina vseh zaposlenih.

Slovenski menedžerji se ne smejo (in hvala Bogu, ne morejo) zanašati na državni kapital, s katerim bi zgradili globalno mrežo velikega podjetja, ki ne bi slonelo na inovativnem izdelku. To je bilo možno v nekdanjem režimu, ki je verjel v moč kapitala in državnih načrtov, danes pa to vodi v izgubo dragocenega kapitala in v jalovo pasivnost. Edino izhodišče širitve v globalizacijo je naložba v raziskovalno-razvojno dejavnost z osredotočeno prizadevnostjo, da se na določenem področju prebije z inovacijo. To lahko stori podjetje, ki že ima temelje za takšno samostojno prizadevanje, ki že ima uspešne rezultate, ima izkušen in ustvarjalen kader, manjka pa mu kapital za krepitev RiR. V takšnem primeru mu lahko pomaga država. Takšna sredstva praviloma niso velika, prinašajo pa po analizah (IER 1998–99) skoraj 9-kratno vračilo v desetih letih, kolikor je življenjska doba inovacije. Takšne državne subvencije izvajajo vse države EU in so kot razvojna spodbuda edino dovoljene po predpisih administracije EU.

V to smer gre razvoj že dve desetletji. Uspehi prodornih podjetij v zadnjih letih so dokazali, da je naložba v RiR ne samo opravičljiva, temveč tudi edina omogoča prodor podjetja na globalne trge, s tem pa širi število delovnih mest in omogoča zaposlitev novih visoko izobraženih kadrov, kajti delo pri globalni širitvi in utrjevanju mreže ekspanzivnega podjetja terja vrhunsko ekspertno znanje, pridobivanje dragocenih izkušenj, ki jih slovenski poslovni svet nima in jih nujno potrebuje, omogoča pa tudi samozavest in samozaupanje nacionalnih kadrov, ki imajo kot varovalo in temelj za svoje delovanje inovativni izdelek, ki ima prvenstvo v svetu. To je možnost slovenske industrije pri njenih korakih v globalizacijo. Res je, da že danes izvažata 65 odstotkov svoje proizvodnje, vendar bi globalizacija na temelju inovativnega prvenstva prinesla ne samo tvorbo slovenskih multinacionalk, temveč tudi visoko donosnost izvoza, česar danes ni dosegla. Na konvencionalen način bo izvoz tradicionalnih izdelkov stare generacije vedno na robu donosnosti in odvisen od trenutnega tečaja nacionalne valute in od konjunkturo v državah partnericah. Zato je potreben zasuk od sedanje prakse.

IX.

**KULTURA –
TEMELJ NACIONALNE IDENTITETE**

56. Zabrisana meja med kulturo in ekonomijo

Izobilje in elektronika sta pretvorila kulturo v največjega med velikimi posli. Biznis – z veliko začetnico – kot zelo pomembna črta ločnica v zgodovini? Resnica je, da ni mogoče potegniti jasne razmejitvene črte med mnogimi sicer zelo oddaljenimi stvarmi. Ali je avto del ameriške nacionalne kulture? Gotovo je, saj se na to sklicujejo, ko se branijo evropskih ali japonskih avtov, češ da imajo do njih pravico zaradi kulturnih razlogov. Pa to še ni tako smešno, saj se godijo resnejše stvari, ko ni mogoče potegniti jasne črte med ekonomijo in kulturo. Vsi vemo, da je 80 odstotkov filmov v Evropi ameriških, v Ameriki pa je med prikazanimi filmi samo 1 odstotek evropskih. Francoski trg se je v zadnjem desetletju za francoske filme prepolovil in leta 1994 je bilo vseh prvih pet filmov na lestvici gledanosti v Franciji ameriških. V Sloveniji so stvari še hujše. To je gotovo kulturna invazija. Filmi so kulturno blago in ti so pravzaprav največji ameriški ekonomski izvoz, ne pa letala. Filmi so najhitreje se razvijajoča industrija na svetu na presečišču med TV, telefoni in računalniki. Tu se prične boj na kulturnem področju, pri čemer so med vsemi v EU najbolj uporni in dosledni Francozi. To je zgodba o prosti trgovini, za katero se zavzemajo Američani, ki so v ta namen postavili Svetovno trgovinsko organizacijo, WTO, ki je močnejša, kot je bila Kominterneta. Američani si ne morejo privoščiti, da bi bili po predlogu Francozov omejeni na 40 odstotkov evropskega trga, saj je na tem največjem svetovnem trgu to najpomembnejša izvozna industrija. Če bi Amerika privolila v to pravilo za EU, bo imela uro pozneje vsaka država na svetu podobno pravilo in največja ameriška izvozna industrija bi bila uničena. Zato so nepopustljivi in se branijo z vsemi sredstvi.

Res je, da nihče med Evropejci ne jemlje svoje kulture tako smrtno resno kot Francozi. Če se primerjamo z njimi, moramo ugotoviti, da smo zaradi svoje majhnosti tisočkrat bolj ogroženi od Francozov. Pa vendar se obnašamo povsem hladno in nedoraslo spričo poplave tujih filmov in jezika, tako da že ni več prostora za slovenščino. Slovenski malomeščani (ali politični napihnjenci) zmerjajo vsakega, ki si drzne proti tej poniglavi pokornosti kaj ziniti, z nacionalističnim zadržem, sami pa so tako kozmopolitski, kultivirani in razgledani, da se jih ne vidi niti do vratu, ker so jim možgani v megli avreole sveta. Francozom ni mogoče očitati takega obnašanja. Zase terjajo pravico, da ohranijo svojo nacionalno dediščino in se pri tem na nikogar ne ozirajo. Legitimno trdijo, da pomeni zaščita kulture stvar življenja ali smrti za človeško družbo. In to ne govorijo neki zastareli in marginalni profesorji, kot se to trdi v Sloveniji, ampak to pra-

vi Jacques Delors, nekdanji predsednik EU: »Rad bi preprosto zastavil vprašanje svojim ameriškim prijateljem: Ali imamo pravico do obstoja? Ali imamo pravico, da ohranimo našo tradicijo, našo dediščino, naše jezike? Ali vključuje obramba svobode prizadevanja vsake države, da uporabljaja avdio-vizualno področje zato, da si zagotovi zaščito svoje identitete?«⁷⁰

Žalostni se lahko vprašamo: Kateri slovenski vladni politik je kdaj izustil tako provokativno vprašanje gospodom v EU? V novo ustanovljenih državah, zlasti majhnih, ki so se morale z vso silo boriti za svojo identiteto, za pravico svojega jezika in svoje preteklosti proti vzhodnjaško-balkanskim nazorom premoči in zgodovinskega poslanstva, cepljenega na marksistično-leninistično mesijanstvo, bo vprašanje kulturne zaščite osrednje vprašanje pri vstopanju v evropsko integracijo. Ne samo kot načelno vprašanje, ki ga EU prizna, temveč kot načela prostega pretoka blaga in kapitala, ki so sinonim za biznis. Ta pa vsebuje tudi grožnjo kulturi, kot smo videli iz odzivov Francozov. Tako so si sicer liberalna načela sožitja in državnega sodelovanja ter kulturne identitete v nasprotju. Vzrok je v poslovnosti, ki gre kot cestni valjar čez nežne cvetove kulture in se ne ozira na nič.

Prvi, ki so se tega zavedeli in tudi odzvali z akcijo, so bili Francozi. Marsikdo v EU in v ZDA se dela norca iz francoskih prizadevanj, da bi zaščitili francosko kulturo in da bi izgnali angleške besede kot plevel iz francoskega jezika, da bi omejili uvoz francoskih filmov in TV-programov in da bi ustavili širitev interneta (medmrežja), ker je elektronska avtocesta v angleškem jeziku. Francozi se niso uklonili veliki sili in so sprejeli zakon o čistosti in uporabi jezika v javnem življenju, ne da bi izgubljali veliko besed o umestnosti, o manjvrednostnem kompleksu, ki bi jih pri tem vodil, kar se je pojavilo v defetističnem delu slovenske politike, ki je bila tako servilna in preplašena pred evropsko oblastjo, ko je bil izdelan predlog slovenskega zakona o jeziku. Namesto da bi posneli Francoze, pri katerih je na prvem mestu »francostvo« in nato dolgo nič in šele nato pride ideologija. Pri Slovencih pa je na prvem mestu ideologija, ki takšne jezikovne zaščite odpravi z levo roko kot arhaični ostanek kmečkega zaplotništva, ki ne pozna sveta in njegovih manir. Pošljimo te ljudi na pettedensko študijsko potovanje v Francijo in v tečaj Jacquesa Delorsa, ki je – mimogrede rečeno – socialist, na državne stroške, da enkrat za vselej to opravimo. Ne gre za kmečko omejenost, temveč za sodobno sožitje suverenih nacij, ki imajo od vseh priznano kulturno in jezikovno identiteto. Kako moremo govoriti o pravicah manjšin, ki jo propagira EU kot znak kulturne pestrosti evropske celine, če se matična suverena država ne zna odločno in suvereno zavzeti za svojo kulturo in za svoj jezik z zakonom in z odredbami, ki zavezujejo vsakogar, kdor javno deluje v Sloveniji? Javno pa pomeni, da se pojavlja s svojimi sporočili,

⁷⁰ Schlesinger, Ph. *Europe's Contradictory Communicative Space*. Spring 1994, str. 27.

reklamami in objavami na ulicah in cestah, v pokrajini in hišah, v programih radia in TV, v dvoranah ali glasilih, skratka povsod, kar je namenjeno očem in ušesom slovenskih ljudi.

Američani smešijo Francoze zaradi njihovih prizadevanj za zaščito svoje kulture in jezika. Toda edina smešna stvar francoskih argumentov je, da je Francija ekonomsko četrta največja država na svetu in da ima tisočletno kulturno tradicijo, ki je anglosaksonska kultura v ničemer ne ogroža ali izriva. Ogrožanje je drugje, na drugi ravni in ni neposredno. Ogrožena je s prežemanjem svojega ozemlja in ljudi, njihovega opazovanja, čutenja in mišljenja od znotraj, zaradi poslovnosti multinacionalk, konkurence in spretne ponudbe. To je skrajno subverzivno spodkopavanje duha, predvsem pri mladih. Vse to se dogaja tudi v Sloveniji, vendar na stokrat trši, napadalnejši, konkurenčnejši način. Le Monde izhaja v 8,5 milijona izvodih, filmi dobivajo prve nagrade, Catherine Deneuve je svetovni pojem. Slovensko Delo pa je 84-krat manjše, slovenskih zvezd nihče ne pozna niti v sosednji Avstriji. Zato je slovenska kultura ogrožena neskončno bolj od francoske in njena zaščita nam je življenjsko pomembna. Zato ne se izgovarjati, da ni nevarnosti, da smo v EU varni, ker nas štiti njena zakonodaja. To so prazne marnje Slovencev, ki pojma nimajo o tem, kaj se godi na oni strani meje. To je zatiskanje oči pred stvarnostjo. Če nista vdaja in sprijaznjenje z nadvlado močnejših v bistvu strupena slovenska klečeplaznost in hlapčevstvo. Ker gre za biznis, gre tudi za prodanost in podkupljivost. Kje je ostal slovenski predlog zakona o jeziku? Aktivirajte ga in parlament naj ga sprejme po hitrem postopku! S tem bomo dokazali, da imamo hrbtenico in da smo realni, da pravilno ocenjujemo razmere v EU in da se resno pripravljamo za vstop v EU, tako kot Francozi, ki so bili njeni ustanovitelji, ki pa zato do obisti poznajo nevarnosti za svojo kulturo.

Resnične nevarnosti

Tudi če bi Slovenija želela kaj ukreniti in potegniti črto razmejitve, je svet najbrž že prestopil mejo, ko bi bilo uvoz globalne elektronske kulture še možno omejiti. Seveda moramo biti realni, vlada ne more ustaviti Slovencev pri gledanju programov, ki jih želijo gledati, ob vseh satelitih in ceninih satelitskih krožnikih, ki jih vlada ne nadzira. To je absurdno. Vendar pa se lahko bori za gledalce edinole z dobro konkurenco, da so programi nacionalne TV, pa tudi vseh drugih TV-postaj, ki so v lasti tujih multinacionalk, v slovenščini. V tem je pomembnost zakona o jeziku in števila tujih reklamnih vložkov v programih, saj so s tem tudi tuje TV-družbe prisiljene oddajati v slovenskem jeziku in v duhu slovenske kulture. To bodo Slovenci vedno najraje gledali, saj drugega ne razumejo, novice iz tujih krogov jih niti ne zanimajo. S tem smo dosegli vse, kar hočemo. Omenjati smiselnost omejitev po vzoru vzhodnonemške partije je abotnost in zlonamernost. Zato je zakon o jeziku v javnosti in medijih tako pomemben.

Poleg tega je pomembno tudi to, da imajo Slovenci visoko življenjsko raven z visoko stopnjo potrošništva, kar preračunljive tuje prodajalce vabi k oglaševanju v slovenskih medijih. Mediji bodo imeli večji zaslužek, če se bo standard Slovencev dvigoval in če bodo nabavljali vse mogoče izdelke. Slovenski mediji bodo imeli močnejšo bazo za obstoj in slovenski jezik bo bolj negovan, kultiviran in rafiniran, saj bo dovolj denarja za lektorje, pisce in dobre napovedovalce.

Na kulturnem območju ima Slovenija močno orožje v zaščiti intelektualnih pravic, ki ga mora strateško izrabljati. Seveda je po eni strani prisiljena plačevati uvožene intelektualne pravice, za katere se skuša pogoditi za čim nižjo ceno. Pri tem ne posega kot druge vzhodne države (Rusija in Kitajska) po piratstvu s kopiranjem zgoščenk, softvera in videa. To ji ni potrebno. Po drugi strani pa mora učinkovito pospeševati lastno proizvodnjo novih idej, ki so temeljni pogon novih industrij z možganskim pogonom. Prodajo teh idej ji ščitijo patenti in pravice do kopiranja. Po drugi strani jo maksimiranje nacionalnega kosmatega domačega proizvoda (KDP) sili, da širi znanje s kopiranjem na lahek, cenen in svoboden način. Zato je v njenem interesu, da razvije spodbude za nove ideje do take mere, da se bo notranja napetost med monopolom patentov in željo po kopiranju tujih dosežkov izšla v njeno korist. To se je posrečilo Izraelu. Nobene ovire ni, da ne bi šla tudi Slovenija po tej poti. Pot do tega pa terja visoko organizacijo raziskav in razvoja (RiR) v povezavi prizadevanj gospodarstva, inštitutov in univerz.

Seveda bi lahko rekli, da nima smisla vlagati v RiR, saj globalna ekonomija spodbuja svobodne jezdece, ki uporabljajo nove tehnologije, razvite v svetu. Vendar se ne zavedamo, da moramo pretok intelektualnih pravic uravnotežiti, da moramo tudi mi proizvesti intelektualne monopole in jih prodajati, namesto da plačujemo tujini. Konkurenčnost slovenskih podjetij je možna edino z novimi izdelki in novimi tehnologijami, za katere so potrebni tako temeljne raziskave kot razvoj novih izdelkov. Edino to je osnova za nova delovna mesta, visoke plače in s tem visoko življenjsko raven kot pogoj za uresničevanje dejanske suverenosti. Revna država ni nikoli suverena. Močne inteligence brez močnega RiR ni. Inteligenca pa je hrbtenica nacionalne samozavesti in odpornosti. Tega se zavedajo vse majhne države (Izrael, Finska, Danska in Irska). To danes sploh ni sporno. Sporna je zato vloga multinacionalk. Ne zaradi slovenske »lastnine«, temveč zaradi tega, ker izvajajo svoj RiR doma. V ZDA so v Uradu za oceno tehnologij ugotovili⁷¹, da opravljajo multinacionalke 87 odstotkov RiR doma. To pomeni, da za slovenske inženirje ne bo dela v multinacionalkah, temveč samo v slovenskih podjetjih.

V svetu je prevladalo spoznanje, da pravila Svetovne trgovinske organizacije (WTO) ne ustrezajo več multipolarnemu svetu s kulturnim

⁷¹ US Agency for Technology Assessment: *Multinationals in US Technological Base*. 1994, str. 7.

izvozom in pravicami intelektualne lastnine. WTO sam se ne more spremeniti, ker je notranje blokiran zaradi načela »ena država – en glas« (Madagaskar enako kot ZDA). Globalna ekonomija ne more čakati na nova pravila. Ta so bila napisana v Bruslju za EU kot največji svetovni trg. Tisti, ki lahko nadzira pogoje za vstop na ta trg, lahko narekuje pravila tudi vsem drugim, kot je bilo vedno v zgodovini. Velika Britanija jih je napisala v 19. stoletju, ZDA v 20. stoletju. Standard za nadzor kakovosti ISO 9000 je bil napisan v Evropi zato, da se po njem prodajajo vrhunski izdelki na svetovnih trgih, izvajati pa ga morajo tudi v svetu. Bil je vsiljen tudi ZDA. Še dvajset let prej bi bil napisan v ZDA in vsiljen Evropi. Tako bo EU napisala tudi pravila za svetovno trgovino, najprej za države EU, drugi pa lahko vstopijo samo po teh pravilih. Karkoli bo napisala EU, bodo povzeli tudi drugi. To velja tudi za Slovenijo. EU je danes edina mednarodna skupina, ki piše pravila in ki je ne ovira jalovost Svetovne trgovinske organizacije. To se je jasno pokazalo pri polomu konference WTO v Seattlu decembra 1999.

Prav tako so jalove druge mednarodne institucije kot Mednarodni denarni sklad (IMF) in Svetovna banka (WB), ki sta bila sprva namenjena za omogočanje začasnega ravnotežja plačilnih posojil bogatim industrijskim državam, vendar nobena od teh v zadnjih dveh desetletjih ni najela posojila. Postala pa sta posojilodajalec kot zadnje pribežališče revnim državam, kot vidimo iz primerov, ki so ju reševale (Mehika 1995, azijske države 1996–97, Brazilija 1997, Rusija 1998). Vendar pa ti dve ustanovi nimata sredstev, da bi zadržali odtok kapitala, kar uniči ekonomijo. Projekt nove institucije, ki bi se ga lotila EU, bo povsem drugačen, kot je IMF. IMF in WB sta primera institucij, ki sta povsem neprimerna za sedanjí čas velikih finančnih kriz. Pričakujemo lahko, da ju bo uresničila šele EU kot nova skupina, ki oblikuje pravila po svojih potrebah ne glede na balast slabotnih držav nerazvitega sveta.

Slovenija mora biti zato v tej skupini, vendar se mora zavedati svoje kulture in razviti svoja notranja pravila, ki bodo oblikovala načine in poti njenega sodelovanja z drugimi državami. Pri tem bo morala premagati servilnost in zlagano liberalnost, ki poganjata iz lastnega manjvrednostnega kompleksa. Zrela nacija se na to ne ozira, temveč začrta okrog sebe meje, ki jih morajo spoštovati vsi, ki hočejo z njo dobronamerno sodelovati na enakopravni podlagi.

57. Ustvariti novo kulturo podjetij

Kulturo podjetja večina slovenskih menedžerjev razume kot nekaj, kar je sad tradicije, ki neguje ime in duha prednikov in ohranja istovetnost »firme« iz preteklosti v sedanost, kot nekakšen vedenjski izraz imidža, nekaj, kar ima lahko samo podjetje z dolgo preteklostjo. Kulturo zame-

njujejo z imidžem. Zato so celo po komunistični revoluciji leta 1945 v nekaterih podjetjih ohranili staro ime, npr. Peko. Vendar ni nič bolj zmotno kot to. Danes, ko prihaja v vseh podjetjih vse bolj do izraza zavest, da se je treba spremeniti, če hočejo uspešno delovati v 21. stoletju, ne vedo, kaj bi napravili s to kulturo, o kateri se toliko govori in piše kot o nekakšnem zakladu, ki daje podjetju dokončen pečat sposobnosti.

Na kratko rečeno se kultura podjetja nanaša na skupinske norme ali tradicionalne načine obnašanja, ki jih je sčasoma razvila skupina ljudi. To niso samo ponavljajoči se vzorci obnašanja, ki jih spoznavamo v neki skupini, temveč akcije, ki jih nezavedno vsakdo ojačuje. To so torej sprejeti načini opravljanja stvari. Če se poglobimo v ta skupni občutek, gre za globoko vsajene vrednote, ki jih delijo vsi v skupini ljudi, o tem, kaj je pomembno, kaj je dobro in pravilno. Te vrednote se običajno ujemajo s skupinskimi normami, pravili ali standardi, ki niso nikjer napisani, vendar so ta pravila odsev vrednot. Vsako podjetje, bolj ali manj, ima kulturo, vendar so te vrednote in norme nevidne. Akcije, v katerih se izražajo in krepijo, so podzavestne, tako da se ljudje niti ne zavedajo kulture, niti svoje vloge, ki jo igrajo, ko skušajo vzdrževati takšno posebno kulturo, temveč jo bolj ali manj živijo. Pri tem je značilno, da imajo kulturo uspešna podjetja. Nimajo je pa podjetja, ki so nenehno neuspešna v daljšem obdobju, kar je v Sloveniji pogosto. Če imate stabilno skupino ljudi in so sorazmerno uspešni, bodo zagotovo imeli kulturo. Na kulturo pa je možno vplivati in jo ustvariti takšno, ki bo olajšala spremembe, reinženiring, prilagajanje razvoju trga in poskus uvajanja nove strategije ali izvedbe novega prevzema. Preprečiti morate, da bi kultura postala sidro kot zavora, ki bi nasprotovala spremembam. Kulturo je mogoče razviti in o tem poročajo razni avtorji. Najbolj znan je John Kotter, ki opisuje v svojih knjigah kulturo korporacij⁷². Podjetje posluje v zelo konkurenčnem okolju in presega konkurenco s pomembno prednostjo. Zato moramo to izvesti, ker vemo, da brez korenitih in globokih sprememb ne bomo dohтели Zahoda in zmanjšali zaostajanja v tehnologiji in poslovnih dosežkih. To ne bo hitro in bo trajalo več desetletij, kajti spreminja se tudi svet, prehaja v nov, tretji val podjetij z možganskim pogonom v visoki tehnologiji in nenehno povečuje razliko do nas, ki smo nesposobni, da bi se dvignili iz drugega vala industrializacije sredine 20. stoletja. Stanje je dramatično. Za spremembo moramo angažirati vse dejavnike in kultura podjetja je temeljnega pomena, saj ustvarja psihološko pripravljenost za spremembe, odpravlja odpore, ki so moteči, saj izjalovijo vsak poskus menedžmenta, da za načrtano strategijo pridobi konsenz in podporo zaposlenih. Kultura jim mora sporočiti, da si s spremembami ustvarjajo boljše delovne razmere, zavarovanje delovnih mest in boljše odnose s kupci, za katere vsakodnevno delajo in jih hočejo čim bolj zadovoljiti. V

⁷² Kotter, J.: *Korporacijska kultura in dosežki*, 1992; *Vodenje sprememb*, 1996; *Nova pravila, kako uspeti v današnjem pokorporacijskem svetu*. 1995, vse Free Press, London.

ta namen morajo menedžerji vedeti več o takšni kulturi in nato delati, da jo ustvarijo v svoji lastni organizaciji. Če pomislimo na proizvodne odnose v prihodnosti, ki ne bodo naklonjeni hierarhiji, temveč timom visoko usposobljenih sodelavcev v okoljih, ki bodo spodbujali inovativnost in izboljševanje vsega obstoječega, lahko zaslutimo, da bo pomen kulture podjetja vse večji. Vse več prizadevanj menedžmenta bo moralo biti posvečenih posredovanju novih vrednot, novih norm obnašanja in odzivanja na zunanje izzive, kar pa je imanentno kulturi podjetja.

V jedru kulture je visoko in iskreno vrednotenje vseh partnerjev podjetja, ki podpirajo poslovanje in delo vsakega zaposlenega: kupci na prvem mestu, nato dobavitelji, zaposleni kolegi in delničarji. Pogled mora biti usmerjen navzven, zlasti h kupcem, za katere resnično skrbijo. Prav tako za delničarje. To je temelj prilagodljive in prožne kulture. V kulturi, ki je sidro proti spremembam, pa se najbolj vrednotijo menedžerji, kar je osredotočenje navznoter. Vse, kar terja prilagajanje in prožnost, pa je zunaj podjetja. Znotraj sta samo sebičnost in karierizem.

Poleg te usmeritve navzven, ki že sama po sebi zahteva spremljanje okolja in prilagajanje njegovim spremembam, spremenjenim zahtevam, potrebam in okusu kupcev, mora biti za kulturo značilno, da sta najpomembnejši notranji vrednoti iniciativa in vodenje na sleherni ravni organizacije. Iniziative so pričakovane kot dolžnost na srednji in na spodnji ravni, ne samo na vrhu podjetja.

Če združimo obe značilnosti, dobimo veliko zmogljivost, ki bo lahko krmarila tudi v viharnem okolju. Oboje usmerja akcijo navzven in povezuje vse sile pri iskanju rešitve za prilagoditev izzivu. Če primerjamo takšno situacijo z našo sedanjo in preteklo v samoupravljanju, bomo ugotovili, da je vsa pozornost usmerjena navznoter in ne navzven h kupcem. Ogromno truda so vlagali v urejanje notranjih odnosov. Celo lastniki so bili v teoriji zaposleni sami, se pravi, da je bilo zanimanje vseh usmerjeno k sebi v izrazu sebičnosti. Takšna kultura je sidro statusa quo in proti spremembam, kar je bilo nekoč politično zaželeno. Takšen odnos mora pripeljati do zloma.

Podjetje mora biti usmerjeno k temeljni klienteli, ki opravičuje organizacijo, h kupcem, kjer je realna akcija. Potem ne bo v primeru pojavljanja problemov ali priložnosti, kar kupci hočejo, odvisno vse samo od enega ali treh, do česar pride v primeru, če je središče iniciative samo na njih. Nasprotno, želimo doseči, da bodo vsi zaposleni, desetine ali stotine, pričeli akcijo, da rešijo probleme ali izkoristijo prednosti novih priložnosti. Kdor se prvi odzove na zahteve trga, bo požel vse ugodnosti, ki so največje na začetku. To je sindrom »prvih na trgu«. Vse to moramo vcepiti v kulturo podjetja. V podjetju mora sleherni vedeti, da lahko celo finančno močnejšega tekmeca občutno prehitimo. Vsi pogledi so uperjeni navzven, tako da lahko hitreje opazimo spremembe, znotraj podjetja pa je veliko virov pobude, tako da lahko takoj ukrepamo.

Poleg teh dveh značilnosti v jedru kulture mora menedžment negovati

tudi druge vrednote: visok smisel za nujnost na trajni osnovi (saj še ni tako nujno, saj imamo še čas!), usmerjenost k timskeemu delu navzgor in navzdol v organizaciji; pripravljenost na delegiranje menedžerskih funkcij na nižje ravni organizacije, da ne bo čakalo vse na vrhni menedžment; pravo vero v notranjo preprostost. Notranjost podjetja naj bo čim preprostejša in čim bolj čista, kar pomeni, da v njem ni različnih politik in pravil, ki se nakopičijo v letih in onemogočajo jasen pregled. Čim manj ravni hierarhije! Minimalno birokracije v hierarhiji! Vse to je v prid hitremu odzivanju vseh in obrnjenosti navzven, saj se ni treba prekomerno ukvarjati s stvarmi znotraj podjetja.

Takšna kultura bo pomagala pri nebolečem in hitrem spreminjanju podjetja tako z notranjimi organizacijskimi spremembami, zmanjševanjem razsežnosti, reinženiringom, kot pri spremembah proizvodnje iz ene v povsem drugo smer, se pravi v strateško preusmeritev. Vse bo potekalo zelo hitro in uspešno, visoki dosežki bodo takojšnji. To lahko dosežemo z vnaprejšnjim oblikovanjem in posredovanjem kulture.

Kultura v naših podjetjih je še vedno proti spremembam. Sicer ni uspešna in ni rastoča, ampak se drži nad vodo, tako da je v ljudeh zasidrano prepričanje, da edino menedžment rešuje podjetje. Najbolj je o tem prepričan sam menedžment. Pravi si, nikogar drugega ni, ki bi bil tega zmožen in da bi brez njih potonili. Zato so usmerjeni navznoter. Menedžment drži stvari pod nadzorom. Zato postane aroganten, osredotočen navznoter in vase, centraliziran in birokratski. Ne trpi nobene kritike, nobenih pobud. Ker se ne čuti kos spremembam, je proti njim. Boji se, da bo izgubil ravnotežje, ki ga vzdržuje z največjo muko. Od tod izvira prepričanje, da pomeni pridobiti vladno subvencijo uspeh in da je to njihov osebni uspeh. Subvencija je na Zahodu sama po sebi znak neuspeha – in menedžment, ki ne zna izplavati brez nje, dobi odpustnico. Stvari so zato v slovenskih podjetjih absurdne, postavljene na glavo. To je mentaliteta poslednjih let samoupravljanja, ko ni bilo govora, da bi pustili podjetje propasti.

Potrebo po preobrazbi ustvariti znotraj

Da bi ustvarili potrebo po preobrazbi v občutju zaposlenih, moramo povečevati stopnjo nujnosti tako, da silimo zaposlene, da se osredotočajo na podatke o dosežkih podjetja in glavnih konkurentov. Objektivno bodo videli, kako dela podjetje po primerjalni presoji in kam se panoga pomika glede na dosežke in trende (dodana vrednost na zaposlenega, stopnja vračanja na kapital, dobiček). Ko bo več ljudi videlo realno situacijo, bodo šele spoznali, da so v krizi, videli bodo pa tudi večje priložnosti, ki jih prej niso. Stopnja nujnosti bo zrasla in menedžment bo nenadoma dobil priložnost, da prične delovati. Takrat mora oblikovati vodilno koalicijo z dovolj moči za izpeljavo spremembe. Razviti mora vizijo in strategijo, da jo doseže. Ljudem morate dati pristojnosti, da spremenijo sisteme in strukture. Ustvariti morate kratkoročne koristi, da bodo ljudje

to spoznali. Dobili boste kredibilnost in povzročili še več sprememb. Vse to pa morate institucionalizirati v novo kulturo.

Da bi ta sistem deloval, morate skrbeti za konsenz v vrhnjem vodstvu uprave, na katerega se bodo priključili zaposleni na nižjih ravneh. Pogoj je močno vodstvo, ki ne dopusti samostojne igre nižjih vodij, ker to vodi v kaos. Vsa prizadevanja morajo teči v isto smer. Čim bolj strnjeno je podjetje, lažje bo nastala kultura. V razdeljenih, omrežnih podjetjih poteka ta proces počasneje. Ljudje niso v skupnih pisarnah, ker komunicirajo po sodobnih sredstvih, zato se kultura ne bo razvila avtomatično tako hitro in globoko. Delno je to dobro, ker se ne more razviti arogantna, centralizirana kultura.

V novih podjetjih mora vodja že takoj na začetku ustvarjati kulturo, tako da prišleki že vstopijo pod vpliv nove kulture. V uspešnih in hitro rastočih podjetjih v odnosu zaposlenih opazimo, da se kultura pri njih hitro razvija. Modra je odločitev vodje, da postavi nekaj gesel kot moto organizacije, ki jih zaposleni ponavljajo v odnosih z javnostjo. Navadno so zaposleni zelo občutljivi za kulturo in ponosni nanjo. Nekatera slovenska storitvena podjetja so pravi vzor za to. Vidi se, kako živijo to kulturo in jo tudi razglašajo v svojih stikih s kupci. Vodja mora samo skrbeti, da bo ta kultura strateški kapital in spodbuda za izboljševanje, ne pa zavora pri spremembah. Tudi za to je v nekaterih organizacijah dobro poskrbljeno.

58. Fundamentalizem v okviru kulturnih bojev

Mnogi v svetu si zastavljajo vprašanje: Ali je verski fundamentalizem res ugasel vulkan pod površjem družbe, ki lahko nenadoma izbruhne? Izbruhe spremljamo povsod okrog nas, od Irana, Afganistana, Alžirije, Indije, Cejlona do Bosne, Indonezije, ZDA in Severne Irske. V takšni ali drugačni obliki, od bolj civilizirane do pogansko krute in brezsrčne. V temelju je vsem ekonomska negotovost. Tisti, ki je ne morejo prenašati, se zatečejo v verski fundamentalizem. V večini primerov je povezan z bojem za oblast in ne sega samo na moralno in etnično področje.

Slovenija je v dobi prekinjenega ravnotežja. Po koncu 2. svetovne vojne je bilo vzpostavljeno ravnotežje, ki je trajalo s partijsko nadvlado 46 let. Bilo je ravnotežje, v katerem je vera živela svoje zasebno življenje in z njo Cerkev kot priznana ustanova, vendar na robu javnega življenja. Po padcu komunistične oblasti se novo ravnotežje še ni vzpostavilo. Še se vodijo krčeviti boji za nov položaj Cerkve, za njen vpliv v družbi, za njeno vlogo v šoli in vzgoji mladine, kar še ni končano. Hkrati ekonomski položaj prebivalcev ni dober. Pričakovanja za dvig življenjske ravni se niso izpolnila. Stari načini človeškega vedenja ne delujejo. Vrednote socialnega kapitala, zaupanje, solidarnost, lojalnost, ki jih je komunistični režim zaradi strahu in opreznosti med ljudstvom uničil, se še niso

obnovile in se še dolgo ne bodo. Nekdanje negovane vrednote še niso prisotne v zavesti ljudi. Zato se novi načini obnašanja še niso ustalili. Izguba ravnotežja se nadaljuje.

Seveda nihče ne prizna, da se čuti izgubljenega, da ne ve, kako naj se obnaša. Boji se, da ga bo okolica obravnavala kot zaostalega, zunaj dogajanj, kajti vsakdo hoče biti o vsem na tekočem, želi biti vseznalec, vendar nihče niti ne ve, kakšna je nova definicija uspeha. Kaj pomeni biti v očeh ljudi takšen ali drugačen? Ali je dobro, da ljudi izzivaš, kar je bila moda v zadnjih letih partijskega režima, ali da se jim v vsem prilagajaš? Kakšna je torej obče veljavna človeška norma?

Ljudje čutijo, da se vse okrog njih spreminja z neznansko hitrostjo. Ne marajo pa se sami spremeniti, ker jih to ogroža in jim povzroča neprijetne občutke sramu, plahosti in manjvrednosti. Časi sprememb so zanimivi časi. Vendar samo za outsiderje, ne za tiste, ki so prizadeti in ki se čutijo zaradi sprememb kakorkoli ogroženi. Zato se ljudje zatekajo v pretirano religioznost ali v verski fundamentalizem. Ljudje so razočarani, kajti pričakovali so več, kot so dobili. Čutijo se izdane, čeprav jim ni nihče nič obljubljal. Opozicijske stranke v nasprotju s partijskim režimom niso obljubljale nebes na Zemlji, ampak samo svobodo besede, združevanja in voljenja svojih predstavnikov. O gospodarstvu sem v vodstvu Slovenske demokratske zveze SDZ pisal ključna javna besedila, vendar nisem nikoli ničesar obljubljal. Opozarjal sem na nevarnosti in na težave, ki nas čakajo pri demontaži sistema, na brezposelnost, ki grozi, na pomanjkanje naročil v industriji. Negotovost je večja, kot smo pričakovali. Politični spori so nepričakovano globoki na črtah ločnicah. Vse se nam je zdelo mnogo bolj idilično, kot se je pozneje razvilo. Življenje danes je razrvano, razsekano podolgem in počez, polno nejasnosti. To je čas za povečano religioznost, za potopitev v svet gotovosti, v svet jasnih pravil in rešitve. Če boste sledili predpisanim pravilom, boste gotovo rešeni. V teh besedah ni nobenih negotovosti. Vsi, ki ne bodo temu sledili, si zaslužijo kazen. Srednje poti ni. Ali – ali: kdor ni z nami, je proti nam. Tujci so v načelu sovražniki in zaslužijo smrt (v Alžiriji). Kdor reče žal besedo proti moji veri, bo umrl (Salmon Rushdie). Kdor pobije Žide, bo šel takoj v nebesa (palestinski kamikaze). Isto velja za muslimane (židovski fundamentalisti). Kdor je za splav, mora umreti (ameriški krščanski fundamentalisti). Velikega Satana je treba ubiti (ajatola Kameini v ZDA). Jezus ne bi ugovarjal uporabi smrtnih sile (ameriška Božja armada).

Izrazje fundamentalistov vseh ver je zelo podobno. Vsi želijo izkoreniniti vse druge. Za mnenja drugih ne sprašujejo. Vsi bi zato hoteli socialno diktaturo, v kateri bi bili diktatorji. Vendar nihče noče priznati, da je fundamentalist, ne kristjani, ne muslimani, ne budisti. To je pri njih prepovedana beseda. Sramujejo se je. Praksa izvajanja njihove vere pa je pri vseh ista: z ognjem in mečem, s pištolo, z bombami. Žrtve so ženske ali otroci, nedolžni in nevtralni moški nič ne štejejo. Vse je dovoljeno, ko gre za eno in edino vero, za enega in edinega večnega boga. To je orodje nji-

hovega gospostva, ki se ga javno sicer odrekajo in trdijo, da »pravi« kristjan, musliman, žid, budist tega ne bi naredil. To je svetohlinstvo ob prikritem netenju nevarnega ognja z lažjo in obrekovanji v fundamentalističnih glavah zaslepljenih, neukih in nerazgledanih vernikov. Ali ste primerjali postopek proti Rushdieju in proti Kocbeku v množicah vernikov? Nihče ni prebral njune knjige, saj jo je greh brati, a natrosili so toliko zlobe in sovraštva, da ju je vsak vernik z največjim zadoščenjem in sveto vzhičenostjo obsodil in sodbo izvršil.

Tudi komunisti so bili verniki, verovali so v družbo odrešenja, v kateri bodo vsi enaki, za vse bo poskrbljeno. Po koncu 2. svetovne vojne so pričeli oznanjevati sovraštvo, smrtno kazen, ločevanje ljudstva na sovražne in na vernike, namesto da bi skušali pomiriti sovraštvo vojne, da bi pridigali spravo za skupno delo za srečno prihodnost. Nobena družba, ki sloni na zatiranju drugačnih, na grešnikih, ki jih je treba iztrebiti, ne bo srečna in trajna. Zato je edino liberalna demokracija obstala in preživela vsa sovraštva.

Po porazu partijskega režima je bila edina pravilna in v prihodnost usmerjena politika politika sprave, brisanja razlik v preteklosti, stapljanja različnih mišljenj v normalno demokracijo enakovrednih, različnih in drugačnih, ki naj vsak živi po svoje, moli svojega boga po svoje in se ne vtika v pravice in resnico drugega. Kjer nihče ne bo nikogar silil živeti po drugačnih predpisih, razen po tistih, ki jih postavljajo zakoni urejene in pravične družbe.

Prihodnosti ne moremo graditi na izključevanju kogarkoli. Vsakdo ima pravico javno izražati svoje mnenje in pridobivati zanj somišljenike, vendar pri tem ne sme ogrozati svobode in časti drugih ter drugačnih. To velja za verovanje, vedenje, običaje in mišljenje, v politiki in znanosti, medicini in astrologiji, v intimi ali v javnosti, v prehrani ali zdravju, pri rojevanju otrok ali njihovi vzgoji. Pri tem ni izjem, kajti sleherna izjema vodi prej ali slej v strahotni divji ples izobčenja, inkvizicije, osamitve, gulagov, golih otokov in koncentracijskih taborišč. Kaj kdo bere, je njegova stvar. Kar gleda in posluša tudi. Nad vsemi lebdijo samo večni zakoni etike in morale, ki so preneseni v kazenski zakon.

Na videz lepa in vzhičena beseda vnaša strup med ljudi. New York Times je 14. maja 1995 v članku Franka Richa *Gingricheve družinske vrednote* navedel besede vodje republikanske večine v kongresu, Newta Gingricha, v republikanski deklaraciji *Pogodba z ameriško družino*:

»Volilci se morajo osredotočiti na zasuk razdiralnega moralnega propada in socialnega zloma, ki ga je vodila s 30-letno vojno radikalna leвица proti tradicionalni družini in ameriški religiozni dediščini. To niso bile besede demokratičnih 'daj in vzemi', ampak pogledi tistih, ki verjamejo, da vodijo vojno brez zavor s hudičem. Če zmagaš v boju s hudičem, moraš pognati kol v njegovo srce. Tudi če 60 odstotkov ali 70 odstotkov prebivalstva soglaša z njimi, bodo vsiljeni 40 odstotkom ali 30 odstotkom prebivalstva.« Pogodba z Ameriko je propadla, ker je Gingricheva stran-

ka na volitvah izgubila. Vendar je to Amerika, zibelka demokracije. Medtem pa divjajo verski boji s tisoči žrtev po svetu. Indijske svete vojne prispevajo k centrifugalnim silam, ki grozijo raztrgati drugo največjo državo sveta. V Turčiji pravoverni ogrožajo sekularno državo.

V Sloveniji se družbena razpoka zmanjšuje, kajti malo se jih želi vrniti v predkomunistične čase, saj se jih nihče več ne spominja, tako da je to bolj retorika fundamentalistov. Večina želi uživati nove svobode, ki jih doslej sploh nikoli ni doživela. Vendar ravnotežje še ni vzpostavljeno, dokler ne bodo utrjene norme novega družbenega obnašanja, ki bodo vsakemu pustile uspevati in preživeti. Nove vrednote so potrebne zaradi novih družbenih odnosov, nove tehnologije in novih zdravstvenih odkritij. Seksualna vzdržnost neporočenih mladih parov je bila pred iznajdbo tablete drugačna kot po njej, tudi pri aidsu je tako. Zato se bodo pravilne moralne vrednote morale šele ustaliti. Preizkušanje novih oblik družine med mladimi, ki je prožna in se spreminja z gmotnimi priložnostmi in ki ne vzbuja več zgražanja med ljudmi, temveč dokazuje javno strpnost, plaši fundamentaliste, ki želijo verovati v gotovost in v večno resnico.

Prihodnost ne bo brez teh sporov, kajti človeštvo se je borilo, trpelo in umiralo na tej črti tisočletja. Skoraj vse nasilne smrti so se zgodile na tej fronti, kot lepo kaže knjiga z zborovanja zgodovinarjev leta 1998 o množičnih smrtih na Slovenskem. Od antike do včeraj so se vrstile smrti med prebivalstvom. Želeli bi, da se ta boj spremeni v kulturnega. Pri tem pa televizija dela gledalcem medvedjo uslugo – in to po vsem svetu: sili jih, da mentalno eksperimentirajo z različnimi življenjskimi stili, pri tem pa ni ne leva ne desna, temveč libertarna, saj pridiga doktrino, da je vsakemu dovoljeno delati karkoli, kar si želi, brez okovov družbenih konvencij. Tega seveda ni mogoče sprejeti, saj država ne more vzpostaviti družbenih norm brez temeljne etike in morale. Vsakdo pač ne more priti nag v kavarno. Fundamentalisti bi jih radi zatrli, ker kažejo nemoralo po standardih starih vrednot. Razglašajo jih za zle in pogosto uprizarjajo javne kampanje v našem, zahodnem svetu (druge izpustimo). Svojo družbeno nalogo vidijo v tem, da prisilijo druge, da jim sledijo na poti v nebesa, ki je po njihovem edina pravilna. Vendar tega nimajo za diktatorsko ravnanje, ampak v tem vidijo svojo versko dolžnost. Zato nočejo pustiti svojega soseda pri miru. In če se ta upre, pograbi puško, da ga prisilijo. In divji ples se začne. Zato mora država z občutkom urejati te odnose, če hoče uveljaviti strpnost in družbeni mir.

Prihodnost zato ni roznata. Vedno bodo med nami verski ali ideološki fundamentalisti. Vedno bo vzplamtevala fundamentalistična nevarnost. Zato ne moremo uporabiti libertarnih vrednot kakršnegakoli vedenja, kajti te ne morejo biti temelj človeškega sožitja. Ni mogoče dovoliti, da vsakdo doseže vse, kar se mu zahoče, ne glede na druge. Tudi trenutnih verskih vrednot ni mogoče uporabiti za vse. To ne bo delovalo. Samo družbeno preizkušanje raznih življenjskih oblik lahko določa pravilno in znosno pot, čeprav ni za vse sprejemljiva. Zato jo fundamentalisti najbolj

sovražijo. To je izhodišče za prihodnje boje. Iz tega se bodo rojevali tudi teroristi. Zato se mora država kot ustanova vseh državljanov vedno truditi, da verske razprave potisne v kulturni boj.

X.

ISKANJE NOVEGA – ZAPOVED OBSTOJA

59. Brez inovacij bodo vsa podjetja mrtva

Kaj rešuje Gorenje ali Iskrina podjetja pred propadom? Ali se zavedamo nenehne inoviranja njihovih izdelkov, zaradi česar jih izbirčni in razvazeni kupci razvitih evropskih držav vedno znova kupujejo? To morajo posnemati vsa podjetja, ki se utapljuje v izgubah in prosijo državo za pomoč. Nič drugega jim ni treba, kot storiti isto, se poglobiti v njihovo filozofijo in biti pri njenem izvajanju nepopustljiv, vztrajen in dosleden: vse je usmerjeno v neprestano izboljševanje izdelkov, v vgrajevanje inovativnih podrobnosti, ki pomenijo novost, ki dajejo možnost opozarjati na to v medijih, v posterjih po postajah podzemne železnice, po strehah poslopij na Mariahilferci na Dunaju, po trgovinah in kioskih. Inovacija seže do zadnjega potrošnika. To je strnjena veriga od razvijalca, konstruktorja, tehnologa do oblikovalca javnih predstavitev, režiserja reklamnih spotov na TV in lepilca plakatov.

To je ofenziva na potrošnika. Na javnih mestih se križajo pota številnih ofenziv za iste izdelke. To je konkurenca in kupec se odloča. Pri tem vstopa na delo nov dejavnik: cena. Povezana je kot posledica z inoviranjem. Kajti medtem ko se sposobnosti in kakovost izdelka hitro izboljšujejo, cena teh izdelkov pada ali vsaj ostaja na isti ravni kljub spremenjeni vsebini in opremljenosti izdelka, njegovi pestrejši funkcionalnosti ali dodatni opremljenosti. To je povezano z novimi materiali, ki so odpornejši in zato lažji, z uvajanjem novih tehnologij mikroelektronifikacije in zmanjševanja elementov na delčke nekdanjih velikosti. Vse pa izhaja iz neštetihih raziskav v laboratorijih in na preizkuševališčih v realnih razmerah. Pomislite samo, kaj so še pred petnajstimi leti ponujali avtomobil, pomivalni stroj, hladilnik, šivalni stroj, o mnogih napravah, ki nam zdaj olajšujejo delo doma in v pisarni, pa takrat še sploh ni bilo ne duha ne sluha. Vsak šolar vam jih našteje na ducate. Ti so se morali najprej roditi iz izuma, da so se kot povodenj razširili okrog nas in nas pritegnili v svoj krog. Tudi njihova cena se je zmanjšala na delček nekdanje. Reklama nas zasipa z vedno novimi napovedmi znižanja cen. Cene mikroelektronskih elementov se prepolovijo v cikelih osmih mesecev.

Zato so podjetja pod pritiskom, da prodajo več, kar pomeni, da potrebujejo nenehen pritok novih izdelkov. To neprestano uvajanje novih izdelkov z boljšimi lastnostmi in dodatno opremo boljše kakovosti in z boljšo ceno povzroča na trgu večjo zmešnjavo in neusmiljeno konkurenco. Mediji bombardirajo kupce z najnovejšimi sporočili. Danes je tudi pri nas tako kot na Zahodu: poštar nam nosi v hišo obilo reklamnih listov, brošur in publikacij, tako da smo jih že siti in jih niti prebrati ne utegne-

mo. Na nekaterih vratih so že napisi, da pri njih ne sprejemajo reklam. To pomeni, da potrebujejo podjetja več in več inovativnih idej za izdelke, da jih prodajo. To je izprijeni krog. Prava tekma.

Iskanje inovacij je v nekaterih podjetjih, ki se uveljavljajo na svetovnem trgu, organizirano načrtno in vgrajeno v nastajanje izdelkov. Pri tem so pritegnjeni v iskanje novih idej prav vsi, tudi snovalci embalaže, navodil za uporabo, reklamnih prospektov, obrazcev za prodajo, garancijo, prijavo pri javnih ustanovah itd. Če si ogledamo embalažo, bomo videli, koliko idej je treba imeti, da je praktična in vedno lažja in cenejša. V nekaterih slovenskih podjetjih so razvili to inovativnost do popolnosti, ne da bi o tem veliko govorili. Tega se zaveste šele v veletrgovinah v Münchnu ali Berlinu, kjer stojijo slovenski izdelki v družbi množice drugih. Vsi ti so si konkurentni. Izrivati skušajo drug drugega s trga, preglasiti vse s svojo zadnjo inovacijo. Zlasti pa z nizko ceno ali s poudarjanjem razmerja med ceno in novo vsebino, opremo, funkcijami.

Vse večja konkurenca na odprtem trgu – to ni več zaprti jugoslovanski trg, kjer je bilo prodajati otročje lahko – je podjetjem osvetlila dejstvo, da danes ni več pomembno, kje si umeščen, na katero mesto v vrsti si postavljen. Menedžment teh slovenskih podjetij ve, da je zanj življenjska nuja, da se vkrcajo na ta proces nenehnega izboljševanja, ker bodo sicer že v nekaj letih izgubili svoje težko priborjeno mesto. Nekaj let še, pa bodo preprosto izginili s trga in iz obstoja. To pa pomeni ne samo kariero menedžmenta, ampak tudi življenjsko usodo tisočev zaposlenih, med katerimi prevladujejo mladi, ki so si s to zaposlitvijo pričeli graditi življenje. To nam ponazori, kako je z inovativnostjo neposredno povezana usoda tisočev posameznikov.

Stvar torej ni več tako preprosta. Inovacij ne smemo gledati več samo teoretično. Inovacije vodijo eno najbolj krutih bojnih iger, kjer se stavi na karto novega ogromno premoženje lastnikov kapitala, ki lahko vse izgubijo, podobno kot zaposleni. Inovacije torej določajo uspešnost industrije, ki ustvarja s tem dodano vrednost kot bistveni del kosmatega domačega proizvoda KDP. Po njem pa nas IMF uvršča v lestvico razvitih ali nerazvitih držav. Blaginja držav je danes posledica inovativnosti podjetij. Inovacija je danes svetovno gibanje. Še do nedavna je bila omejena na Evropo in Ameriko, danes je razširjena tudi že na Azijo. Vse več jih sodeluje v tej igri. Zato so razmere tudi za slovenska podjetja vse težje.

K zniževanju cen lahko prispevajo vsa mesta v podjetju v verigi dodane vrednosti: od razvoja in konstrukcije do embalarne in ekspedita. Teoretično bi lahko vsak prispeval k znižanju cene. Vendar zaradi narave dela že 20 odstotkov delovnih mest prispeva k 75 odstotkom stroškov. Vsak prihranek se zato tu najbolj pozna. Menedžment bo zato prav tu povečal prizadevanja. Analitiki opozarjajo, da lahko pride zaradi tega do velikih zmot.

Največji prihranek lahko prispeva nabava materiala in sestavnih delov zunanje izvora. Težnja podjetij je, čim več dobiti od zunanjih virov, če

so cenejši kot proizvodnja doma. Pri tem računanju pa večinoma pozabijo na to, da s tem črtajo tudi del režijskih stroškov, ki jih nosi vsako delovno mesto. Zato so preostali bolj obremenjeni. To je tipična napaka kalkulantov v naših podjetjih. Po njihovem bi bilo zato ceneje vse kupovati zunaj. V resnici pa se nekje ta kalkulacija podre, ker bi moral preostali del nositi vse stroške. Tudi zaloge po njihovem pomenijo dobiček, ker se ne štejejo kot pasiva, temveč kot aktiva. Prodajna cena pa bi bila po njihovem enaka vsoti proizvodnih cen. Tako ni meje za zniževanje cen. Kje je meja? Zato v zahodnih podjetjih ne postavljajo kot ključno zniževanje cen, temveč povečanje prihodka z denarnim pritokom od prodaje. To je resnični uspeh podjetja.

Če gledamo s stališča prihodka, potem so ovira najšibkejši členi. S tem pa se postavlja vloga členov v verigi proizvodnje drugače. Izboljševanje večine členov še ne pomeni večjega dosežka linije. Celotni optimum zato ni vsota lokalnih optimov kot pri sestavljanju cene. To je odstopanje od iskanja zniževanja cene na posameznih delovnih mestih. Opuščanje merila izboljševanja cen v prid prihodku oz. izložku proizvodnje je uveljavitev japonskih načel 80. let: da je v konkurenci izložek dominanten dejavnik in da so zaloge pasiva, se pravi, obveznosti in ne aktiva, saj bi sicer *just in time* sistem brez skladišč ekonomsko pomenil izgubo.

Če hočemo povečati izložek, moramo iskati najšibkejšo točko, ozek vrat, ki ovira pretok. Navadno je to napačna politika, ki je prešla v vzorec obnašanja. To moramo zamenjati z novo, pravo politiko. Odgovore moramo iskati sistematično. Iščemo po logiki vzroka in učinka neposredno pri ljudeh v proizvodnji. Iščemo simptome in nato vzrok v jedru. Paziti moramo, da se nam z rešitvijo prve točke ne odpre drug problem. Zato tudi to raziščemo. Če bo izboljšava povzročila presežek delovne sile, se bo proces ustavil.

Odkriti moramo ovire, ki preprečujejo ljudem, da bi predlagali rešitve. V pogovorih se vedno izkaže, da je njihova intuicija dobra in tudi njihova logika. Tako dobimo maksimalen rezultat za najmanjši napor in naložbo. Ljudi prisilimo, da mislijo in da so pri tem objektivni in stvarni. Nato preizkusimo rešitev in izdelamo načrt vpeljave.

Pri takšni obilici napak in problemov v slovenskih podjetjih bo že sprožitev tega procesa prinesla olajšanje zaposlenim, pa tudi določeno zadrego, ker bodo pokazale krivdo menedžmenta, ki se je zadovoljil s takšnim stanjem. Večinoma se izkaže, da so rešitve posameznih točk oprte na napačne domneve, ki so bile mogoče pravilne v preteklosti, danes pa niso več. Če bi se poglobili v vzroke dodane vrednosti na zaposlenega, bi bili presenečeni, v kakšnem obsegu so napačne domneve, na katere je oprto sedanje organizacijsko in tehnološko reševanje proizvodnih procesov. Odpora proti novim rešitvam ne bo, če bomo pravilno predstavili nove zamisli.

Začeti je treba nenehen proces izboljšav. Ko je rešena ena točka, se prične z naslednjo. To bo izziv za vse zaposlene, ki ne bo nikoli končan.

Vedno so možne nove rešitve. Delo ni nikoli končano. To dokazuje hitro izboljševanje dodane vrednosti v EU. Če bo menedžment uspešno rešil prve točke, bo vse bolj zaupal vase. Pri drugi in tretji točki bo to že rutina in bo zato potekalo hitreje.

Menedžerji priznavajo problem nizke donosnosti in nizke dodane vrednosti, vendar se nihče ne loti vzrokov. So v nekakšni zadregi, da se bo prst uperil vanje. Pri tem konvencionalne rešitve odpovedo, kot je nekonvencionalen temeljni problem, ki ga razkrivam že nekaj let. To je v skladu z zdravo pametjo zaradi svoje logike. Ujema se z intuicijo ljudi, ki so delali v podjetjih in ki poznajo potek dela. To naj bo miselni proces, ki naj vključi vse zaposlene z njihovo izkušnjo in intuicijo ter pripelje do neizogibnih ugotovitev. Pri tem ni splošnih pravil, ki bi jih lahko uporabili kot vzorec, kajti v vsakem podjetju so drugačne razmere pri nabavljanju materiala in sestavnih delov, drugačne razmere na trgu in drugačni notranji organizacijski poteki. Vendar je vsem podjetjem enaka zastarela filozofija konvencionalnih domnev o ureditvi raznih služb. Iz te filozofije je izšel zmoten sistem merjenja učinkovitosti organizacij, ki se ni menil za verigo dodane vrednosti kot edino pomembno količino ustvarjalnega bogastva in je preprečeval zaposlenim, da bi delovali v soglasju z njihovim zdravim razumom v desetletjih socialistične in nato samoupravne ekonomije.

Ta ekonomija je zanikala zdrav razum in intuicijo, zaradi česar so se intelektualci posmehovali njenim čudaštvom. Zato ravnajte v skladu z naravno logiko, to dopovejte ljudem in s tem boste spremenili celotno delovno okolje. Sprožili boste intuicijo, ki je je povsod več, kot si menedžerji predstavljajo. Če je kaj skregano z zdravo pametjo, ljudje to takoj vidijo. Če vanje ne zaupate, boste naredili veliko napako. Izgubili boste najdragocenejšo pomoč, ki jo imate v organizaciji.

Ko govorimo o dodani vrednosti, sočasno vplivamo tudi na prihodek kot drugo stopnjo našega prizadevanja. To pa pomeni višje cene z inovacijami in z več izloška, z večjo količino izdelkov. Pri določanju prodajne cene delajo podjetja drugo napako, če ravnajo tradicionalno: na lastno ceno pribijejo stopnjo dobička. Cena pomeni vrednost za kupca. Za isti izdelek naj bodo različne cene glede na hitrost dobave. Ena cena je za standardna naročila, druga za izredno hitra, ki morajo biti dobavljena prej kot v polovici ali tretjini običajnega dobavnega časa. Cena je večkratna standardna. Takšnih zelo hitrih dobav je po izkušnjah petina. Ne gre torej za stroške izdelka, ampak za njegovo vrednost. Prava cena je za kupca tista, ki mu omogoča doseči svoje cilje. Tako služimo s koristmi, ki jih naš izdelek prinaša kupcu, ne pa z izdelkom. To je logika vrednotenja in odnosa do kupca in do izdelka. To ni avtomatičen odnos do kupca, pri čemer so za nas njegove koristi nerelevantne.

60. Človeški kapital zunaj kapitalizma

Izraz »človeški kapital« razumemo kot izobrazbo in usposobljenost, ki se pridobita z učenjem in z izkušnjami ob delu. Ta kapital se med uporabo bogati, kar ga načelno loči od fizičnega kapitala (oprema in zgradbe), ki je vsako leto manj vreden. Človeški kapital je bil doslej v omejeni meri dodatek k fizičnemu, vendar je bil dominanten dejavnik proizvodnje. V novem kapitalizmu z možganskim pogonom pa se pojavlja sam, tega pa od fizičnega kapitala ni mogoče zahtevati.

Človeški kapital se loči od fizičnega v tem, da ga ni mogoče lastniniti. Kapitalisti pa ne vlagajo v stvari, ki jih ne morejo imeti v lasti, zato niso zainteresirani za človeški kapital kot »kapital«, kot odločilni dejavnik poslovanja. Odgovornost za njegovo proizvodnjo odklanjajo. Vanj mora vlagati vsak posameznik sam, kar zahteva daljše časovno obdobje, kot ga dovoljuje kapitalizem. Naložbe v znanje, potrebne industrijam z možganskim pogonom, potekajo v socialnem okolju, ki je tuje individualistični usmerjenosti kapitalizma. O nakupu in ceni človeškega kapitala želi kapitalist odločati sam. Ne more ga kupiti na finančnih trgih. Proces njegovega nastajanja v izobraževanju je počasen in drag. Zato je vprašanje, če ga je dovolj, ko se kapitalist odloči za industrijo z možganskim pogonom. Njegova količina na trgu je omejena. Proizvodnje tega kapitala pa ne zmorejo plačevati posamezniki sami. Tako smo prišli do vprašanja, kdo mora preskrbeti ta človeški kapital.

Proizvodni strani ekonomije pomeni odpovedovanje potrošnji zato, da vlaga, strošek za pridobitev zelenega potrošnega blaga. Kapitalist vlaga (hkrati pa opušča tekočo potrošnjo) in pri tem uporablja računico diskontirane neto sedanje vrednosti, da zagotovi maksimiranje koristnosti v življenjski dobi. Zato mora biti čista sedanja vrednost bodočih potrošnih predmetov, ki jih lahko pridobi z naložbami, vedno večja od vrednosti sedanjih potrošnih predmetov, ki se jim mora odreči, da lahko opravi te naložbe. Pri določanju čiste sedanje vrednosti sledimo postopku Lesterja Thurowa (1996)⁷³. Bodoče potrošne koristi diskontira z obrestno mero, ki izraža posameznikovo stopnjo časovne prednostne izbire. Ta meri, koliko morajo biti ljudje plačani v obliki jutrišnje potrošnje, da se odrečejo potrošnji danes. Če posameznik trguje s 100 DEM v potrošnih ugodnostih danes za 105 DEM vrednih potrošnih ugodnosti čez eno leto, potem je imel stopnjo časovne prednostne izbire 5 odstotkov. Če stopnja vračila na naložbe prekorači stopnjo časovne prednostne izbire, bodo potrošniki prostovoljno opustili potrošnjo in posodili svoja potrošna sredstva tistim, ki želijo investirati, in tako povečajo čisto sedanjo vrednost svoje potrošnje v življenjski dobi. Plačilo, ki ga dobijo v prihodnosti, generira potroš-

⁷³ Thurow, C.L.: *The Future of Capitalism*. Nicholas Brealey Publishing Ltd, London, 1996.

njo, ki jim je več vredna od potrošnje, ki jo izgubijo sedaj. Čisto sedanjo vrednost dobimo iz vračila, od katerega odštejemo stroške, deljeno z obrestno stopnjo na potenco let, za katere želimo vezati sredstva. To pomeni, da je čista sedanja vrednost manjša od čistega dohodka za stopnjo obresti.

Ta mehanizem razmišljanja vlagateljev je temelj varčevanja in naložb. S tem se uravnoteži stopnja posameznikove časovne prednostne izbire s tržno obrestno stopnjo. Če je ta 10 odstotkov, potem bo vsak posameznik s stopnjo časovne prednostne izbire pod 10 odstotkov dvignil čisto sedanjo vrednost svoje življenjske potrošnje z večjim varčevanjem, brez današnje potrošnje, in užival za 10 odstotkov večjo potrošnjo čez eno leto. Če pa dvigne svojo stopnjo časovne prednostne izbire na 10 odstotkov, kolikor je tržna obrestna stopnja, nima interesa zmanjšati sedanje potrošnje, da bi dvignil bodočo. In nasprotno: če je posameznikova stopnja časovne prednostne izbire večja od 10 odstotkov, bo celo najel sredstva, da poveča sedanjo potrošnjo.

Če je mnogo ljudi s stopnjo časovne prednostne izbire pod 10 odstotkov, bodo njihovi dodatni prihranki pognali tržno obrestno stopnjo navzdol. Obratno pa bo dodatna potrošnja dvignila tržno obrestno stopnjo. Isto velja za vlagatelje. Tisti, ki potrebujejo sredstva za financiranje projektov z zaslužkom več kot 10 odstotkov, bodo dvignili tržno obrestno mero. In obratno. Kapitalistične naložbe so optimalne, ko je tržna obrestna stopnja takšna, da ne spodbuja nikogar, da še prilagaja svojo potrošnjo ali naložbeno porabo. Finančni trgi izravnavajo stopnje časovne prednostne izbire s tem, da izposojajo sredstva od potrošnikov z nizko stopnjo časovne prednostne izbire in posojajo sredstva potrošnikom z visoko stopnjo časovne prednostne izbire ter vlagateljem za naložbene priložnosti z visoko stopnjo vračila za naložbe. Če se zniža sedanja potrošnja upnikov, se poveča njihova stopnja časovne prednostne izbire, in ko se poveča sedanja potrošnja izposojevalcev, se zniža njihova stopnja časovne prednostne izbire. Podobno je z naložbami: če jih je več, pade stopnja vračila na naložbe. Včasih pride do ravnotežja tržne obrestne stopnje, ko nihče, ne potrošniki ne vlagatelji, ne želi povečati ali znižati svojih posojanj ali izposojanj.

Na teh temeljih moramo vrednotiti izobraževanje državljanov in vračilo njihovih današnjih naložb v izobrazbo v luči njihovega prihodnjega zaslužka na boljše plačanih delovnih mestih. Vzemimo za primer višjo izobrazbo pri doslednem kapitalistu. Celotni izobraževalni tečaj traja 8 let. Osnovna šola je obvezna in je zato ne računamo kot naložbo, za katero bi starši lahko računali vračanje in se zanjo odločali ali pa ne. Plača jo država. Starši prevzamejo življenjske stroške in stroške šolskih potrebščin, država pa stroške izobraževanja – vsaj v sedanjih razmerah, če ne bo uvedla šolnine. Med šolanjem je učenec izgubil tudi zaslužek. Po Statističnem letopisu RS 1997, str. 213, je bilo leta 1995 potrebno za življenje štiričlanske družine 153.550 SIT mesečno oziroma na člana 460.600 SIT

letno. Izgubljeni zaslužek za srednjo šolo (Stat. letopis 1997, str. 221) je 74.760 SIT mesečno, letno pa 1,357.700 SIT. Osem let višje izobrazbe zahteva celotno naložbo okrog 10,9 milijona SIT na otroka.

Tveganje, da se ta naložba ne bo povrnila, je ogromno. Leta 1995 je bila povprečna neto plača zaposlenega z višjo izobrazbo 96.115 SIT mesečno, z visoko izobrazbo pa 146.740 SIT. Razlika je torej okrog 53 odstotkov. Vendar ne vemo, kakšne razlike med srednjo, višjo in visoko izobrazbo bodo v prihodnjih letih, ali celo v celotni življenjski dobi. Lahko je finančna vrednost kapitala izobrazbe sedaj precej višja, kot bo v prihodnosti. Zato je vsak račun vračila na naložbo zelo tvegan, zlasti ker je raztegnjen na tako dolgo časovno obdobje od 25. do 45. leta starosti, česar pri nobeni fizični naložbi ni. Zato je izobrazba zelo težko oprijemljiva naložba z malo ali nič vračila. Vračila ne naraščajo enakomerno z leti izobrazbe. Največje vračilo je za osnovno šolo, ki daje temeljno pismenost. Prav tako veliko vračilo je na najvišjih stopnjah izobrazbe pri diplomiranih oz. podiplomskih nazivih magistra in doktorja, ki se že ločita od množice in postaneta osebnost. Zelo majhna izplačila pa so za tista leta izobrazbe, ki se sučejo okrog povprečja. Tu eno leto ali več nič ne pomeni. Pridobitve zaslužka so zelo majhne za leta, ko se vlagatelj pomika skozi zelo množični osrednji del razdelitve izobrazbe in ostane bolj ali manj povprečen v dolgem obdobju. Če gledamo izobrazbo zelo od daleč, potem ne more nihče opravičiti naložbe v ta srednja leta. Pri tem zamenarimo vprašanja nadarjenosti in se osredotočamo na finančno stran izobrazbenih naložb, da bi ugotovili, kaj pričakujejo starši oz. kakšno vlogo mora imeti pri tem država.

Obrestna stopnja je danes enaka temeljni obrestni stopnji (ki je enaka inflacijski stopnji) in obrestni stopnji obveznic Banke Slovenije brez tveganja s 16-letno izplačilno dobo. Temeljna obrestna mera je bila aprila 1999 6 odstotkov in obrestna mera vezanih sredstev 5,5 odstotka, skupaj 11,5 odstotka. 1000 SIT čez 16 let je danes vrednih samo 175,23 SIT. Če uporabimo stopnjo tveganih cen 17,5 odstotka, je 1000 SIT v prihodnosti danes vrednih samo 75,75 SIT. Z rizično premijo se dvigne diskontna stopnja na 28 odstotkov, kot se uporablja za tvegane naložbe, in 1000 SIT je danes vrednih samo 15 SIT. Vse izračunane vrednosti so neto sedanje vrednosti. Če vzamemo za dobo vračanja dvajset najproduktivnejših let med 25. in 45. letom starosti, bodo celotni zaslužki znašali za višjo izobrazbo 23,07 milijona SIT (Stat. letopis 1997, str. 221). Neto sedanja vrednost teh zaslužkov znaša 4,042.135 SIT, s tveganjem 1,747.370 SIT in pri zelo tvegani naložbi 346.000 SIT. Če to primerjamo s sedanjo vrednostjo naložb za višjo izobrazbo, 10,9 milijona SIT, vidimo, da daleč presega vse neto sedanje vrednosti, diskontirane z obrestnimi stopnjami različnih tveganj. Če bi država uvedla še šolnino, kot je to v nekaterih zahodnih državah, bi bil izračun še mnogo slabši.

Enačba izračuna, ki smo jo opisali na začetku, nam pove dvoje: obrestne stopnje so prevelike in zaslužki višjih in visokih stopenj izobrazbe, ki

zahtevajo visoke naložbe, so mnogo premajhne, da bi bilo možno vračilo na naložbo (ROI). Stopnja vračila v naložbo izobraževanja je torej negativna. Preprosto povedano so kapitalistični časovni vidiki prekratki, da bi lahko sprejeli časovne konstante izobraževanja. Zato se kapitalist ne bo spustil v takšno zaporedno vlaganje z nizkim vračilom, visokim tveganjem in padajočimi vrednostmi kapitala.

Egalitarizem je znižal razlike v zasluških med srednje, višje in visoko izobraženimi, kar pa zavira naložbe v izobraževanje in zato ni ekonomsko upravičeno. Tako kot naraščajo stroški izobraževanja za višje nazive, bi morala biti tudi toliko večja ali podobna razmerja med plačami teh nazivov. Stroški izobraževanja z izgubljenim zaslužkom so v primerjavi s srednjo stopnjo z indeksom 100 za višjo 237, za visoko 352, za magistra 423 in za doktorja 529. Vendar pa so dejanski zaslužki, prikazani kot indeksi (za srednjo stopnjo je indeks 100), za višjo 129, za visoko izobrazbo 194, za magistra 210 in za doktorja 244. Vlaganje v izobraževanje torej sploh ni pokrito z ustreznim vračilom v poklicni dejavnosti. Na podlagi ekonomske računice naložbe v izobraževanje niso rentabilne. Lahko jih razlagamo samo z ljubeznijo staršev do otrok, z žrtvovanjem njihove potrošnje danes, s pritrgovanjem od ust, kot pravimo, za boljšo prihodnost otrok. S stališča ekonomije pa je to nesmisel. Še bolj pride to do izraza, če študent najame za svoj študij posojilo, ki ga bo treba vračati. Jamstvo za takšna posojila bi morala zato prevzemati država, saj jih sicer niti najeti ne more. Banka človeškega kapitala namreč ne more prodati in prelastniti kot fizičnega, če upnik ne more ali noče vračati.

Naložba v doktorja znanosti, ki traja 15 let, je še bolj ekonomsko ogrožena, ker je pri nizkih zasluških stopnja vračanja na naložbo še bolj negativna kot pri višji izobrazbi. Izgubljeni zaslužek doktorja je namreč večji kot pri višji izobrazbi in naložba je zato večja. Potrebna naložba znaša 24,2 milijona SIT pri življenjskih stroških 38.380 SIT in izgubljenem zaslužku povprečno neto 96.115 SIT mesečno. Da bi se ta naložba povrnila, bi morali pri tej neto sedANJI vrednosti znašati bodoči dohodki 162,6 mio SIT. To pomeni, da bi morala biti njegova povprečna neto mesečna plača na sredini dobe 20 let 677.500 SIT. V resnici je 3,7-krat manjša. Bralec lahko uporabi tudi drugačne podatke, vendar se red velikosti stroškov in vračanja ne spreminja veliko. Nobeni kapitalistično usmerjeni starši ne bi v izobrazbo svojih otrok vlagali 8 do 15 let. Dobra obveznica Banke Slovenije je boljša naložba. To je razlog, zakaj mora biti javno izobraževanje zastoj in zakaj bi morala vlada sodelovati pri naložbah v izobraževanje. Premnogi starši nočejo žrtvovati svoje trenutne ekonomske blaginje za izobrazbo otrok. Zato mora država prevzeti stroške za izobrazbo. To je v njeni dolgoročni koristi, kajti v novem kapitalizmu industrij z možganskim pogonom bo znanje edini dominantni vir. Za njeno uresničenje so potrebni številni novi kadri, več kot polovica jih bo morala imeti visoko izobrazbo in 20 odstotkov doktorat.

Država bo s tem preprečila bipolarno družbo, razdeljeno med izobra-

žene in nepismene. Zaradi takih razmer revni ne bodo izobraževali svojih otrok; srednji razred se pogosto odloča, da ne izobražuje otrok; bogati pa bodo svoje otroke večinoma izobraževali. Družba se bo tako vse bolj razslojevala, namesto da bi se vsem dale enake možnosti za izobraževanje, ne glede na izvor in premoženjsko stanje, če so seveda dovolj nadarjeni. Da bo spodbuda za študij večja, bi morale biti razlike v zaslužkih večje. Razlika v izobrazbi je povezana z mnogo večjo produktivnostjo, večjim socialnim vračilom in prispevkom za inovativno družbo.

Novi kapitalizem je povezan s posrednimi vračili, kajti izobražen delavec, ki dela v izobraženi družbi, ima višjo produktivnost, kot če bi delal v neizobraženi družbi. Takšna je bila samoupravna družba, ki je bila izrazito protiinovativna in protiintelektualna. Produktivnost inteligence je zato drastično padla⁷⁴. Vedeti moramo, da so lahko neracionalne naložbe v izobraževanje s stališča posameznika zelo racionalne socialne naložbe. Če bodo cene zaradi večje produktivnosti višje izobraženih padle, bodo velikih vračil deležni vsi. Seveda je javni obvezni izobraževalni sistem neskladen z načeli kapitalizma, kjer se vse prodaja. To lahko opravičimo samo s socialnimi vračili in cilji, ki jih kapitalizem potrebuje, da preživi. Njegova glavna slabost je kratkovidnost, saj podjetja uporabljajo tri- do petletno načrtovalno obzorje. Zato morajo pri tem pomagati dolgoročne vladne naložbe. Ne sme se zgoditi, da bi se število doktoratov zmanjšalo.

Razmere v izobraževanju se zaostrejejo. Položaj povprečnega človeka je težji kot v egalitarnem socializmu. Tudi možnosti za usposabljanje na delu so manjše. Za podjetje je najceneje usposabljati tiste, ki že kaj znajo. Podjetja manj vlagajo v izobraževanje, ker ne vidijo prihodnosti, saj vedo, da bo zaradi racionalizacije manj zaposlenih. Odgovornost za izobraževanje se seli od delodajalca k delojemalcu. Ker pa ti ne vedo, kje bodo delali, nočejo vlagati svojih sredstev v izobrazbo, ki je ne bodo potrebovali.

Tako se celotni sistem znanja in usposobljenosti pomika v nasprotno smer, kot bi bilo potrebno. Čisti rezultat so manjše naložbe v usposobljenost v času, ko bi bile potrebne večje. Tehnologija dviga posameznika na osrednje mesto. Novi kapitalizem znanja bo moral izumiti nove oblike, kjer so osrednji ljudje in ne stroji. Človeški kapital bo postal dominanten vir, ki ne bo v lasti kapitalista. Vendar se na ta čas Slovenija ne pripravlja. Premalo ima inteligence, premalo vlaga vanjo in premajhne razlike v plačah niso spodbudne za takšne naložbe.

⁷⁴ O tem glej podroben opis v Kos, M.: *Pot iz neinovacijske družbe*. Ljubljana, Delavska enotnost, 1986.

61. Nova in večja Slovenija?

Navzočnost prišlekov iz sorodnih jezikovnih področij v vse bolj prazen prostor v slovenski množici zaradi kulturne in antropološke podobnosti ni vidna, kajti njihova asimilacija je razmeroma hitra. Pogled v zgodovino preteklih sto let nam to potrjuje. To je proces, ki poteka manj vidno in ni glasno objavljan v nedrih slovenske družbe, to je podtalni proces, ki Slovence oplaja in krepi ter odpravlja pomanjkljivosti njihove nizke natalitete. Ta proces pripravlja novo prst, iz katere bodo pognala po nekaj letih priprave nova semena nacije.

Slovenska družba je v stotih letih doživela globljo spremembo kot druge, če računamo z odstotki drugih narodnosti, ki so se poslovenili v tej domači množici, in ne z absolutnimi številkami, ki so na primer za Ameriko drobtinica. Iz kmetijske družbe se je preobrazila v industrijsko in zdaj pospešeno stopa v postindustrijsko. Socializem ji je vsaj v tem pogledu koristil. Ekonomska smer države se je spremenila, moč sindikatov se krha in davki dajejo pečat državljanstvu. V državi, v kateri je bilo doseganje bogastva in udobja znak šibkosti in slabe vesti, je postala blaginja odličnost. To prepričanje obletuje danes vse ljudi vseh starosti in vse stranke, tudi nekdanje delavske, ne samo hedoniste, ki volijo liberalce, zlasti pa katoliške v občinah na deželi. Premožnost je državljanska vrлина.

Demokracija je napravila še nekaj več. V državi, ki je živela v strahospoštovanju različnih številnih inštitucij, ki jih sicer ni nihče razumel, danes ni nobena stvar več sveta. Kratkoterminalno vse je izpostavljeno porogu, nespoštovanju, celo zasmehovanju. Vendar nihče ne predlaga kaj novega in drugačnega. Zaradi tega se tudi nihče ne vznemirja. Po duševnih pretresih so postali ljudje zelo strpni do drugačnosti. Nihče jih ne bo več pridobil za nove križarske vojne. Zlasti ne, če so povezane z bojem za oblast. V dediščini ni ostalo nič. Tudi nacionalne ustanove, jezik, narodnost, vera, zastava niso več toliko vredni kot nekoč. Vendar je to šele začetek velikih sprememb, ki se napovedujejo s težko zaznavnimi znaki, kot potres z zamolklim bobnenjem. Slovenija je bila vedno zazrta vase in ločena od drugih, izolacionistična po mišljenju, kar ji je privzgojil komunistični režim z izobčenjem zunanjih sovražnikov. Naj tvegamo in napovemo, da bo postala Slovenija po čudni poti preobražanja zelo umirjena večkulturna nacija v Evropi? Ali je nacionalno ozka, prenapeta in preobčutljiva? Ali ni danes že težko razumeti Bojana Štiha, ki je v vonju po čevapčičih slutil propadanje prvinskega slovenskega sveta in se z nadihom nostalgčnosti in z grenkobo v srcu s svojo značilno cinično ironijo posmehoval Slovencem, ki tako hitro spreminjajo okus? Že desetletja poteka proces osamosvajanja posameznikov od pritiskov preteklosti in sedanjosti dogem in mitov, proces, v katerem so se v ljudeh naselili strpnost, neprizadetost za okolico, zadovoljnost s seboj, sprijaznjenje s spre-

membami, kakršnekoli naj že bodo, samo ne na slabše. Ljudje so prijazni do vseh tujcev, zlasti tistih, ki poženejo nove korenine med njimi in ki se znajo povezati z njihovo krvjo. V tem času postaja Slovenija vse bolj mednarodna, večini ni prav nič mar, da tuja podjetja prevzemajo dele industrije, televizijske postaje, telekomunikacije, italijanski jezik na koprski TV brez slovenskega prevoda. Konference potekajo v angleščini, pa nihče ne zahteva prevajanja, čeprav je v množici samo par gostov, ki ne razumejo slovensko. Ali vsi razumejo problem jezika nenačelno, kot praktično dejstvo, kot vprašanje ekonomičnosti in udobnosti? Kot sprijaznjenje z dejstvom, nad katerim se ne kaže vznemirjati, ker je popolnoma nepomembno in nenevarno? Nekateri kličejo k sveti vojni, čistosti krvi. Ali imajo prav? Pa vendar so se vsi prišleki oprijeli slovenskega jezika kot neke smeri, kot čvrste točke, in njihovi potomci so ga sprejeli medse, v svoje družine že v drugi generaciji. Boste rekli, da je bila to ekonomska prisila, češ, človek ne živi od zvestobe?

Kulturni razvoj poteka počasi. Vendar bo prej ali slej po tej poti postala Slovenija povsem svojski otok v Evropi, na križišču vseh poti med severom in jugom, jugom in vzhodom ter jugom in zahodom, otok, ki se bo ločil od vseh drugih nacionalnih držav, ker bo mednarodna država z več kulturami, narodnostmi in verami, vendar s prevladujočim slovenskim jezikom. Ljudje vseh narodnosti in raznih ras in polti bodo prebivali mirno drug ob drugem, nekateri močno integrirani, poenoteni, asimilirani, drugi pa v etničnih skupinah s svojo nacionalno, jezikovno in versko identiteto, kar bo država spodbujala. In izkazalo se bo, da je bila to pametna odločitev, kajti to je postalo temelj strpnosti, enotnosti države, razumevanja javnosti različnih vrst in nians, skratka, to je postalo prepoznavni znak nove večkulturne države Slovenije, ki je tako svojska, da se je nihče niti upa dotakniti ali je kritizirati, kaj šele celo podjarmiti.

Tisti, ki znajo dešifrirati počasne spremembe, milimeter za milimetrom v desetletju, in ki poznajo selitvene tokove na nemirnem, negostoljubnem in nevarnem Balkanu, mi bodo dali prav. Ne bodo me obsodili za fantasta, ki nima zveze z resničnostjo ali ki žali nacionalni čut z obrekovanjem. Ne se upirati zgodovinskemu razvoju, ampak se je treba pripraviti in izbrati najboljšo pot! Slovenci niso poskrbeli za prihodnost, odrekli so se otrokom, zato se prostor Slovenije, ki je bil pol manj zapolnjen kot pri sosedih, po naravni zakonitosti polni. V devetih letih se je število prvošolčkov zmanjšalo za 25,5 odstotka. Ali ni to nacionalni propad? Iz tega je treba iztržiti najboljše, spreobrniti mišljenje in se naučiti delovati modro, premišljeno in načrtno z dolgoročnim konsenzom večine ljudi, ki imajo v rokah politično oblast. Ta prostor je treba zapolniti z novimi Slovenci, ki jih bomo mi sami naredili iz tujcev. V ta prostor ne bo mogla prodirati nobena druga nacija z nacionalistično prepotentnostjo, z namero prevlade nad Slovenci. Nihče se ne more upirati naravnim tokovom selitve ljudi, zlasti mladih za srečo in svobodo. Vendar je možno te tokove zajeti in izrabiti njihovo energijo. Poglejte mlade, kako so se

temu prilagodili! So večjezični, imajo pisane prijatelje. Znajdejo se v svetu, saj gredo danes s šotorom v Prago ali Berlin, kot mi nekoč v Savudrijo. Stari politični jezik razrednega boja jim je tuj. Govorijo v abstraktnih pojmih. Radi slišijo imena skupnost, enakost, enotnost.

To je izredna priložnost za oblikovanje neke posebne nove nacije, ki nima nobene povezave z nekdanjim narodom in njegovimi strahovi. Takšne priložnosti ponujata samo prostor in poseben čas. Iz te evolucije bodo izšli Slovenci zmagoviti. Ni treba žalovati za nekdanjo čistostjo nra- vi in izvora. Če bo šlo po sreči s tem načrtom, se lahko ta nacija v eni generaciji ali dveh podvoji, tako kot so se Judje, ki so pritekali iz tako različnih krajev, da so bili njihovi jeziki povsem tuji. Slovenija bo imela v svojem talilnem loncu lažje delo, saj bo potreben mnogo manjši besedni zaklad, da bodo vsi jeziki razumljivi in skoraj takšni kot slovenski. Skoraj gotovo bo to novo slovensko ljudstvo tako notranje živahno in nasiče- no, da bo celo zadušilo tuje neslovenske jezike, ki so prodrli na obrobje Slovenije. Slovenski jezik in njihova pravila bo treba poenostaviti, da bodo razumljiva vsakemu, ki hoče v njem pisati. Pravila morajo biti čvr- sta in preprosta kot v angleščini. Potem učenci ne bodo, tako kot danes, izbrali angleščine, ker je enostavnejša in kar nam nikakor ni v čast, ampak slovenščino. Jezikoslovni učenjaki so z zmešnjavo napravili pravi nacionalni zločin. Že otroci so jo zasovražili. Želimo si novih inovatorjev jezikovne preprostosti!

V talilnem loncu morajo biti vse stvari enostavne in jasne, da bo proces slovenjenja prišlekov potekal brez ovire. Oblast pri tem ne bo imela mnogo dela, morala pa bo ostati neomajna: nobenih dvojezičnih šol kot obvoznic, samo ena šola s slovenskim poukom kot enostavna in ravna pot do priznanja državljanstva. Državljanstvo v Sloveniji bo tedaj vredno zlata, kajti vsi državljani bodo enakopravni in delovnih mest zanje bo do- volj. Delovnih mest bi moralo biti na pretek, in to bomo morali oglašati po svetu, da se spodbudi prihod novih in novih prišlekov. Nadarjenih in visoko izobraženih. To bo temelj industrij na možganski pogon bogate poindustrijske dobe.

Zakaj bi vlada objokovala usodo neplodnih državljanov? To ni produk- tivno. Z brutalno učinkovitostjo se mora usmeriti na prevajanje meglenih zasnov in neizpolnjivih želja v uresničljive programe. Slovenci bi se morali spraševati o dveh vprašanjih: kaj pomeni to za nas? In kaj nam vera, ki smo jo vložili v to našo pot, pove o nas samih? Na drugo vpraša- nje je lažje odgovoriti kot na prvo. Spremenili smo se v odprto družbo, v skupnost, ki je pripravljena na velika prizadevanja, ki ne bo imela miru, temveč nenehne spore, ki jih bo vsak sam meril, ker ve, da je to v načrtu. Vsi bi morali biti tako trdi v prihodnjih letih, kot smo bili v preteklih desetih letih, ko smo stopili na pot notranjega nadzora in se pretvorili v velikana. Nekatere bo bolela glava, ker so se izneverili prednikom, ven- dar so to šibke kratkovidne nra- vi.

V tej preobrazbi ne bomo edini in ne prvi. Velike Britanije danes ne

morete več spoznati. Iz države z okostenelimi ustanovami, angleško vzvišenostjo, ledenim odnosom do vsega tujega, z ekskluzivnostjo in zaničevanjem vsega nebritanskega se je tako rekoč čez noč prelevila v večkulturno nacijo, v kateri živijo zaprte skupine Indijcev, Pakistancev, Afričanov, Južnih Američanov kot tudi odprti in sekularni Kitajci in Korejci, vse pa povezuje skupni angleški jezik. Nacija je postala bolj mednarodna, kot si je kadarkoli mislila. Gospodarstvo je v veliki meri v tujih rokah. A zato ni nihče nesrečen. Ta pisana družina se prepozna že na zunaj, česar v Sloveniji ni in ne bo: vsi so različno oblečeni, v sarijih, turbanih, pundžabski sikhi z dolgimi lasmi, ženske v pisanih oblačilih kljub angleški megli in hladu. Še angleško podeželje se je spremenilo. Ali je zaradi tega Anglija kaj slabša, manj enotna? Kvečjemu Blair je lažje zmagal nad konservativci, ker je njegova glavna ideja o komunitarizmu obljuba temeljnega načina sožitja v pestrih in drugačnih skupnostih.

Takšna prihodnost se kaže v golih dejstvih. Moramo jo zgrabiti, kakršna že je. In lahko si rečemo, da smo pravi slovenski rodoljubi. Ali ni bila ta beseda dolgo prezirana? Noben politik je že dolgo ni uporabil. Kot da jih je sram! Kot da ne moreš biti ustvarjalen rodoljub, odprt v svet, pronicljiv taktik in psiholog, ki pozna vzgibe ljudske duše in mikavnost prostora, ki vabi k sebi s svojo naivnostjo in neizkoriščenimi možnostmi. To je nov svet, ki se preobraža in ki še išče svojo končno podobo. To je vabilo vsem mladim v osrednji in vzhodni Evropi, ki so nadarjeni in ki čakajo na svojo priložnost.

Slovenija potrebuje za to pot drugačnega vodjo, takšnega, kot ga še ni imela, ki bo odprt, inventiven in poln idej o novem svetu, v katerega se morajo Slovenci napotiti, če hočejo preživeti in se povečati, zasesti svoj prostor s takšno gostoto, da ne bo možen noben tuj prodor. Samo redki kakršnekoli narodnosti ali političnega prepričanja si ne bi želeli takšnega mladega in svežega obraza in vsi bi nazdravili na njegovo in svojo zmago. Nekateri stari bodo imeli mačka. Ne bodo se več znašli v taki zmešnjavi. Pa kaj potem!

XI.

DRŽAVA, KJE SI?

62. Vloga države

Vloga države v Sloveniji ni razjasnjena. Nazori iz obdobja komunizma in samoupravnega socializma so pustili v mišljenju in odzivih strokovnjakov močno sled, ki se je ne upamo priznati. Kaj šele v glavah preprostih državljanov, ki so v tem vzdušju živeli dve generaciji. Tistega izostrenega občutka za vlogo vlade v kapitalizmu, ki je zorela zadnjih sto let, ne bomo pridobili nikoli. Zato se moramo zanašati na razprave zahodnih strokovnjakov. Vloga vlade se tudi v kapitalizmu spreminja. Tudi kapitalizem je prišel do točke prekinjenega ravnotežja in prisiljen je opuščati nekdanje nazore, ko išče novo vlogo države.

Vlada se je v novi državi Sloveniji, ko se je nihalo zavihtelo v drugo smer, stran od socializma, omejila samo na izvirne dolžnosti gospodarja izobraževanja, zdravstva sociale, vojske in policije in izvajala je privatizacijo in denacionalizacijo. Zaradi njene zadržanosti so v gospodarstvu propadala podjetja in polnila vrste brezposelnih. Vlada jih je sprejemala pod svoje okrilje in jim pomagala s preživitvino. Nihče ni pomislil, da bo s tem izdala več, kot bi jo stalo, če bi z delom socialne pomoči pomagala podjetjem, da niso padla v stečaj in bi odplačevala visoke obresti na kredite bankam, ki so bile državne. Tako je razpadla polovica industrije in dohodki države so tudi presahnili.

Vlada se je počasi zavedala, da je to samo prelaganje iz žepa v žep in da to ni ekonomsko niti racionalno. Podjetjem bi bilo bolje nekoliko dodajati, recimo tretjino podpore za brezposelnega, da bi prebrodila težke čase. Zaradi nepopolnega pravnega sistema je vlada morala intervenirati v sporih med sindikati in delodajalci in tudi povsod tam, kjer se je resno zapletlo. Spore med prevozniki in naročniki njihovih storitev je lahko kot strogi arbiter rešila samo vlada. Takšnih primerov bo še več, kajti odnosi med partnerji pravno niso urejeni, ni zakonov niti prakse poravnavanja dolgov, da bi zadeve povsod avtomatično potekale brez kakršnegakoli posega vlade.

Pri iskanju izhoda iz porušenega ekonomskega ravnotežja bo vloga vlade potrebna, tako predvidevajo tudi na kapitalističnem zahodu. Pri-tegniti bo treba izključene sloje, da se odstranijo neenakosti kot vir nezadovoljstva. Vloga bo osrednja, vendar drugačna kot v socializmu: vzpostaviti socialno državo blaginje in takšno gospodarstvo, ki bo lahko proizvajalo rastoče realne plače za večino državljanov v gospodarstvu z možganskim pogonom. To bo težka naloga, kajti tudi kapitalizem zavira inercija preteklega kapitalističnega obdobja, ki je razlikovalo med javnim in zasebnim, česar ni bilo v prejšnjih uspešnih sistemih. Kapitalizem pa

je zmanjševal javni sektor do skrajne meje, kar mu je omogočilo preživetje.

Kapitalizem socialne države blaginje nima v lasti proizvodnih sredstev, zato mora vlada vplivati drugače. Svedi so bili pri tem pionirski. Teoretični odgovor kapitalizma je, da vlada ali kakršnakoli druga oblika skupnostne dejavnosti ni potrebna. Vse opravi učinkovito trg sam, razen redkih storitev čistega javnega dobra (npr. obramba). Poleg tega imajo nekatere dejavnosti pozitivne sekundarne posledice, kot npr. izobraževanje, ki pri sodelovanju več ljudi poveča produktivnost (ekonomisti jih imenujejo »eksternalije«). Zato ima država interes subvencionirati šolstvo. Seveda lahko razpravljamo o višini subvencij, ali ne sme pokriti vseh stroškov. Za večino drugih dejavnosti to ne velja, pošta in komunikacije so lahko zasebne in uspešne. Avtoceste so lahko zasebne in avtomobili imajo lahko senzorje, ki avtomatično odštevajo dolg od vsote, ki sem jo vplačal vnaprej. Končno so lahko pokojninski sistemi za socialno varnost upokojujencev zasebni. To je kapitalizem preživetja najsposobnejših. Vsak si plača izobraževanje in zdravljenje, kot si lahko privošči. Tako se iz življenja izriva javni sektor in postaja sovražnik zasebnega, ker ga mora plačevati, namesto da bi bila za obstoj uspešnega zasebnega sektorja priznana njegova dopolnjevalna vloga.

Razlikovati moramo med ameriškimi načeli vladanja in evropskim načinom. Slednji je bližje ljudem in trdi, da ekonomska stabilnost in rast ne moreta skrbeti sami zase tam, kjer je cilj ekonomske in pravne pravice priznan, kjer je legitimno pobirati davke, zlasti progresivne kot element odpravljanja neenakosti, prerazdelitve dohodka ne samo na osnovi tržne uspešnosti, kjer je priznано, da ljudje ne morejo obdržati vsega, kar zaslužijo, ter da zaradi tega trg prav tako deluje in da zato ni manj učinkovit. Skrajnega osiromašenja ljudi, tako kot v Ameriki, kjer lahko zaradi bolezni izgubijo vse premoženje in se pridružijo številnim brezdomcem, si Evropa ne more privoščiti, ker ni v skladu z njeno moralo in etičnimi normami. Na skupnost odpadejo večje naloge kot v Ameriki ali v drugih delih sveta.

Država potrebuje pravni red ne samo za varnost in zaščito lastnine, temveč tudi za vsiljevanje obveznosti iz pogodb, ker je to osnova poslovnega funkcioniranja. Konservativni kapitalisti (kot ekonomist Gary Becker) dokazujejo, da mora tudi posameznik vlagati v svojo varnost brez policije. Vendar je zaščita mnogo cenejša, če delujejo v družbi socialne vrednote, ki odvajajo ljudi kraje in zločinov. Katere so te vrednote, pa kapitalizem ne ve. Socialni ideali kot poštenost ali enakost se pri njem ne pojavljajo. Vlada je torej družbena ustanova, ki preskrbi svobodnemu trgu potrebno podporo fizične, socialne, duhovne, izobraževalne in organizacijske infrastrukture. Kapitalizem ne priznava realnosti, da je človek čredno bitje. Ne povezuje nasprotij. Vprašanje ni individualna izbira nasproti socialnim vezem, temveč odkrivanje najboljše mešanice individualnih in skupnostnih dejavnosti, ki omogoča družbi, da cveti in se ohranja.

Pri tem je odvisna od izbire težišč v tej mešanici. To je vprašanje kulture in zgodovine, ki je zapustila svojo dediščino v odločanju ljudi. Odvisna je tudi od njihovih zgodovinskih slabih izkušenj, ki se spreminjajo od države do države, in tudi od prednosti, ki jih prisojajo ljudje kaki vrednoti in pri tem jemljejo v zakup manjšo ali večjo osebno varnost obstoja in podpore v nesrečnih primerih, kot so bolezen, smrt hranilca ali izguba dela kot temelja obstoja. S tem si lahko razlagamo vse stopnjevanje demokracije od ZDA do Švedske.

Vlada, njena pooblastila in način interveniranja v ekonomskem in socialnem področju bodo zato stvar dogovora v skupnosti. Komunitarizem zastopa stališče, da so bile družbe v preteklosti bolj učinkovite in človeške ter da bodo učinkovitejše v prihodnosti, če bo družba mladini vcepila socialne vrednote. Vprašanje je, katere so te prave vrednote in kako se o njih zediniti. Ali so to krščanske vrednote prepovedi splava in šolske molitve, za katere drugi nočejo, da se jih njihovi otroci učijo? Tudi če se zedinimo o vrednotah, kakšna je legitimna tehnika vcepljanja teh dogovorjenih vrednot? To ni ne družina ne Cerkev, temveč elektronski mediji, ki prodajajo vznemirjenje zato, da služijo denar, ne pa vcepljajo odpor proti zločinom in prestopkom ter so tako postali množični uvajalec morale v zavest ljudstva. Žal je tako, da delajo prav nasprotno in ima šola zaradi tega še težjo nalogo učiti mladino, kaj je prav in kaj ne, kaj koristi pri krepitvi družbe, kaj pa jo spodkopava.

Izbira prednosti, ki mora biti omogočena vsakemu človeku povsem svobodno, je zato še mnogo težja. Kako uvesti v miselnost ljudi merila, ki bi delovala naravno in avtomatično, ko se odločajo za delovanje, ko izbirajo med vrsto možnosti tako, da bi s tem skupnost pridobila, ne da bi dobili ljudje občutek, da so pod prisilo? To je umetnost dobro preišljene načina vladanja.

63. Nedotakljivi starejši

V sestavi prebivalstva prihaja po stoletju stabilnosti do prave revolucije, ker se starejši del prebivalstva nad 65. letom izredno hitro povečuje. To ima seveda neizmerne ekonomske posledice. Ta skupina se je od leta 1991, ko je štela 214.684 oseb, kar je bilo 11 odstotkov vsega prebivalstva, do leta 1999 povečala za 24 odstotkov na 266.218 oseb, kar je 13,6 odstotka prebivalstva⁷⁵. Še leta 1900 je bilo to 4 odstotke. Sočasno se skupina delovno aktivnih (med 15. do 64. letom) ni povečala. Zato se je razmerje med starejšimi in delovno aktivnimi, ki je bilo leta 1991 1 : 6,3, zmanjšalo na 1 : 5,1. Po demografski prognozi⁷⁶ se bo do leta 2019 segment starej-

⁷⁵ Stat. letopis RS 1998, str. 85.

⁷⁶ Stat. letopis RS 1998, str. 84.

ših povečal na 374.288 oseb, kar bo 18,5 odstotka prebivalstva, rast bo v 20 letih 41-odstotna, razmerje med delovno aktivnimi in starejšimi pa se bo prepolovilo na 1 : 3,5, kajti sočasno se bo delež delovno aktivnih zmanjšal za 3,4 odstotka. S tem je povezano povečanje števila upokojenцев od leta 1990 do leta 1997 za 19,9 odstotka.

Tako se prvič v zgodovini ustvarja nov razred ljudi, ki so ekonomsko nedejavni, obenem pa so to volilci, ki potrebujejo drage socialne storitve, predvsem zdravstveno skrb, in ki so odvisni od države za ves svoj dohodek. Izdatki zanje naraščajo z njihovo rastjo in tako uničujejo družbo blaginje ter vladne finance ter ogrožajo naložbe, potrebne za sleherno družbo, da si zagotovi uspešno prihodnost. To pomeni ogromen transfer virov iz proračuna, kajti tekoča vplačila zaposlenih ne pokrivajo rastočih potreb. Delež prispevkov za pokojnine bi lahko povečali, vendar tega ne dovoljuje že tako nizka konkurenčnost. Tako pomeni problem starejših kamen za vratom države, ta jo vse bolj vleče v globino. Zato imajo ti volilci en sam problem in nesorazmeren vpliv na politični proces, saj zaradi konfliktnih interesov v drugih vprašanih glasujejo enotno.

Izdatki za upokojenцев so znašali leta 1992 12,5 odstotka kosmatega domačega proizvoda (KDP), leta 1997 že 13,3 odstotka⁷⁷. Tragično pa je, da mora država iz proračuna prispevati vse več, saj prispevki zaposlenih za pokojnine ne dosegajo več izdatkov. Državo do temeljev pretresajo potrebe in zahteve starejših, saj grozijo z bankrotom. Leta 1992 je morala vlada iz proračuna pokriti pokojnine za 1,75 odstotka KDP, ker prispevki zaposlenih niso zadostovali; leta 1997 pa že 4,38 odstotka⁷⁸, kar je grozljivih 250 odstotkov več. V 14 letih bodo ti stroški dosegli 50 odstotkov KDP, kar je celoten državni proračun. Vsi izdatki za starejše so dosegli leta 1997 13,3 odstotka KDP (ne računajoč prispevke zaposlenih). Država je obljubila starejšim več, kot lahko zbere davkov od aktivnega dela prebivalstva. Zasebna podjetja ne dajejo pokojnin svojim zaposlenim, vsaj delno, kot na Zahodu. Vse je odvisno od države. Če bodo ostali sedanji zakoni za starejše nespremenjeni, bo večina proračuna potrebna za njih. Alternativa je v dvigu davčnih stopenj, kar pa ni spodbudno za večji gospodarski napredek. V prihodnosti bi se morale stopnje prispevkov od plač dvigniti, tudi za 80 odstotkov, če bodo obstoječi zakoni ostali nespremenjeni. Leta 1997 bi se morali prispevki povečati za 49 odstotkov, če naj bi pokrili potrebe pokojnin, leta 1992 pa so se samo za 16,3 odstotka.

Alternativa seveda obstaja, in to je dvig gospodarske uspešnosti in učinkovitosti v podjetjih in s tem povečanje KDP. Odstotek od povečanega KDP daje mnogo večje absolutne vsote kot pa danes. Da bi v celoti pokrili pokojnine, bi se KDP moral dvigniti za 24 odstotkov pri prispevni stopnji 10,8 odstotka KDP iz leta 1992. To je dosegljivo, če vemo, da dodana vrednost na zaposlenega v proizvodnem sektorju, ki določa KDP, zao-

⁷⁷ Ibid, str. 195. (Izračuni avtor.)

⁷⁸ Ibid, str. 477. (Izračuni avtor.)

staja za okrog 300 odstotkov za EU. To seveda terja drugačno gospodarjenje, dosledni menedžment v organizaciji in poslovanju ter disciplino, prispevek in zavzetost zaposlenih. Takšen temeljni premik zahtevajo tudi drugi razlogi: zlasti povečana konkurenčnost pri prodaji slovenskih izdelkov na globalnem trgu, zviševanje življenjske ravni in potrošnje prebivalstva in večje naložbe v sodobne tehnološke proizvodne naprave kot izhodišče večje proizvodnje in njene kakovosti. Potem se bodo povečale tudi davčne dajatve, ki kot prihodek napajajo proračun. Zavedati pa se moramo, da je vse to medsebojno pogojeno in zato vprašljivo pri sedanji brezbriznosti tako v javni upravi kot v gospodarstvu, ki je še vedno večinsko državno. Potem bodo vse težave s socialnimi izdatki rešene, ker bodo ostale na isti ravni, KDP pa bo mnogo večji. Delež v odstotkih bo padel pod vrednost, ki jo porabijo recimo države blaginje, kot sta Švedska in Danska.

Višina stroškov s starejšimi se seveda povečuje tudi v zahodnih državah. Zdravstvena skrb za starejše je tudi stvar tehnologije. Nove, dražje tehnologije dvigujejo stroške na osebo. Ti stroški so se v zadnjem desetletju povečali v vseh državah OECD. Če država ne bo napravila ničesar, se bo primanjkljaj povečal. Celo Švedska, ki velja za iznajditelja države socialne blaginje in še vedno uživa največjo podporo politike, mora prirezati izdatke.

Evropskim državam bo zelo težko zmanjšati stroške, vendar ne bodo mogle več imeti nekdanjih primanjkljajev, ki so dosegli 5 odstotkov KDP v Veliki Britaniji ali 7 odstotkov v Italiji, ker jih obvezujejo pogoji evra, ki določajo največ 3 odstotke. Samo z nafto bogata Norveška ima presežek proračuna. Nihče ne ve, kako obvladati rast upravičencev med starejšimi v demokratični družbi. Če upoštevamo, da jih je zdaj 13,6 odstotka prebivalcev in da jih bo kmalu 15 in še več odstotkov, so tako močna skupina, da se ne bo nobena politična stranka upala spopasti z njimi. Stvar je še hujša, kajti tisti pod 18 leti ne smejo voliti, mladi okrog 30 let pa običajno sploh ne gredo volit. Tako bi bilo možno, da so starejši v večini kot dejavna politična moč, ki je ni mogoče ustaviti. Demokracija bo na preizkušnji, ko se bo morala soočiti z ekonomskimi zahtevami starejših. Vprašanje je torej, ali vlada sploh lahko omeji koristi starejših, ki so blizu večini. Tega seveda ne more. Celo v Ameriki tega niso zmogli. Prvič je nekdanji prvak republikancev Newt Gingrich v svojem razglasu *Pogodba z Ameriko* jasno vključil starejše v krog zmanjševanja ugodnosti. Ta razglas je propadel, ker na volitvah Gingrich ni bil uspešen. Clinton pa je na priporočilo komisije sprejel odločitev, da ne soglaša s kakršnokoli obliko zmanjševanja socialne varnosti ali drugih vladnih programov.

Kdaj bo demokracija takšna, da bodo v njej preživelih najsposobnejši? Ali lahko zmanjša koristi večine volilcev? Če je odgovor nikalen, potem demokracija nima dolgoročne prihodnosti. Izvesti mora druge naložbe, ki pa niso in ne bodo možne, dokler ne bodo te koristi pod nadzorom. Koristi, ki so obratno sorazmerne dohodku in premoženju, bi pomenile velik prihranek pri stroških. Vendar temu ne nasprotujejo samo starejši z

nadpovprečnimi dohodki. Vsi bi raje uporabljali svoj denar za življenjsko udobje, vlada pa naj plača naše potrebe, ko bomo stari. Večina misli, da so takšni manj ugodni programi samo za nas, ki še nismo stari, ne pa zanje, ki so že. Ali odkritosrčno res mislite, da so mladi za takšno ureditev, s katero bodo morali njihovi starši s svojim premoženjem plačevati zdravstvene storitve ali skrbstvo za njih? Dobro vedo, da pomeni to za njih manjšo dediščino. Ne bodo podedovali hiše ali delnic, ki jih pričakujejo kot dediščino, če so jih morali starši prodati za zdravniške račune ali za boljši dodatek k prenizki pokojnini. Mladi računajo na to dediščino in je ne bodo želeli ogroziti z nekakšnimi novimi programi za upokojence. Politično sporočilo je torej enostavno: ciljni programi, ki zmanjšujejo stroške in izboljšajo ekonomsko učinkovitost vladnega proračuna, ker ne gre v potrošnja ampak v naložbe, izgubijo politično podporo. To je jasno tudi politično nepismenemu.

Parlament lahko sprejme zakon o izravnanim proračunu, ki vladi nalaga, da posluje brez primanjkljaja, vendar bo brez pomena, dokler politiki ne bodo pripravljeni, da zmanjšajo upravičenja starejših. Vedno bodo več trošili, kot je dohodkov, in to tudi opravičevali.

Starejši ne varčujejo, ker večino svojih skromnih dohodkov potrošijo. Zato tudi glede na vse večji delež starejših stopnja varčevanja od 70. let upada. Varčevanje bo še bolj upadalo, ker se bodo dohodki starejših zmanjševali. Po drugi strani starejši več trošijo pred upokojitvijo, da si uredijo bivalne okoliščine, prenovijo pohištvo, ko so otroci odrasli in jih zapustijo. Prihranki prebivalstva so znašali leta 1990 še 13,7 odstotka razpoložljivih dohodkov, leta 1996 pa so padli že na 9,1 odstotka⁷⁹. Varčevanje je upadlo prav v času, ko bi se moralo drastično povečati, da bi bile možne naložbe v visokotehnološko industrijo z možganskim pogonom.

Če izhajamo iz potreb prihodnje industrije, potem moramo ugotoviti, da vlaga država precej manj v mlade pod 18 leti kot pa v starejše nad 60 let. Moralo pa bi biti prav nasprotno. Za izobraževanje mladih in za stroške dodatkov je država porabila leta 1992 5,15 odstotka KDP, leta 1997 pa 5,76 odstotka. Za starejše je izdala pri tem 12,5 odstotka KDP oz. v letu 1997 13,34 odstotka KDP, kar pomeni leta 1992 7,35 odstotka KDP več in leta 1997 že 7,58 odstotka več kot za mlado generacijo, ki je temelj prihodnosti. Če računamo, koliko izda država na osebo, potem vidimo, da izda za starejšega 2,6-krat več kot za mladega. Skupina, ki najbolj potrebuje naložbe, če naj bo slovensko gospodarstvo v prihodnosti uspešnejše, dobi najmanj. Kako naj plačuje davke, ki bodo podprli starejše, če ne bodo imeli znanja za pomik v družbo tretjega vala? Vendar, pozor, to je skupina, ki ne voli. To je paradoks, ki ne obeta odločilnega prestrukturiranja zastarele industrije ob prehodu v 21. stoletje. Razredni boj socializma med bogatimi in revnimi se prenaša na mlade in stare. Mladi lahko upravičeno trdijo, da nimajo prihodnosti. Ta konflikt opazujem že nekaj

⁷⁹ Ibid, str. 256.

časa. Poslanci niso navdušeni nad večjimi naložbami za mlade. Odnosi med mladimi in starimi se bodo zato nujno zaostri. Starejši odgovarjajo, da niso oni prekinili stare socialne pogodbe, po kateri morajo starši prevzeti skrb za otroke, skrb za njih pa bodo prevzeli davkopllačevalci. Obe strani tega dogovora sta se razdrli.

Ali je sploh rešitev?

Demokracija je najslabša prav pri prerazdelitvi dohodka. Izvoljeni politiki so že ugotovili, da tega politično ne bodo rešili. Vendar bo to ekonomska nuja, saj proračunski prihodki ne morejo iti samo za starejše. Pokojnin ob sedanjih upokojitveni meji ne bo mogoče jamčiti, saj se pričakovana življenjska doba daljša. Dve vprašanji moramo rešiti: kolikšen delež predupokojitvenega dohodka naj znaša obvezna vladna pokojnina, in drugič, koliko naj človek varčuje, da ne bo preveč prikrajšan na življenjski ravni, da bo njegova pokojnina taka, da mu bo zagotavljala življenjsko raven pred upokojitvijo. Oboje je odvisno od višine zaslužkov v delovni dobi glede na preživetveno mejo. Od vsakogar se pričakuje, da bo varčeval, če želi, da bo imel dohodek enak predupokojitvenim zaslužkom v desetletnem obdobju.

Določanje upokojitvene starosti je enostaven računski postopek. Tako dobimo starost upokojitve, ki si jo družba lahko privošči. Povečati bo treba starost upokojevanja in odpraviti zgodnje upokojevanje. Po statističnem letopisu Nemčije za leto 1994, str. 82, je bila leta 1891, ko je Bismarck v prvem nemškem pokojninskem sistemu postavil starost upokojevanja na 65 let, pričakovana življenjska doba 45 let. Pričakovana življenjska doba tistih, ki so danes stari 65 let, je prav toliko, po Bismarcku bi morala biti zato upokojitvena doba 85 let. Pričakovati pa ne moremo, da ima sedanja generacija takšne prihranke, da bi lahko ob nizki državni podpori sami skrbeli za primerni dohodek. Večina ne more varčevati za pokoj, ker so plače v Sloveniji prenizke (so samo petino nemških). Zato vsi v pokoju pričakujejo krizo. Drugače bi bilo, če bi bili prisiljeni, da varčujejo. Medgeneracijski transferji, ki jih je uvedel Bismarck in so temelj evropskega sistema, ne delujejo. V Singapurju (ki pa ni demokratičen) so uvedli obvezne prispevke 20 odstotkov plač, h katerim mora prispevati delodajalec svojih 20 odstotkov. Mladina plačuje za starejše. Starejši živijo od svojih obveznih prihrankov in od dodatnih prostovoljnih prihrankov. Medgeneracijski transferni sistem daje boljši občutek upokojencem, da so si sami plačali svojo pokojnino. Seveda to ni res, kajti inflacija je storila svoje, tako da vse, kar je nekoč vplačal z obrestmi vred, pokrije samo nekaj let pokojnin. Zato bo potreben prehod na samofinanciranje, vendar v prehodnem času 50 do 60 let. Vsakdo mora vedeti za spremembe vsaj 20 let prej, da prilagodi svoje varčevalne načrte. Dodatek na starejšega moramo uravnotežiti z mlajšimi. Ni opravičila, da bi mlajši z manjšimi dohodki plačevali za starejše z visokimi dohodki, in to za nekajkrat več.

Karkoli je treba storiti, naj bo hitro in zato bo lažje. Uravnovežitev sistema bo povzročila manj dolgov jutri. Zato bodo lahko davki nižji. Tudi politično je to modro, ker bo volilna moč starejših samo rasla. Ugotoviti morajo, da je to privilegij in ne pravica.

64. Ravnovesje med državnim in zasebnim vlaganjem

Nekatere prakse samoupravnega sistema, ki smo jih ob prehodu v tradicionalni kapitalizem drugega industrijskega vala (po Alvinu Tofflerju) opustili in se jih sramovali, se na pragu tretjega vala, kapitalizma z možganskim pogonom, kot ga je ustvaril človek (po Lesterju Thurowu), pojavljajo na Zahodu kot temelj podjetništva: povezava strokovnjakov v medsebojni lojalnosti s podjetjem in timsko delo strokovnjakov namesto individualnosti. Poleg tega se pojavlja vse večja naslonitev na znanje visoko izobraženih, ki bodo zavzeli večinski delež med zaposlenimi. To je nasprotje samoupravljanja, ki se je naslanjalo na enakost in na povprečno izobraženo množico zaposlenih, in to v proizvodnji. Režija – tudi raziskave in razvoj (RiR) – je bila zaničevana. Hkrati se zahteva večja vloga države pri vlaganju v usposabljanje, komunikacijsko in transportno infrastrukturo ter v RiR. Kakšen delež naj imata državni in zasebni kapital, saj je doslej vse propadlo – tako celotni družbeni kapital kakor tudi celotni zasebni kapital?

Slovenija ima izkušnje, tudi zelo grenke, v marsikateri dvomljivi stvari. Vendar je nihče ne posluša, ker je njen glas šibak in v družini držav kapitalizma neopazen. Tako bodo njene izkušnje ostale neizkoriščene. V nekaterih stvareh bo ugotovila, da jih kapitalizem spet uvaja in na novo odkriva Ameriko. Nekatere pa bodo tudi za Slovenijo nove. Morebiti bi morali slovenski znanstveniki nastopati na mednarodnih forumih glasneje in samozavestneje, saj imajo več izkušenj iz tovrstnih poizkusov kot kdorkoli drug. Pri tem moramo vedeti, da govorimo o skrbi za zaposlene, o lojalnosti med podjetjem in zaposlenimi, ki so zelo redko menjali podjetje, ne pa o drugih ekonomskih vidikih, zaradi katerih je samoupravni socializem propadel tako kot komunizem, saj ni danes nobenega aktivnega tekmeca, ki bi ogrozil kapitalizem.

Vse kot javna oziroma družbena lastnina ni delovalo. Prav tako se je izkazalo za nedoraslo prihodnjemu razvoju vse kot zasebna lastnina. Potrebno je ravnatežje. Prav tako je potrebno ravnatežje med potrošnjo in naložbami. Ne deluje sistem, kjer je vse potrošnja, niti sistem, kjer so vse naložbe. Vsa ta vprašanja si zastavljajo v najbolj razvitih državah, kot so ZDA, Japonska in Nemčija, ki že vstopajo v dobo novega kapitalizma z možganskim pogonom. Med temi državami so nekatere, ki so prisegale na vse zasebno, kot ZDA, in takšne, ki so štele za velik del državne lastnine, kot temelj razvoja, kot na primer Francija. Vendar bo novi kapitali-

zem postavil svoje funkcionalne zahteve, ki jih bodo morale države izpolniti, če naj bi njegova uspešnost dosegla svoj optimum.

Slovenijo prizadeva to spreminjanje vrednot bolj kot druge države. Zanihala je iz ene skrajnosti v drugo, kjer pa je izgubila skoraj vse pridobljene prednosti. V tem času prekinjene stabilnosti mora izkoristiti izkušnje najnaprednejših in pričeti sestavljati novo strategijo razvoja. Pot do tega novega ravnotežja, skladnega z razvojem najnaprednejših, lahko ogrozijo politične stranke, ki ne razumejo nujnosti sprememb in bodo obljubliale volilcem stvari, ki so nemogoče ter nerealne in ki lahko odvrnejo državno upravo od podpore takšnim spremembam, ne da bi imele najmanjšo realno možnost svoje obljube izpolniti, če pridejo na oblast. To so politiki, ki so jim cilji prihodnosti zadnja skrb, zanima jih samo oblast. Za to so pripravljene obljubljeni kot vsi demagogi in populistični popolnoma nemogoče stvari. Še hujši so verski fundamentalisti, ki so jim napoti vse vlade, ki niso njihove lastne. Ne verjamejo v svobodni trg blaga in storitev, ker ne verjamejo v svobodni trg idej. Natančno vedo, kaj se naj prodaja, kaj pa sploh ne. Nekateri primeri držav, ki so jih uresničili, povedo vse.

Politike, ki so prevladale po liberalni zmagi leta 1992, se niso niti lotile problema neenakosti in zmanjševanja števila delovnih mest. Isti volilci bodo postali spet nesrečni volilci, ki bodo letali za katerimkoli demagogom, ki se jim bo ponujal. Besnost, ki se je tedaj usmerila na demokrate, se bo zlahka usmerila na podjetniško poslovno skupnost v prihodnjih letih, če se bodo pojavili »pravi« vodje. Seveda velika skupina volilcev, katere sovražnost prosto niha sem in tja, ker jim gospodarski uspeh ni naklonjen, ni jamstvo za ekonomski in politični uspeh. Volilci so premalo razsvetljeni in mediji jim stvari ne pojasnijo razumno in neodvisno, da bi lahko sami razsojali. Pa tudi če to poskušajo, jim več ne verjamejo, ker so se preveč razdajali političnim strankam ali se postavili proti civilni družbi, ki bi jo morali podpirati, saj so njen del. Slovenska demokracija se sploh ne odziva, ker ni prave globoke krize, ki bi osredotočila razpršeno pozornost vsakogar na ene in iste probleme in terjala akcijo. Šele kriza bi pretresla javnost. Vendar prave krize ne bo, ker je gospodarstvo dovolj žilavo, da ga nobena napaka vlade ne more uničiti. Pri spremembah je treba prepričati prek polovice povprečnih državljanov, da so nujne. Večino je vedno težko pridobiti, ker so interesi zelo pisani, mišljenje pa je površno. Večina bi morala opustiti klasična pota.

Že zadnji predlogi za spremembo sociale in pokojninskega sistema so pokazali, kako lahko manjšina, ki jo sprememba prizadene, blokira spremembo. Pa niti ne gre za temeljne smeri prihodnosti, temveč samo za ureditev proračunskih težav. Manjšinske skupine so zato za demokracijo najbolj nevarne. Terjajo več kot sorazmerno pozornost na eno samo vprašanje, ker lahko prevesijo težo na volitvah in jih je lahko hitro pretvoriti v čvrste podpornike, če jih podprete pri njihovem vročem problemu. Zato so demokracije vgradile v volilne sisteme varovalke, da takšne manjšine izločijo.

Vendar sedanje ekonomsko dogajanje še ni kriza. Ljudje so se privadili težavam in siva ekonomija jih tolaži. Kriza bi postala vsem očitna šele, če primerjamo stanje s ciljem družbe z možganskim pogonom prihodnosti in s temeljno spremenjenim svetom, ki nas bo tedaj obkrožal. Ljudje si težko zamišljajo prihodnost in se oklepajo sedanjega stanja kot rešilne bilke. Spremembe postanejo dramatične šele ob pogledu na dobo tridesetih let, tega pa večina ni sposobna. Za to je treba napeti možgane in domišljijo, kar je zanje prezahtevno. O politikah, ki nas naj privedejo k cilju, se sploh še ne razpravlja. Niti o cilju ne, čeprav je že viden v svetu okrog nas.

Danes ni revolucionarjev, ki so slovenski svet obrnili na glavo v dveh, treh letih. To moramo upoštevati, ko se lotevamo strategije. Z obrobni reformami v ekonomski politiki ne bomo preobrnili tako temeljnih sil, ki so na delu v Sloveniji. Potrebne bodo množične strukturne spremembe. Pri tem moramo upoštevati lastnost demokracij, ki so prisiljene v premik, da se pomikajo počasi po črtah najmanjšega odpora kot voda, ki si išče najlažje prehode do lokalnega optimuma, namesto radikalnih sprememb in pomika do globalnega optimuma. Lester Thurow (1996) razlaga to lastnost velike inercije demokracij na poti v prihodnost, ko bi bili potrebni radikalni koraki. Po njegovem zadošča takšna strategija samo za normalno evolucijo, ne pa za obdobja prekinjenega ravnotežja. Lokalni optimumi vzdolž črte najmanjšega odpora pogosto vodijo stran od globalnega optimuma in ne k njemu, ki bi bil kompatibilen s svetovnim razvojem. Meni, da ni mogoče imeti ideologije enakosti, če smo v demokraciji in ekonomiji, ki proizvaja vse večjo neenakost in zmanjšuje dohodek vse večjemu in revnejšemu delu volilnega telesa. Čeprav večina noče videti revščine, ki se skriva pod površjem, zajema vse večji del prebivalstva in ga potiska v nižje plasti družbe.

Slovenski kapitalizem je prešibek, da bi prenesel te pritiske. Mlad je in zato neodporen, ljudje imajo malo vere vanj, gotovo manj kot na Zahodu. Socialni sistem je šibek in daje manj, kot vzame brezposelnost. Čeprav srednji razred ni še toliko prizadet, postaja preplašen zaradi rastoče negotovosti delovnih mest, ki jih je vse manj. Prizadeti so zlasti mladi, ki so diplomirali na fakultetah, ker ne najdejo dela. Zato bo srednji razred vse manj politično podpiral *takšen* kapitalizem vladne večine. Zlasti načenjanje zdravstvenega varstva je boleča točka prebivalstva, kajti to prizadeva slehernega. Šušmarstvo pri zdravstveni reformi povzroča ogorčenje.

Vse dosedanje generacije niso imele opravka s takšnimi rezi svojih ugodnosti. Doslej so samo pridobile in seznam upravičencev se je širil⁸⁰. Ob osamosvojitvi se je vsakdo čutil del skupnosti, član tima Slovencev. Zdaj so mnoge izključili iz tima. Zato ga tudi politično ne podpirajo. Vendar politični sistem ne more ostati brez podpore večine. Podpo-

⁸⁰ Kos, M.: *Razsulo obljubljenе dežele*. Nova revija 18, 1999, št. 202–203, februar-marec, Ampak, str. 2–11.

ra tistih, ki imajo ali so se dokopali do bistvenega deleža kapitala, ni dovolj. Politični sistem in njegova elita bosta morala dobiti podporo – in to samo z odločnim premikom v spremembe, ki pomenijo nov ekonomski načrt. Odpravil naj bi velike neenakosti z dvigom dohodka vseh in z zaposlitvijo usposobljenih in visoko izobraženih v kapitalizmu z možganskim pogonom. To je edino zdravilo za družbene stiske. Pri tem ima vlada največji delež. Zmanjšati mora potrošnjo in povečati naložbe. Ekonomija preživetja najsposobnejših je vdihnila ljudem neko pričakovanje, vendar ni prinesla s seboj tudi tradicionalnih vrednot. Zato so ljudje tako zmedeni in izgubljeni. Pričakovanj ni več. Prav zato pa moramo nekaj novega iznajti, da se spopademo s prekinjenim ravnotežjem in si oblikujemo novo prihodnost, ki bo izšla iz tega.

Prihodnost bo zrasla na temeljih socialnih naložb v izobraževanje, množično preusposabljanje, infrastrukturo ter raziskave in razvoj, kjer bo država vlagatelj in lastnik. Pomikamo se stran od individualizma z več socialnega zanimanja za komunalne naložbe. Kapitalizem preživetja najsposobnejših se umika skupinski produktivnosti in timskim naporom. Lester Thurow trdi, da se družbe trudijo iznajti novi kapitalizem brez kapitala, ki bi se lahko lastninil.

Poti do tega so tako različne, kot so različne tradicije, izkušnje in nravi nacij. Obrisi poti in cilji so znani. Znano je temeljno načelo: izrabiti vse razpoložljive človeške vire. Zmotno bi bilo v vsem posnemati druge. Mnogo problemov imamo. Zaradi današnjega stanja so ključni tile: kakšna strategija RiR nas bo pripeljala v visoko donosno, inventivno industrijo z možganskim pogonom? Kako proizvesti najbolj usposobljeno delovno silo v južni Evropi? Kako integrirati šolsko izobraževanje in usposabljanje na delu in kdo bo to plačal? Primerna politika ni toliko pomembna kot intelektualno spoznanje potrebe po spremembah, se pravi ideologija graditeljev, ki jim bo uspelo zgraditi industrijo z možganskim pogonom prihodnosti⁸¹.

Takšno ideologijo imajo že zdaj samozaposleni, ki jih je že 100.000, se pravi vsak šesti. Več varčujejo in več vlagajo kot drugi, ne privoščijo si boljšega avta, ampak večjo korist vidijo v tem, da vlagajo v prihodnost. Zato pa neposredno vidijo in okušajo, kar gradijo. Njihov doseg pogleda sega v prihodnost kot pri delničarjih ali potrošnikih. Njihovi osebni, poslovni in družbeni cilji so konsistentni z mentaliteto graditelja. Graditi boljše poslovne oblike in načine jim je v večje zadovoljstvo kot vse drugo. Seveda ne more biti vsakdo samozaposlen. Vendar so vsem vzor, kako se lahko aktivno angažirajo za graditev prihodnosti, kjerkoli in za kogarkoli delajo in sodelujejo v graditeljskem procesu v socialnem smislu v prenesenem pomenu te besede.

Slovenci nimajo južnjaške mentalitete nedela in lenobe, nasprotno, so

⁸¹ J. L. Dexter: *Social and Psychological Foundations of Economic Analysis*. New York: Harvester Wheatsheaf, 1988.

deloholiki, kot pravijo. Zato lahko vsakdo sodeluje na svojem delovnem mestu. Zato bo večji del gradnje človeški. Slovenija si mora zgraditi najbolj usposobljeno in najbolj izobraženo delovno silo na vsaki ravni. Spremljati moramo napredek do cilja, dohiteti sosede in jih nato prehiteti, postopoma, načrtno, s ciljem, ki je merljiv. Pred ničemer ne smemo kloniti, da ne bi dosegli tega cilja. Enako je z varčevanjem in naložbami. Vse to je opisal veliki vizionar Joseph Schumpeter, tako veličino kot nevarnosti birokratizacije raziskovanja. Ne hvalimo majhnih poslovnežev, temveč graditelje novih industrij, pravi. Pripravljeni so težko živeti zunaj meja rutine, da bi premagali naravno človeško psihično nevoljo poizkušanja novega spričo socialne okolice, ki je vedno navezana na preteklost. Sposobnost imajo, da sanjajo, voljo, da zmagujejo, veselje, da ustvarjajo, in psihično nujno, da gradijo ekonomsko kraljestvo. Ne bodimo konformni, jalovi, leni in starokopitni ter se jim pridružimo!

65. Ne biti preveč zahtevni

Vse, kar so počela slovenska podjetja v preteklih desetih letih, je bilo usmerjeno navzven: z vsemi močmi so iskala nove trge, ker so stari izgini, in na njih razpečevala svoje izdelke. Navznoter niso napravila nič, sodeč po skoraj konstantno nizki dodani vrednosti, vsaj štirikrat nižji od zahodnih konkurentov. Poznala so parametre konkurenčnosti in se jim prilagajala. Niso pa uporabljala primerjalne presoje, da bi jih dohitevala. Molče so sprejemala to podrejenost.

Vendar to stanje ne more trajati v nedogled. Z vstopom v EU bodo postale razmere v podjetjih nevdržne, saj ni nobene racionalne razlage za tako veliko zaostajanje. 10 odstotkov bi bilo razumljivo, ne pa 400 ali 600 odstotkov razlike pri dodani vrednosti in nekaj manj pri produktivnosti. S tem bo nesposobnost menedžerjev postala očitna. Pričela se bosta proces primerjanja in iskanje virov napak. Hkrati pa se bo pričela tekma za boljšo konkurenčnost, za inovacije na novih izdelkih, ki naj bi prebili zid nizkih prodajnih cen, iz katerih izhajajo nizki dobički, ki ne zadoščajo za vlaganje v raziskave in naložbe v nove tehnologije. Bistvo dohitevanja pa ni samo sposobnost organizacije, temveč ustvarjanje fundamentalno novih trgov. Edino to pa dolgoročno proizvaja novo blaginjo.

Pri tem pa moramo biti realni in previdni. Če si bomo zastavili cilje kot kakšen tuj koncern, potem bomo razočarani, ker jih ne bomo dosegli. Dovolj je, če bomo ujeli večino v dodani vrednosti na zaposlenega in dobičku, toliko da bomo ostali v igri. Nikakor pa ne bomo zmagovalci, ki imajo sposobnost, da izumljajo povsem nove igre, ki označujejo pot razvoju v prihodnost. Uvrstili se bomo v vrsto podjetij, ki zamujajo in ostajajo za črto spremembe. Izzivalci in stezosledci so pred njo. Se vrsto let se bomo ukvarjali s problemom zamudnikov in organizacijske pretvorbe

bodo označene s tem problemom. Možnosti je več in nobena ni edino zveličavna. Vendar je glavno vprašanje pravilno in odločno vpeljevanje v delovanje sistema z vsemi drobnarijami, po katerih končno vsi presoјajo uspeh.

Vsa slovenska industrija se bo borila z organizacijskimi preobrazbenimi problemi zato, ker je zamudila pri predvidevanju prihodnosti. Industrija bi se morala preobraziti, podjetja pa ji slediti. Zdaj pa se borijo, da dohitijo tiste industrije, ki so ušle naprej. Tisti, ki so bili daleč naprej, žanjejo sadove svojih predvidevanj z velikimi dobički, slovenska industrija pa se muči s strukturnimi problemi delovnointenzivnih in jeklarstva ob izredno nizki donosnosti, ki hromi vsako prizadevanje za preobrazbo. Vendar je to pogoj za pomik v prihodnost. Balast jeklarstva in delovno intenzivne industrije je treba črtati. Kdor tega ne vidi, se ne zaveda prihodnosti. Vse več državnih sredstev bodo zahtevale za pomoč, ta denar pa bomo krvavo potrebovali za gradnjo nove industrije za zaposlitev presežka. Večina naših problemov izhaja iz prikritih problemov predvidevanja. Niso opazili spreminjanja industrije. Niti niso sprevideli spreminjajoče narave konkurence. Niso spremenili pravil igre kot konkurenčne države, v katerih so zmagovalci prihodnosti. Menedžment ni spremenil niti enega samega podjetja tako, da bi se približali tekmečem v prvih vrstah. V 50 letih je prišla iz slovenskih vrst komaj kakšna strateško pomembna inovacija. Zakaj imajo podjetja oddelek za strateško planiranje? Plače teh oddelkov so bile vse vržene proč, brez vračila. Vse skupaj je bilo rutina, brez ustvarjalne duše.

Napraviti je treba dvoje: sprožiti dohitevanje in plačati grehe preteklosti, da bi ujeli glavnino obstoječih kriterijev solidne večine, ne da bi mislili pri tem na prvo vrsto. Poleg tega moramo ponovno odkriti obstoječi konkurenčni prostor, v katerem smo, za kar je možnih več poti. V bistvu tako, da spremenimo pravila angažiranja in temelj za konkurenčno prednost v obstoječi industriji. Dovolj primerov lahko najdemo že na lastnem pragu: Ikea v prodaji pohištva in Benetton v prodaji konfekcije po vsej EU. Značilno je, da so vsi iz tujine. Hkrati pa morajo podjetja ustvariti fundamentalno nov prostor, da lahko zadovoljijo potrebe posameznikov, za katere se niso zavedali, da jih imajo. S tem bodo spremenili podjetje, kar pomeni tudi drugačno osnovo za konkurenco.

Enkrat bomo morali opraviti prestrukturiranje, ki nas bo zmanjšalo in oklestilo, pa tudi reinžiniring, da bomo poslovali bolje. Potem se bomo lahko posvetili izbiranju poti v prihodnost. Tega si ne smemo predstavljati preveč preprosto. Ustvarjati prihodnost ne pomeni njenega napovedovanja. Ni ene prihodnosti, ampak je več možnosti. Izziva ne smemo postaviti tako, da skušamo napovedati med potencialnimi prihodnostmi tisto, za katero je največ verjetnosti, da bo prava. Pravilno je zamisliti si prihodnost takšno, kot jo bomo lahko ustvarili. Takšno, ki je zelo razumljiva. To prihodnost si lahko zamislimo kot neko veliko slikarsko platno, na katero narišemo vse meje in tisto, kar nam je znano, to so pa tehnolo-

gije, načini življenja in potrošnje, zakonski predpisi. To vse poganja prihodnost in spremembe. Nekje med temi mejami je prihodnost. Pri tem izhajamo iz dveh domnev: karkoli morate vedeti za ustvaritev prihodnosti, lahko veste. Nobene lastninske pravice ni do podatkov o prihodnosti, pač pa do ogromnih razlik v sposobnosti ljudi, da zgradijo domišljajske nove priložnosti iz razumevanja podatkov, ki so na razpolago vsakomur. Pa še nekaj svetujejo: če podjetje išče prihodnost, lahko izve večino stvari samo zunaj svoje lastne industrije. Primerov je veliko. Večina pošilja menedžerje gledat telekomunikacijsko panogo, ki se je ubadala z vrsto stvari, ločila je proizvodnjo od distribucije, imela je privatizacijo, deregulacijo in množico novih konkurentov. Tam se lahko učijo menedžerji vseh panog.

Pri iskanju prave poti v prihodnost je pomembna inovacija v organizaciji. Tega ne more opraviti en sam človek, tudi če je genij. Sestaviti morate tim kreativnih ljudi pri menedžerju, ki z njimi govori, jih sooča in si tako počasi gradi sintezo vsega, kar je zvedel, v obliki stališča do tega, kar je verjetno. Vsekakor pa moramo posvariti vročekrvne podjetnike, ki hočejo biti na nekem področju v prihodnosti prvi. Naj kdo drug prevzame začetno tveganje. Biti prvi pomeni imeti absolutno intelektualno, strateško, finančno in izvedbeno podporo, kar minimira tveganje. Tega nima nobeno slovensko podjetje. Ljudje premalo vedo o podrobnostih, zato se jim zdi vse lahko. Napisal sem že, da je biti bolje drugi ali tretji. Smo premalo inovativni in prepočasni v odzivanju. To pa so ključne lastnosti za prvo vrsto. Imeti je treba tudi dovolj rezerve pri zmogljivosti, da ne bi počepnili ob prvem navalu kupcev. Nikoli več jih ne bomo prepričali. To je zloraba zaupanja, ki jo drago plača tisti, ki hoče ostati v poslu. Doživel sem že take stvari, ampak ljudje, ki so se zaleteli, so odšli drugam in na to pozabili, ne meneč se za ruševine, ki so jih pustili za sabo. Pa še rekli so mi: tako smo se trudili, pa so nas pustili na cedilu!

Zato morajo lastniki takšne megalomane nadzorovati, da ne napravijo velike škode. Veliki načrti rasti so lahko tudi past za velike izgube. Ni verjeti takšnim menedžerjem, ki pravijo, »da prevzemajo odgovornost za tveganje nase«. To ni realno, kajti račun za neuspeh vedno prevzame podjetje. Njegov imidž je prizadet. Potrebujemo ljudi, ki imajo velike ambicije, vendar znajo tudi odvzeti tveganje tem ambicijam, ki se znajo zavarovati na vsakem koraku prodora. Pri ljudeh, ki vodijo pot v prihodnost, sta možni dve skrajnosti: premajhno in preveliko angažiranje. Pri prvem stališču ne ve vodilni za vse priložnosti, je samo dejaven in se odziva na okoliščine. Vendar je to nevarno, saj samo ustvarjanje teh novih priložnosti zahteva več let eksperimentiranja, dela in naložb. Pri takšnem premajhnem angažiranju konča vodja v položaju, da nima pristojnosti niti sposobnosti in do priložnosti ne bo prispel prvi.

Pri prevelikem angažiranju uporabi vodja vire daleč vnaprej, ko še nima dovolj podrobnih informacij o določeni priložnosti in zato ne ve, kje zastaviti vzvode. Pri takšnih prodorih je treba ob najmanjšem tvega-

nju poiskati pot za čim hitrejšo zbiranje vpogledov v položaj končnega središča povpraševanja in določiti, kakšna bo prava figuracija izdelka, kar se imenuje maksimiranje razmerja učenje proti naložbi. Tako boste zvedeli precej pred drugimi vse o tehnologiji, povpraševanju itd., in to zelo poceni.

Vprašanje, kdo v podjetju oblikuje strategijo in prihodnost, je zelo delikatno. To je izrazito elitistično delo, v katerem sodelujejo samo redki na vrhu. Naj navedem Garyja Hamla, ameriškega specialista za strategijo, ki pravi, da so v menedžerski piramidi na vrhu ljudje, ki so največ investirali v preteklost, isti pa naj bi bili najbolj odgovorni za postavljanje strategije. Zato ni čudno, da ne nastane nič ustvarjalnega. Te dileme lahko reši samo uvideven lastnik, ki postavi novo upravo, ko se prične oblikovati strategija za prihodnost. Pri tem bi moral izbirati mlade, kajti oni živijo najbližje prihodnosti.

Prav tako velik problem je dobiti soglasje zaposlenih za strategijo, ki naj bi vodila v prihodnost, pa zahteva globoke spremembe, ki bodo prizadele slehernega v podjetju. Pri tem se morate opreti na ljudi, ki so odprti za spremembe, ki jih zanimajo rezultati in jih sprejemajo kot ogromno priložnost. Ne se ozirati na zaposlene, ki so proti spremembam in se ne premaknejo s svojih stališč. Takšni so v manjšini.

Najbolje je biti z zaposlenimi brutalno neposreden, ker se to povrne. Ne prikrivati, kajti kriza bo razkrila resnico. Zato je bolje, da razvijemo notranje spodbude, da se bodo zaposleni udeležili razprave, povedali pomisleke in tako prispevali svoj del k boljšemu rezultatu. Vse te nove perspektive naj poženejo korenine, kajti prihodnosti ni mogoče graditi z orodji stare strategije. Strategijo je treba ustvarjati v procesu, ki ne sme imeti nobene povezave s hierarhijo. Odgovornost za izdelavo strategije je razdeljena, na koncu pa pridete do enotnega stališča, ki lahko zajema celo podjetje. To je pomembno vedeti za slovenska podjetja, v katerih se je naselilo prepričanje, da v kapitalizmu nikogar ne sprašujejo, ampak menedžment odloča sam. Nič ni bolj zmotnega, na Zahodu so se prakse oblikovanja strategije in širokega kroga, ki jih obravnava, zelo jasno izrazile kot demokratizacija strategije. Največji grožnji bodočemu razcvetu nista neučinkovitost, ampak nerelevantnost in nezainteresiranost. Če se bo menedžment odprl za pobude, jih zbiral od najbolj inteligentnih in ustvarjalnih, bo lahko oblikoval najboljšo strategijo. Žal v podjetjih hierarhija izkušenj ni tudi hierarhija domišljije. To pa je velika razlika. Za bodoči uspeh ni bila izkušnja nikoli tako malo vredna in domišljija nikoli tako v središču. Inovacijo lahko vodi samo hierarhija domišljije. To pa vodi v prihodnost na novem poslovnem modelu. Kako v podjetju oblikovati hierarhijo domišljije? Nesorazmerni delež glasov morate dati mladim, oddaljenim od središča organizacije, kajti daleč od uprave so najustvarjalnejši, ker jih ne pritiska birokratska roka, in novodošli, ki še nimajo predsodkov. To je pravo vodenje procesa določanja strategije, ki naj nas popelje v prihodnost.

66. Vloga države na novi poti

Težave državne blaginje, če tako imenujemo državni sklop izobraževanja, zdravstva in socialne varnosti, niso samo finančne. Izdatki so po osamosvojitvi rasli kot delež kosmatega domačega proizvoda (KDP), nato pa so se v zadnjih letih ustalili na deležu 27,2 odstotka KDP: izdatki za pokojnine, invalidnine in za socialno pomoč so se ustalili pri 15 odstotkih KDP, za zdravstvo so se povečali s 4,4 odstotka na 5,5 odstotka KDP in za izobraževanje s 5,1 odstotka (leta 1990) na 6,6 odstotka leta 1996. Grobe številke skrivajo spremembe v razdelitve potrošnje in v virih prihodka. Izdatki so primerljivi z izdatki v Veliki Britaniji (zdravstvo 5,7 odstotka leta 1995 in izobraževanje 5,2 odstotka, socialna varnost pa se je povečala na 11,4 odstotka KDP leta 1996). Razlogi za visoke socialne izdatke so velika brezposelnost, rast revnih, ostarelih in samohranilcev, predvsem pa veliko število upokoјencev zaradi demografskih sprememb. Podobne težave pestijo vse evropske države, zlasti skandinavske, ki pa imajo višjo raven javne sprejemljivosti visokega obdavčenja za pokrivanje socialnih potreb.

Nekateri napadajo skrbstveno državo, ker se večja število ljudi, ki živijo od dobrot države, vendar so stvari bolj zapletene. Predpisi o skrbstvu postanejo podoptimalni zaradi moralne nevarnosti, ki navaja uporabnike zaščite na spremembo vedenja, ne toliko zato, ker ustvarja kulturo odvisnosti, ker ljudje posežejo po ponujenih možnostih, ampak zato, ker pomoč za brezposelnost povzroči brezposelnost, če služi kot zatočišče pred trgom dela. Švedski ekonomist A. Lindbeck (1995) je opozoril na dilemo, da bo večja možnost moralne nevarnosti ali goljufije, čim višja bo podpora, kar pa je verjetnejše dolgoročno, kajti tedaj se vzpostavi socialna navada, ki določa, kaj je moralno. Tako postane podpora trajna odvisnost kot pričakovano vedenje. Posledice pa so pogostejše prošnje za pomoč, večje odsotnosti z dela zaradi bolezni in nižja raven iskanja dela. To se je pri nas že zgodilo: podpore so dobile svojo avtonomijo, pričakovanja so vpeta v javnost in interesne skupine so vkopane. Zato vsak poskus reforme naleti na osredotočen odpor. Vendar je to razlog več za potrebo reforme, kajti država mora biti dinamična in odzivna na socialne trende kot vsak drug vladni sektor. Pri tem lahko štiti napačne skupine ali pa zaščitena tveganja ne ustrezajo potrebam. Država gotovo ne more pokrivati tveganj nove vrste, kot so tehnološke spremembe, socialna izključenost ali več ločenih zakoncev.

Gre za tveganje, kot ga prevzema podjetnik, kar pa velja tudi za delovno silo, saj je sprejetje novega delovnega mesta tvegano, vendar lahko tudi koristno tako za družbo kot za posameznika. Gre za to, da vprežemo pozitivno stran tveganja in predvidimo vire za prevzem tveganja. Zato moramo govoriti o pozitivnem skrbstvu, kar je funkcionalno za ustvarjanje blaginje. Skrbstvo moramo zato oblikovati ne samo kot ekonomsko,

ampak psihično, potrebne so psihološke in ekonomske storitve. Svetovanje zato včasih pomaga bolj kot ekonomska podpora. Črta vodnica je torej naložba v človeški kapital kjerkoli je možno, zato se v svetu uveljavlja koncept socialno naložbene države, ki deluje v smislu pozitivne skrbstvene države. To pomeni, da se zamenja skrbstvena država s skrbstveno družbo. Pri preskrbi skrbstvenih storitev mora biti bolj udeležen terciarni storitveni sektor s svojimi agencijami. To pa pomeni zamenjavo razdeljevanja ugodnosti z vrha z bolj lokaliziranim razdelitvenim sistemom. Spoznati moramo, da moramo prenoviti sistem skrbstva in ga integrirati s programi civilne družbe. Seveda to ni preprosta predelava, temveč zahteva široko in načelno preustrojitev pogledov družbe na vrsto vprašanj, ki posegajo v odnose med generacijami in v psihologijo sprejemanja nekaterih pojavov, kot so staranje, premajhno izobraževanje večine mladih, prvenstveno pa podpiranje in pospeševanje podjetnikov za uresničevanje njihovih namer pri ustanavljanju novih delovnih mest.

Temeljna napaka države je v tem, da šteje za dano ekonomsko osnovo, iz katere črpa prispevke za svoje skrbstvene akcije, ničesar pa ne naredi že na prvi ravni, da bi gospodarski obseg dejavnosti pomagala razširiti. S tem bi se povečalo število delovnih mest, tako da bi bilo rešeno vprašanje zaposlitve mladih generacij in ne bi bilo treba upokojevati starih, zato da bi naredili v statično obravnavanem gospodarstvu prostor za mlade. Tako bi jih lahko dlje zadržali na delovnih mestih, ki jih bo v obilici tudi zaradi njihovega prispevka. In končno mora prenovljeno gospodarstvo ustvarjati večjo dodano vrednost in večji KDP, ki bi omogočal državi več svobodnega prostora v proračunu za širitev zdravstva (in ne za omejevanje) in izobraževanja ter za socialno skrbstvo za tisti del onemoglega prebivalstva, ki si fizično res zasluži pokoj. Tako bi izkoristili vse potencialne prebivalstva glede na njegove zmogljivosti, izvajali bi prožno politiko upokojevanja na prostovoljni podlagi, kot je primer v razvitih zahodnih državah. Govorjenje o večjem KDP ni demagoško in brez realne podlage, saj vemo, da imajo razvite države EU na zaposlenega 4,5- do 6,5-kratno slovensko dodano vrednost. Rezerv je torej na pretek. Država pa se tega ne zna lotiti, niti s sankcijami niti s spodbudami in nagradami.

Pri pokojninah moramo prebiti meje, znotraj katerih tečejo debate. Prebivalstvo se stara v vseh industrijskih državah, zato govorijo o časovni bombi pokojnin. Nemčija in Italija si ne moreta privoščiti takih obveznosti. Tudi Slovenija ne. Velika Britanija je o pravem času izpeljala zmanjšanje svojih obveznosti državnih pokojnin z indeksiranjem po povprečnih cenah, ne pa po povprečnih zaslužkih, kar je pripeljalo do osiromašnja mnogih upokojencev, saj ima moški vladno pokojnino v višini samo 10 odstotkov povprečnih zaslužkov, zato morajo imeti poleg obveznega varčevanja tudi prostovoljno za zasebno pokojnino. Ta vzorec torej ni ravno zgleden. Finci kombinirajo od države zajamčen temeljni minimalni dohodek in pokojnino, sorazmerno z zaslužkom, z viri reguliranega zasebnega sektorja. Povsod pa se spreminja odnos do starejših. Staranje ni več tako

pasivno, v dejavni, razmišljajoči družbi je postalo bolj odprt proces tako fizično kot psihično. Prihaja tako do problemov kot možnosti. Ni govora samo o nesposobnosti, zato upokojitev pri mnogih vodi do izgube samozaupanja. Človek se vse dalj ohranja čil in vitalen, saj se pričakovana slovenska življenjska doba podaljšuje v zadnjih desetletjih že po dve leti: leta 1960 je bila 66 let, leta 1970 65,4 leta, leta 1980 67,4 in leta 1990 69,5, leta 2000 pa 73,4 leta. Leta 1900 je bila samo 62 let.

U. Hütton (1995) trdi, da bomo morali odpraviti določeno starost za upokojitev in stare ljudi jemati kot vir in ne kot problem. Kategorija upokojencev naj preneha obstajati, ker jih ločimo od pokojnin: upokojitveni sklad, ki si ga človek ustvari, naj ne bo zaprt do upokojitvene starosti, temveč naj ga uporabi že prej, če želi, da si financira izobraževanje ali skrajša delovni čas. Nekateri bodo opustili delo prej, nekateri pa ostali na delu dlje.

To je nekaj inovativnih misli, ki naj preprečijo, da bi postali država izključevanja, ki loči starejše od večine v upokojitvenem getu. Ta čas naj ne bo čas pravic brez odgovornosti. Mladi naj bodo pripravljeni, da vidijo v starejših model, starejši pa naj se vidijo kot storitev prihodnji generaciji. D. Callahan (1987) je trdil, da se starost spet šteje kot modrost. Več je starejših in zato so družbeno opaznejši. Zato jih moramo vključevati v delo in v skupnost, kar jih bo dejavno povezovalo z mlado generacijo.

Drugi problem države je brezposelnost. To postaja vse hujši problem, ker prizadeva mlade in dejavne. Finančno ni tako žgoč kot upokojenci, saj je razmerje med njimi 1 : 3 do 1 : 4 (Slovenija je imela leta 1997 126.500 brezposelnih, upokojencev pa 465.000). V EU je brezposelnost 11,2 odstotka, vendar različno od države do države. Najmanjše stopnje imajo države z najmanj reguliranim trgom dela (Avstrija, Portugalska, Norveška). Togost trga dela s strogo zakonodajo zaposlovanja ne vpliva močno na brezposelnost, pač pa je ta povezana z velikodušnimi podporami, ki tečejo nedoločen čas, in s slabimi izobrazbenimi standardi na spodnjem koncu trga dela, kar je pojav izključenosti. Zato izhod ne more biti v razširjeni deregulaciji. Izdatki skrbstva naj bodo na evropski ravni, vendar naj se čim bolj preusmerijo v naložbe v človeški kapital. Sistem podpor naj se reformira, če vodi do moralne nevarnosti, podpira naj se aktivnejše stališče do prevzemanja tveganja, kjerkoli je možno, s spodbudami, kjer je potrebno, pa z zakonskimi obveznostmi.

Zahteve po standardih in kakovosti izdelkov, ki nimajo nobene generične povezave s krajem proizvodnje, se bodo bolj in bolj prenašale tudi na delovno silo. V tem kontekstu bodo ti pritiski poglobili proces družbene izključenosti. Diferenciacija ne bo samo med ročnimi delavci in delavci znanja, med visokimi in nizkimi veččinami, temveč tudi med lokalnimi in bolj kozmopolitskimi. Naložbe v človeške vire so glavni vir vzvodov podjetij v ključnih ekonomskih sektorjih. R. Kanter (1998) dokazuje, da že majhna razlika v indeksu naložb v ljudi poveča vračilo delničarjev za 41.000 USD. Na petih glavnih področjih lahko vladna politika pomaga

pri ustvarjanju delovnih mest. Podpirati mora *podjetniške iniciative* pri zagonu podjetij in tehnološki inovaciji. Države EU se preveč zanašajo na vzpostavljene ekonomske ustanove, vključno javni sektor. Brez novih idej, ki jih jamči podjetništvo, ni konkurence. Podjetništvo je neposreden vir delovnih mest, poganja tehnološki razvoj in daje ljudem priložnost za samozaposlovanje v času prehoda. Vladna politika mora pomagati ustvariti tvegani kapital, prestrukturirati sistem skrbstva, da daje varnost, ko podjetništvo ne uspe, npr. z odpiranjem možnosti obdavčenja na dve ali tri leta namesto letno. Novo podjetništvo v Sloveniji upada s stalnim trendom, ugotavlja EIPF v GG decembra 1998, za kar krivi slabe fiskalne in zakonske predpise. Drugi vzvod vlade je *doživljenjsko izobraževanje*, urjenje v specifičnih veščinah za prehod z delovnega mesta, zlasti pa spoznavna in čustvena navzočnost. Namesto brezpogojnih podpor je treba uporabljati pospeševanje varčevanja, uporabo izobraževalnih virov in druge osebne naložbene priložnosti.

Partnerstvo javnih projektov daje podjetju večjo vlogo v dejavnostih, ki jih predvidi vlada in zagotovi, da ostane javni interes najpomembnejši. V zameno predvidi javni sektor vire, ki pomagajo podjetju k razcvetu in brez katerih skupni projekti lahko propadejo. Vladna politika lahko spodbuja *prenosnost*, tako s skupnimi standardi izobraževanja ali s prenosnimi pokojninskimi pravicami. To krepi kozmopolitsko delovno silo. Končno lahko vlade podpirajo *politike do družin prijaznega delovnega mesta*, kar se lahko doseže tudi z javno-zasebnim sodelovanjem. Države dajejo različno raven otroškega varstva tako kot podjetja, pa tudi druge delovne priložnosti npr. teleposlovanje, dela proste dni za študij, kar pomaga uskladiti zaposlitev in družinsko življenje.

Te strategije najbrž ne bodo povrnile polne zaposlitve v običajnem smislu. Delež delovnih mest, ki so s polnim časom in dolgoročno, povsod upada. Meje med družbami s polno zaposlitvijo in visoko brezposelnostjo so bolj zabrisane, če primerjamo ure ustvarjenega dela, ne pa delovnih mest. To zadeva zlasti primerjavo med ZDA in Nemčijo, ki pa ji mnogi oporekajo. U. Beck (1997) trdi, da je bila neto ustvaritev delovnih mest za kvalificirano delo v letih 1986–96 v obeh državah enaka, 2,6 odstotka. Delovna produktivnost se je v Nemčiji podvojila, v ZDA pa povečala samo za 25 odstotkov. Gotovo je, da kapitalizem ne bo ustvaril dovolj dela, zato moramo uvajati aktivno prerazdelitev dela brez protiprodukcijskih posledic. Morebiti v obliki omejitev delovnega tedna, ki jih določi država, kot v primeru Francije. Ali na prostovoljni podlagi odločitve menedžmenta po podjetjih, kar se že marsikje dogaja. Vsekakor je smiselno dejavno vključevanje države v socialno ekonomijo, saj je oživljanje državljanske kulture njena temeljna težnja. Vse več ljudi išče smiselno delo in priložnosti za vključevanje zunaj dela. Družba mora takšno vključevanje dvigniti in nagraditi na ravni pridobitne zaposlitve in s tem ustvariti posameznikovo identiteto in socialno kohezijo. V pozitivnem skrbstvu bo razdeljevala izdatke ne samo država, ampak skupaj z drugi-

mi agencijami. Skrbstvo prizadeva tako bogate kot revne, noben sloj ne sme biti izključen.

67. Koliko socialne države

Nova politika tretje poti levice v Evropi zastavlja pomembno vlogo socialni državi, ki pa ni več nekdanja država blaginje, čeprav je oprta na načelo enakosti. Tvorba bogastva je postranska pri njeni temeljni obravnavi gospodarske varnosti in prerazdelitve. To je nasprotje liberalcem z njihovim prvenstvenim ustvarjanjem bogastva in konkurenčnosti kot najpomembnejše lastnosti pri naravi globalnega trga. Nova levica tega ne potiska na rob, poudarja pa, da se to sploh ne more razviti, če posameznike zapustimo, da potonejo v gospodarskih vrtincih nekonkurenčnosti, zato ima vlada ključno vlogo pri naložbah v človeške vire in infrastrukturo, kar omogoča gospodarstvu krepitev in razvoj podjetniške kulture. Zato je nova politika bližja volilcem, zato jih je pritegnila, da so se odrekli liberalizmu in da pričakujejo rešitve od nove mešane ekonomije, ki ne gradi na ločitvi državnega in zasebnega sektorja niti ne na socialnem trgu, temveč na sinergiji med javnim in zasebnim sektorjem ter uporablja dinamičnost trga, vendar z javnim interesom v mislih.

To ni več politika, ki bi v veliki meri izpostavila trg vladi, temveč vključuje ravnotežje med regulacijo in deregulacijo, urejanjem s predpisi in sproščanjem na nadnacionalni kakor tudi na nacionalni in lokalni ravni, pa tudi pri ravnotežju med ekonomskim in neekonomskim delom v življenju družbe. Poudarek je na drugem delu, vendar je tudi prvi prav tako pomemben, čeprav ga dosegamo s pomočjo drugega. To pa je novo v politiki, tudi za Slovenijo. Zanj ni značilna dinamična ekonomija, v kateri se tvorijo in razpadajo podjetja. Zato je to združljivo s pojmom družbe, v kateri prevladujejo navade, ki so dane same po sebi, ker jih omogoča sistem blaginje in varnosti.

Slovenija si je ta sistem zgradila korak za korakom po letu 1968, ko so prva podjetja prešla z 48-urnega tedna na 42-urnega, hkrati pa pričela graditi cel sistem olajšanj za zaposlene, ki so segali od dolgih malic, vključenega preoblačenja in umivanja pred delom in po njem, do plačanih kosil in zagotovljenih počitnic v hribih ali na morju. Da je bil plačan vsak izostanek zaradi bolezni, opravkov, sestankov itd., je bilo razumljivo samo po sebi. Tako je počasi ta »sistem upravičenosti« tako narasel, da ga država ni več zmogla. Socialistični sistem je to zmogel, ker si je privoščil tuja posojila brez misli, da jih je treba vrniti. Takšna zgradba se je morala prej ali slej sesuti.

Nova kapitalistična država je strahovito obremenjena s starimi pravicami. Zato jih korak za korakom zmanjšuje, glavni del dolgov pa plačuje vsak šesti zaposleni, ki je ostal brez dela, vsi pa z zmanjšanimi dohodki.

Nova politika bo morala premakniti razmerje med tveganjem in varnostjo, ki ga vključuje država blaginje, in zgraditi družbo nosilcev odgovornega tveganja v vladi, podjetjih in trgu dela. Zaposleni potrebujejo zaščito, če se položaj zaplete, pa tudi moralne in materialne zmogljivosti, da prebijejo večja obdobja prehoda v svojih življenjih. Ne moremo trditi, da so enakost, pluralizem in gospodarska dinamičnost vedno kompatibilni. Enakost in individualna svoboda prideta lahko v spor. Strukturne spremembe povečujejo neenakost, česar ni lahko preprečiti. Vendar ne smemo sprejeti trditve, da je visoka raven neenakosti funkcionalna za gospodarski razcvet ali da je neizogibna. Boriti se moramo proti obsedenosti z neenakostjo kot znakom uspešnosti. Doumeti moramo bistvo enakosti, ki mora prispevati k različnosti in je ne ovirati.

Zato prerazdelitve družbenega obilja ne smemo črtati z dnevnega reda, kar terjaja liberalizem. Zahodna nova socialna demokracija jo je postavila v središče, vendar s premikom v prerazdelitev možnosti in ne kot temelj meritokracije, vladanja po zaslugah, kar je neoliberalni model, ki pa v meritokratski družbi povzroči globoke neenakosti, ki ogrožajo socialno kohezijo in vodijo do velike mobilnosti navzdol, kajti mnogi morajo pasti navzdol na račun drugih, ki se dvignejo. Mobilnost navzdol pa ne sme biti široko razširjena, da ne vzbudi občutka alienacije prizadetih, ki jih udarci usode prepričujejo o pomanjkanju njihove sposobnosti, to pa jim vzame ves pogum.

Pomen enakosti za novo politiko Zahoda vidi Anthony Giddens⁸² v vključitvi in neenakosti v izključitvi. Prvo se nanaša na državljanstvo, na civilne in politične pravice in dolžnosti, ki jih morajo imeti vsi člani družbe ne samo formalno, nanaša se na priložnosti in na angažiranje v javnosti. Priložnost pa pomeni dostop do dela kot osrednja točka samozavesti. Druga je izobraževanje, tako pomembno za možnost zaposlitve. Izključevanje zajema tiste na dnu, ki so odrezani od glavnega toka priložnosti, ki jih ponuja družba. Na Zahodu pa se poleg tega pojavlja prostovoljna izključitev premožnih, ki ji pravijo »revolt elite«, ki živi ločeno od ostale družbe kot privilegirani sloj v svojih utrjenih skupnostih zunaj javnega izobraževanja in zdravstvenega sistema. Prvi srhljivi znaki tega samoizključevanja se kažejo na obzorju tudi v Sloveniji, kjer se bogati vse bolj izključujejo iz državnih sistemov zdravstva in izobraževanja, ker si vse to lahko plačajo mnogo bolje organizirano v zasebni mreži storitev za izbrance. Tudi do zasebnih varnostnih območij ni več daleč.

Izključevanje zajema nekvalificirani del delavskega razreda, kar etnična razlika še pogloblja. V propadajočih območjih se tako vidi razpad na vsakem koraku, hiš nihče ne popravlja, ker ni dela, ni spodbud za šolanje, kar vodi v socialno nestabilnost, kriminal, nasilje in dezorganizacijo. Kdor pametno razmišlja, ugotovi, da je možno zaustaviti prostovoljno izključevanje vrhnjih elit samo z večjim vključevanjem družbe na dnu.

⁸² Giddens, A.: *The Third Way*. London, 1998.

Tudi to izključevanje s posebnimi šolami in s posebnim zdravstvom, celo bolnišnicami in operacijskimi dvoranami, si lahko elita plača. Vendar to prav tako ogroža javni prostor in skupno solidarnost. Vzročno je to povezano z izključevanjem na dnu. Zato je tako pomembno, da je javno izobraževanje kakovostno in javno zdravstvo učinkovito in visoko kakovostno, vsakomur vedno na voljo, se pravi takrat, ko napoči potreba.

Pred tem si v Sloveniji zatiskamo oči. Vendar so si Švedi prav na teh spoznanjih zgradili vzorno socialdemokratsko družbo, ki ne dopušča akumulacije privilegijev na vrhu. Ustavili so rast neenakosti plač s prerazdelitvijo prek davčnega sistema. Velika večina delovnega prebivalstva mora po realnih ocenah napredovati, vendar nič bolj kot spodnjih 10 odstotkov najrevnejših, če hočemo preprečiti pojave izključevanja na obeh straneh. Ni naključje, da se je ekonomska neenakost najbolj povečala v državah, ki so imele daljše obdobje neoliberalnih vlad, kot v Veliki Britaniji, ZDA in Novi Zelandiji. Izključevalne mehanizme moramo zmanjšati, da tako povečamo ekonomsko enakost. Med njimi so ključni elementi vzdržna raven potrošnje za socialo. Država blaginje je morebiti potrebna radikalne reforme, vendar pa mora sistem socialnega skrbstva vplivati na razdelitev virov.

Med drugimi strategijami se v Sloveniji že uporablja lastništvo delnic zaposlenih, ki ga priporočajo angleški sociologi, ker so prerazdelitvene funkcije tega sistema najbrž bistvene. Ne smemo opuščati temeljnega vpliva na razdelitev dohodka v spolni enakosti. Ženske moramo obravnavati enako kot moške; ne smemo odpuščati predvsem žensk, ker naj bi doma koristile mnogo več, to je višek licemerstva. Politika lahko pri tem mnogo prispeva z vključevanjem enostarševstva (samohranilcev in samohranilk) v delovno silo.

Zavzemanje javne sfere, kot imenuje Anthony Giddens meščanski liberalizem (v nasprotju z ekonomskim), mora biti tudi temeljni del vključitve družbe na vrhu. Prva pot vodi prek kultiviranja kozmopolitske nacije. Če se počutiš del nacionalne skupnosti, boš lažje sprejel znotraj nje angažiranje z drugimi. Pomemben je tudi razvoj odgovornega poslovnega etosa. V okviru socialne solidarnosti so najpomembnejše skupine poleg novih bogatih podjetnikov tudi člani profesionalnega in premožnega srednjega sloja, ker so najbližje ločitveni črti, ki grozi z oddaljevanjem od javne sfere. Zato so pri tem pomembna vsa področja, na katerih se udeležuje ta del slojev sam ali z otroki: izboljšana kakovost javnega izobraževanja, vzdrževana dobro financirana zdravstvena služba, čim bolj varno javno okolje, nadzorovana raven kriminala, varnost otrok na cesti in v šoli, varen promet itd. Nad vsem tem se ljudje vse bolj pritožujejo, kar kaže na propad javne sfere in grozi z zapiranjem vrhnjega sloja v svojo utrdbo in njegovo popolno ločitvijo od družbe v svoje šole, svoje zdravstvo, svoja igrišča in svoje stanovanjske soseske. To je stvarnost v ZDA in tudi v nekaterih državah EU. Če vidite kakšno vzporednico z našimi razmerami, ste dober opazovalec družbe. Zato se država blaginje

ne sme omejiti samo na varnostno mrežo, kajti skrbstveni sistem, ki koristi večini prebivalstva, lahko zbudi skupno moralo državljanstva. Če bomo usmerili skrbstveni sistem samo na revne, bodo rezultati ločitev. Proti ločitvi delujejo zlasti zmanjšanja onesnaževanja okolja, kajti kot jedro življenjskega stila delujejo ekološke koristi prek vseh razredov.

Angleži ugotavljajo, da je bistvena pomoč odraslim, ki nimajo temeljne kvalifikacije, to, da pridobijo veščine ali da jih prenovejo in da se utrdi zaupanje ljudem z upadlo moralo zaradi dolge brezposelnosti. Ljudi brez veščin petkrat bolj ogroža brezposelnost kot ljudi z višjimi kvalifikacijami. Zato je angleški premier Tony Blair govoril o treh glavnih prioritetah vlade: izobraževanje, izobraževanje, izobraževanje. To je ključ do prerazdelitve možnosti. Izobraževanje odseva širše ekonomske neenakosti in te moramo napasti pri viru. Zato je tako pomembna splošna politika do nadarjenih otrok. To so življenjsko pomembne točke neprostopoljnega izključevanja.

Najslabše je, če se revščina skriva v družbi kot nekaj sramotnega in se je lotevamo z državnimi programi. Z revščino se je treba ukvarjati v skupnostih, ker je učinkovitejše, s poudarkom na podpornih omrežjih, samopomoči in kultiviranju socialnega kapitala kot sredstva za ekonomsko prenovo sosesk in regij z nizkim dohodkom. To terja ekonomske vire, vendar naj podpirajo lokalno iniciativo. To jih vključuje v širšo družbo, osredotoča se na številne probleme posameznikov in družin, kot so kakovost delovnih mest, zdravstvo, skrbstvo otrok, izobraževanje in promet. V Evropi je prevladalo mnenje, da je država pri razdelitvi koristi v bistvu nedemokratična, ker sta njen glavni motiv zaščita in skrb, ne pa odpiranje prostora za osebno svobodo. Oblike skrbstvenih institucij so birokratske, odtujevalne in neučinkovite. Vendar nova politika teh signalov ne šteje kot poziv k rušenju skrbstvene države, temveč kot del razlogov za njeno preureditev. Nočejo se vračati na neoliberalno pot, ki to prepušča družini, prijateljem in Cerkvi kot glavnim virom socialne solidarnosti. To ni več rešitev. Zato si v vseh državah EU prizadevajo za prenovo skrbstva z njegovim integriranjem v programe za aktivni razvoj civilne družbe.

68. Socialno okolje in prihodnost

Gradnja novih konkurenčnih prednosti

Vrsta raziskav v novejšem času, kot so na primer priprava za Strategijo gospodarskega razvoja RS [1] [2] in zakona o tehnološkem razvoju [3], primerjalna presoja Slovenije [4] in ocena IMD konkurenčnosti Slovenije [5]⁸³, kažejo, da Slovenija prednjači pred vsemi tranzicijskimi državami,

⁸³ [1] Kos, M.; Stanovnik, P. et al.: Projekt: Konkurenčnost gospodarstva. IER, 2000.

vendar zaostaja za razvojnim jedrom EU glede produktivnosti⁸⁴, kosmate dodane vrednosti⁸⁵, razvojne intenzivnosti izdelkov⁸⁶, stopnje zamenjave starih izdelkov z novo generacijo v petih letih⁸⁷, vlaganja v RiR⁸⁸, deleža podjetij z višjimi tehnologijami v celotnem obsegu industrije⁸⁹, naložb v osnovna sredstva⁹⁰, obsega zaščite proizvodnje z intelektualno industrij-

[2] Kos, M.: Stanovnik, P.: Program vlade RS za operacionalizacijo zakona o podpori gospodarskim družbam pri razvoju novih tehnologij. IER, 2000.

[3] Kos, M.: Razvojnotehnološko stanje v slovenski industriji v letu 1997. IER, 2000.

[4] Benchmarking Slovenia. An evaluation of Slovenia's Competitiveness, Strengths and Weaknesses. Republic of Slovenia, Ministry of Economic Affairs, Ljubljana, 2000.

[5] World Competitiveness Yearbook 1999, 2000, IMP, Lausanne, 2000.

[6] Kos, M.: Trends in Development of Transition Countries (Characteristics and Possibilities of Slovenia in Comparison with other Post-Communist Countries and the European Union). Centre for Research into Post-Communist Economies. London, 1998.

[7] Adam, F. et al.: Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti. (Slovenija v evropski perspektivi). Znanstveno in publicistično središče. Ljubljana, 2001.

[8] Peters, T.; Waterman, S.: In the Search of Excellence. Pantam Books, 1987.

⁸⁴ Produktivnost, merjena kot prihodek na zaposlenega, je bila leta 1998 v predelovalni industriji v Sloveniji 130.200 DEM, v Nemčiji 364.100 DEM, indeks razmerja torej 280, v obutveni panogi je to razmerje s 419 najnižje, v tekstilni: 293. (Vir: SKEP GZS, Stat. Jahrbuch BRD 2000).

⁸⁵ Kosmata dodana vrednost je v letu 1998 za predelovalno industrijo v Sloveniji dosegla 34.380 DEM, v Nemčiji 16.100 z indeksom 492, v obutveni panogi je indeks 615 (kjer stroški dela presegajo dodano vrednost in se zaradi tega z vsako izplačano plačo tekoče ustvarja izguba), v tekstilni 463 in v kovinskih izdelkih 401. (Vir: kot pri 1).

⁸⁶ Razvojna intenzivnost izdelkov je v Sloveniji za leto 1997 po raziskavi IER 2000 znašala 4,9, leta 1994 je bila 4,2, leta 1995 4,97, stopnja razvojne intenzivnosti proizvodnih procesov je bila leta 1994 4,7, leta 1995 4,87 in leta 1997 4,9.

⁸⁷ Zamenjava starih izdelkov z novo generacijo v petih letih je bila po raziskavi IER 2000 leta 1997 42,5 odstotka. Najvišja je bila v vrhunski tehniki z 81,5 odstotka in v višjevredni tehniki 53,1 odstotka. V Nemčiji je ta stopnja 75 odstotkov, v vrhunski tehniki 98 odstotkov.

⁸⁸ Vložek v RiR je bil v slovenski predelovalni industriji leta 1997 1,35 odstotka prihodka, leta 1994 je bil še 1,8 odstotka, leta 1995 1,82 odstotka. Torej stopnja inovativnosti izdelkov pada (raziskava IER 2000). V nemški industriji je vložek v RiR 4 odstotke (Faktenbericht BMBF 2000).

⁸⁹ Delež višjih tehnologij v celotnem obsegu industrije je 10,6 odstotka, in sicer vrhunskih tehnik (vložek v RiR nad več kot 8,5 odstotka prodaje) 1,5 odstotka, višje vredne tehnike 9,1 odstotka (vložek v RiR med 3,5 in 8,5 odstotka prometa), ostalo so razvojno neintenzivne tehnike, ki vlagajo v RiR manj kot 3,5 odstotka (raziskava IER 2000).

⁹⁰ Naložbe na zaposlenega v predelovalni industriji so znašale (po USRS) od leta 1994 z 2520 DEM do leta 1998 5975 DEM (4,6 odstotka prihodka), v Nemčiji so bile leta 1998 15.123 DEM (4,15 odstotka prihodka). Naložbe so bile v nemški industriji 253 odstotkov slovenskih, kar pomeni pri istih cenah moderne opreme hitrejšo modernizacijo in večjo produktivnost. Velike naložbe v današnjem času

sko lastnino⁹¹ in stopnje dobička kot vračila na kapital in na prodajo⁹². Primerjavo delamo na osnovi nemške industrije, vendar nam primerjava z drugimi državami EU daje podobno sliko (Avstrija, Italija, Francija).

Bolj kot trenutno stanje nas skrbi dinamika gibanja teh kazalcev. Prihodek na zaposlenega kot kazalec produktivnosti narašča v Sloveniji počasneje kot v razvojnem jedru EU, kar pomeni, da Slovenija zaostaja, ker se razlika povečuje, namesto da bi vsaj vzdrževala obstoječo razliko ali jo celo dohitevala. Prihodek v predelovalni industriji smo v obdobju med letoma 1995–2000 povečevali po 9230 DEM letno, nemška industrija po 16.450 DEM letno, za 78 odstotkov hitreje. To pomeni, da bo današnja razlika 233.840 DEM (v letu 1998) v produktivnosti med Nemčijo in Slovenijo v desetih letih narasla na 306.000 DEM⁹³. Podobno je z dodano vrednostjo. Dodana vrednost je naraščala v obdobju med letoma 1995 do 2000 po 3330 DEM letno, nemška po 5700 DEM letno. Zato se bo razlika povečevala. Zato ne moremo govoriti o dohitevanju, ampak o povečevanju razlike. Računi o dohitevanju v toliko in toliko letih nimajo nobene realne osnove, naj bo časovna točka dohitevanja bolj ali manj oddaljena.

Podjetništvo stagnira, novih podjetij nastaja manj kot v letih 1992 do 1994. Rast celotnega števila podjetij je 2 odstotka, v Nemčiji 6 odstotkov, kar pomeni trikrat večjo dinamiko [1] (dinamika nastajanja novih podjetij in njihovo upadanje sta razvidna v razpredelnici 1). Nova podjetja pomenijo nova delovna mesta, novo tehnologijo in možnost povečevanja obstoječih podjetij z nakupom. Posledica je manj podjetniškega tveganja

nakazujejo višjo produktivnost in višjo dodano vrednost v prihodnjih treh do štirih letih. Visoka rast produktivnosti v državah razvojnega jedra EU so posledica konstantno rastočih naložb, ki so v letu 1998 dosegle v vseh državah okrog 15.000 DEM na zaposlenega, kar je trikrat več kot pri nas.

⁹¹ Proizvodnja je zaščitena z intelektualno industrijsko lastnino v obsegu 42,5 odstotka vse proizvodnje (Raziskava tehnološkega stanja industrije, IER 2000). V Nemčiji je 86 odstotkov.

⁹² Stopnja dobička na kapital ROE je bila leta 1997 6,2 odstotka, stopnja dobička na prodajo ROS 3,3 odstotka (Raziskava IER 2000). V nemških podjetjih je ROE 9,6 odstotka, ROS 6,5 odstotka. To ustreza zahtevi, da mora biti dobiček večji od bančnih obresti. Dobiček na sredstva ROA je bil 3,5 odstotka.

⁹³ Leta 1995 je bil prihodek na zaposlenega kot kazalec produktivnosti 102.200 DEM, leta 2000 je dosegel 148.370 DEM (po SKEP GZS). Nemška produktivnost je bila leta 1995 314.900 DEM na zaposlenega, leta 1998 364.100 DEM (Stat. Jahrbuch 1997 do 2000, BRD). Zadovoljstvo nad dvigom dodane vrednosti v zadnjih letih ni upravičeno, saj Slovenija v resnici zaostaja za jedrom EU. Ta razlika se povečuje: v letih 1992 do 1998 se je razlika med nemško in slovensko dodano vrednostjo v industriji povečevala takole: od 114.700, 115.700, 123.400, 127.100, 130.600, 131.400 do 134.400 DEM. Za Irsko smo zaostajali med letoma 1992 do 1996 za 122.900, 123.700, 135.600, 146.700 in 168.000 DEM. Isto velja tudi za produktivnost kot prihodek na zaposlenega: med letoma 1994 in 1998 se je razlika med nemško in slovensko produktivnostjo povečevala takole: 212.670, 230.370, 229.540 in 233.842 DEM. Ker so cene na trgu za razne izdelke približno enake, se tudi količina izdelkov na zaposlenega ni približala zahodni, ampak zaostaja.

na visokotehnoškem področju, kar bi lahko vodilo do večje inovativnosti in prestrukturiranja izdelkov z višjo razvojno intenzivnostjo (prehod v 9. in 10. stopnjo) in višjo dodano vrednost.

Na žalost ne moremo naštetih niti enega kazalca, ki bi nakazoval našo prednost in ki bi kazal na hitro izboljševanje in približevanje Zahodu. Isto velja za mehke kriterije: kakovost vlade, izobrazbeno strukturo prebivalstva, kakovost menedžmenta, infrastrukturo, kar IMD ocenjuje [5] z zadnjimi mesti med ocenjevanimi 47 državami.

Vzroki zaostajanja

Iz opisanega stanja sledi, da so vzroki kompleksni in da stanja ne bo mogoče popraviti, ne da bi se lotili družbenih pomanjkljivosti, kajti vzroki niso samo organizacijski in materialni, ampak so povezani z ljudmi kot nosilci proizvodnega, razvojnega, inovacijskega in menedžerskega procesa. Razvojna uspešnost slovenske družbe je nizka, mnogo nižja od avstrijske in italijanske.

Inovativni in podjetniški procesi se ne morejo razvijati zaradi nizke izobrazbene stopnje, zlasti starejših generacij. Finska in Irska sta izkoristili 80. in 90. leta za intenzivno izobraževanje in doizobraževanje že zaposlenih. Pri nas se starejši ne vračajo v sekundarni izobraževalni proces.

Ena temeljnih disfunkcionalnosti je podcenjevanje proizvodnotehnološkega vidika. Na Zahodu je ta vidik že utirjen, normiran in doživljan kot stalna obveza in temelj marketinškega, finančnega in organizacijskega napredka. To je ključni element razvoja. V podjetjih ni integracije vseh vidikov. Neobvladovanje in nepoznavanje tehnologije, neosredotočenost na tehnologije, odsotnost znanj in s tem sposobnost integrativne percepcije podjetništva v menedžmentu imajo za posledico neučinkovito uporabo marketinških posegov, prizadevanj na piarovskem področju, izobraževalnem itd.. Zgrešene so naložbe v izobraževanje. MBA brez inovacij v tehnologijo proizvodnje je brez posledic za podjetje. Rezultat je nizka produktivnost. Menedžment obvlada kulturo trga, birokracije in javnega imidža, nima pa proizvodne miselnosti, smisla za tehnološko racionalizacijo in razmišljanje. S tem so povezani prilagojevanje podsistemov in njihova samoregulacija, koordinacija in uravnoteženost. Če ni uravnoteženosti, družbena učinkovitost pade (kar vsebuje pojem sinergije). To so elementi tveganja, ki pa so predvidljivi.

Zato nismo postindustrijska družba, ampak smo še bolj v predindustrijski mentaliteti. Želimo si visokotehnoške proizvodnje, ne znamo pa z informacijskimi tehnologijami prežeti konvencionalnih tehnologij oblačilnotekstilne, lesne in obutvene panoge, kar je na Zahodu pripeljalo do njihove revitalizacije in povečanja produktivnosti za faktor 4 nad našimi⁹⁴. Pri tem opažamo, da ne znamo povezovati proizvodnje kot hardvera

⁹⁴ Prihodek v slovenski obutveni industriji na zaposlenega kot kazalec produktivnosti je bil leta 1998 66.200 DEM, v nemški panogi 278.100 DEM. Dodana vrednost

in nosilcev informacijske družbe kot softver. V resnici se dopolnjujeta in nadgrajujeta. Softver (informacije, znanje, komunikacije) dviga produktivnost konvencionalne industrije. Ne smemo iskati na vsak način prelomnosti dobe na prehodu v postindustrijsko, kajti ta prehod je počasen in je bolj interakcija informacijske tehnologije s klasično industrijo. Tudi na Zahodu zavzema tradicionalna procesna panoga večinsko jedro industrije, se je pa integrirala ali prežela z informacijsko tehnologijo v visoko produktivno industrijo. Zato je produktivnost zahodnih podjetij vsaj za 100 odstotkov večja od najboljših slovenskih (Lek, Krka, Gorenje itd.).

Vlada ne zna načrtno in konstantno graditi komparativnih prednosti, zlasti prednosti človeškega kapitala, da bi znali dolgoročno in perspektivno razvijati njihove elemente: znanje, okolje, davčno politiko, odnos do mladega podjetništva, tvegani kapital, tvorbo grozdov.

Nove konkurenčne prednosti

Pojem konkurenčne prednosti (po Michaelu Porterju in Michaelu Bestu) moramo prenesti z ekonomskih dejavnikov na družbene, na mehanizme kontekstualne intervencije in na vrednote skupnosti (komunitarizma), kot so zaupanje, solidarnost, lojalnost. Vse to združujemo v pojmu *socialnega kapitala* [6]. Socialni kapital je temelj razvoja. Družbe z največjim socialnim kapitalom so ZDA, Japonska in Nemčija, hkrati pa so najrazvitejše države. Zaupanje, poštenost, solidarnost in lojalnost so gradbeni elementi organiziranja, koordinacije in kooperacije kot temeljev strateške razvojne naravnosti.

Sociološki in politološki ekonomisti (Putman, Fukuyama) trdijo, da je za ekonomski razvoj in učinkovitost države socialni kapital celo bolj pomemben kot fizični in človeški kapital. To se usodno potrjuje v vseh tranzicijskih državah celo po desetletju razvoja.

Socialni kapital zahteva pravno varnost in osnovni politični konsenz v družbi. Pravna varnost je nujni pogoj podjetništva, ker prinaša takojšnjo, učinkovito in dosledno pravno zaščito oškodovanca. Tega pri nas še ni. Zaradi plačilne nediscipline je zato veliko podjetij obsojenih na propad. Zaradi neizpolnjevanja pogodb podjetja ne marajo vlagati tožb kot normalno pot urejanja dolžniških razmerij.

Razliko v tehnologiji in v produktivnosti bi lahko tematizirali z manjšo stopnjo industrijske demokracije, ki mora omogočati nižje postavljenim tehničnim in razvojnim ekipam dostop do vodstva in s tem do realizacije njihovih idej. Tega pretoka in obojestranskega preverjanja nimamo.

V raziskavah razvojne uspešnosti na Zahodu se je uveljavil pojem *civilizacijske kompetence*⁹⁵, ki je v razvojno potencialnih okoljih izredno razvi-

pri nas 16.700 DEM (stroški dela so bili 17.900 DEM in so torej pomenili a priori izgubo z vsako izplačano plačo), v Nemčiji 103.100 DEM (šestkrat večja).

⁹⁵ Adam, F. et. al.: *Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti. Slovenija v evropski perspektivi*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana, 2001.

ta, v razvojno stagnirajočih pa šibka. S tem razumemo latentno strukturo kognitivnih (spoznavnih), normativnih in motivacijskih elementov, ki omogočajo orientacijo v podsistemih moderne družbe. To pomeni njeno večjo prilagoditveno sposobnost, zmožnost hitrega prilagajanja na zunanje izzive, prenosa tehnoloških in organizacijskih novosti v podjetja. Prilagajanje poteka avtomatično brez posegov in spodbud. V primeru šibke civilizacijske kompetence zahteva prilagoditev čas in stroške, pogosto tudi težke konflikte. Tako je to fond družbenih dispozicij, ki se razvijajo v kompleksne zmožnosti.

Države z visoko civilizacijsko kompetenco (kot so Finska, Danska, Švedska in delno Irska) se odlikujejo po velikem fondu znanja v prebivalstvu, odlični javni upravi, visokem stanju morale, politični strpnosti in splošnem optimističnem in solidarnostnem stanju duha. To je povezano s polstoletnim razvojem in aplikacijo demokracije.

Pri gradnji civilizacijske kompetence je pomembna *kognitivna (spoznavna) mobilizacija*, mobilizacija vseh spoznavanj, spodbujanje in združevanje visokega znanja kot osnove spoznavanja problemov, potencialov in možnosti v inovativni družbi, podjetjih in organizacijah. Poudarek je torej na znanju in na timskem povezovanju tega znanja v nehierarhičnih, spontanih skupinah za izvajanje razvoja in inovacij, kar sta odkrila Peters in Waterman [8] v svoji knjigi o iskanju odličnosti. Kognitivna mobilizacija je kvalitativni razvojni dejavnik za izoblikovanje sistemske kompetitivnosti. Zato je temeljna zapoved državi, da izboljša kognitivno kompetenco, kar pomeni prežetost družbe z znanjem za uporabo.

Neučinkovitost slovenskega gospodarstva in njegovo počasno prilagajanje Zahodu po produktivnosti si razlagamo kot pomanjkanje koordinacije in komunikacije med različnimi profesionalnimi skupinami v podjetju in javni upravi, poleg pomanjkanja socialnega kapitala. To je povezano z odsotnostjo sofisticiranih tipov posredništva in koordinacije različnih akterjev. Gre za neuravnoteženo razdelitev moči med marketinško in finančno delujočimi, ki imajo odločujočo moč v podjetju, podprto tudi s političnimi povezavami, ter tehnološko-inovativno usmerjenimi strukturami na drugi strani. Gre za pomanjkljivo interpretacijo parcialnih interesov (za moč, prestiž, odločanje), ki morajo poganjati medsystemsko optimizacijo v produktivnost sistemov. Medsystemska koordinacija komunikacij ni razvita v partnerskem duhu, ampak deluje hierarhično. Vrednotenje pomembnosti posameznih funkcijskih podsistemov je zmotno, ker je pod vplivom hipertrofiranega pomena paratržnega cilja. Inovativno podjetje terja kompleksno delovanje vseh podsistemov. Prevladuje hierarhični tip organizacije namesto projektne ali mrežne tipa. Učinkovitostna filozofija še ni izpodrinila pragmatične in fiksirane, refleksiбилne hierarhije in birokracije⁹⁶.

⁹⁶ Celovita slika, ki jo podaja ocena IMD, je, da imamo kapacitet v kadrih in sredstvih v državnem sektorju univerz in inštitutov veliko, vendar delujejo izolirano in

Na področju produktivnosti se to kaže v pomanjkanju šibkih intermediarnih (posredovalnih) struktur in organizacij, v premalo raznolikosti in zmožnosti generiranja fleksibilnih struktur. Slovensko gospodarstvo zato ne ustvarja grozdov med poddobavitelji in finalisti. Zato ostajajo na zunanji neintegrirani ravni tehnološki parki, »spin-off« firme, uradi za prenos znanja, »think« tanki, ki dajejo v razvitih družbah kot inovativni elementi izredne rezultate. Niso izrabljeni, ker ni percepcije, da je to element doseganja učinkovitosti podjetij. Ni inovacij, ker ni brokeringa med tistimi, ki problem identificirajo, in tistimi, ki ga rešijo. To tvori mrežo, ki omogoča inovativni menedžment. Ta mreža ne deluje ne na vladni ravni, ne na ravni znanosti in ne na ravni parlamenta.

Podjetništvo kot element razvoja

Podjetništvo je izhodišče obnove dinamičnosti Slovenije kot razvojni zagon. V tem okviru morajo biti mobilizirane vse oblike socialnega kapitala kot etično in duhovno podprta motivacija za skupinske aktivnosti. Torej ne samo individualizem, ampak kooperacija na temelju skupnih koristi v višji stopnji usklajenosti in sinergije.

Dinamika rasti je odvisna od ustvarjanja novih podjetij, ki naj bi bila visoko tehnološka in inovativna, kajti ta hitro rastejo in jih nato v stalnem krogotoku obnavljanja kupujejo večja podjetja, ki so bolj statična. Takšne gazele so temelj odpiranja novih delovnih mest. Vendar so v naših razmerah nizke stopnje produktivnosti velikih podjetij pomembni prestrukturiranje, preobrati in reorganizacija prav teh večjih organizacij. Vse so potrebne prestrukturiranja. To pa pomeni potrebo po večji kognitivni mobilizaciji in odpravo njihovih nefleksibilnih hierarhičnih birokracij.

Zaradi teh razlogov je treba razvojna prizadevanja preusmeriti od periferije in jih približati zahodnim družbam, ki gradijo svoj razvoj na upoštevaniu in gradnji človeškega, intelektualnega, kulturnega in socialnega kapitala. Edino to je tudi pot do ohranitve in povečanja nacionalne identitete.

nepovezano z industrijo, zaradi česar se to ne izraža v KDP, v visokih tehnologijah in v industrijski intelektualni lastnini. Po tem kriteriju smo ocenjeni kot eni najslabših, kljub temu da imamo raziskovalcev relativno toliko kot najbolj razvite države, kot so Francija, Nemčija in Anglija.

POMEN KRATIC

CAD – računalniško podprto konstruiranje
CAM – računalniško podprta proizvodnja
CIM – računalniško integrirana proizvodnja
DV – dodana vrednost
DV/zap. – dodana vrednost na zaposlenega
EBRD – Evropska banka za obnovo in razvoj
EMU – Evropska denarna unija
EU – Evropska unija
GATT – Splošni sporazum o trgovini in carinah (prednik WTO)
IMF – Mednarodni denarni sklad
KDP – kosmati domači proizvod (običajno na prebivalca)
KDP PPP – kosmati domači proizvod po pariteti kupne moči
KDV – kosmata dodana vrednost
KDV/zap. – kosmata dodana vrednost na zaposlenega
MSP – majhna in srednja podjetja
PPP – pariteta kupne moči
PRI – prihodek
RiR – raziskave in razvoj
ROA – vračilo na sredstva
ROE – vračilo na kapital
ROS – vračilo na prodajo
TUP – tehnološko usmerjena podjetja
WB – Svetovna banka
WTO – Svetovna trgovinska organizacija
ZiT – znanost in tehnologija

LITERATURA

(Poleg navedenih v besedilih in opombah)

- DAVIS, S. et. al.: *2020 Vision*. Simon & Schuster, New York, 1991.
- DRUCKER, P. F.: *Post-Capitalist Society*. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 1993.
- DRUCKER, P. F.: *Managing in the Time of Great Change*. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1995.
- DRUCKER, P. F.: *People and Performance*. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1977.
- DRUCKER, P. F. et. al.: *The Leader of the Future*. Drucker Foundation, New York, 1996.
- BENNIS, W. et al.: *Rethinking the Future*. Nicholas Brealey Publ., London, 1998.
- ETZIONI, A.: *The Spirit of Community*. Fontana Press, London, 1995.
- GALBRAITH, J. K.: *The New Industrial State*. Penguin Books, London, 1967.
- GIDDENS, A.: *The Third Way. The Renewal of Social Democracy*. Polity Press, Cambridge, 1998.
- FUKUYAMA, F.: *The End of History and the Last Man*. Penguin Books Ltd, London 1992.
- FUKUYAMA, F.: *Trust. The Social Virtues and the Creation of the Prosperity*. Penguin Books Ltd, London 1995.
- FUKUYAMA, F.: *The Great Disruption. Human Nature and the Reconstitution of Social Order*. The Free Press, New York, 1999.
- JAKLIČ, M.: *Strateško usmerjanje gospodarstva*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana, 1994.
- KOS, M.: *Pot iz neinovacijske družbe*. Delavska enotnost, Ljubljana, 1986.
- KOS, M.: *Industrializem*. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1988.
- KOS, M.: *Pogled v prihodnost. Ideje, delo, tehnika, kapital*. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1986.
- KOS, M.: *Inovacijski menedžment*. Založba FDV, Ljubljana, 1996.
- KOS, M.: *Menedžment dodane vrednosti*. Založba FDV, Ljubljana, 2000.
- KOS, M.: *Slovenija v Evropski Uniji*. Založba FDV, Ljubljana, 1998.
- PORTER, M.: *The Competitive Advantage of Nations*. Mac Millan Press, London, 1990.
- SERVAN-SCHREIBER, J. J.: *Die totale Herausforderung*. Verlag Molden, 1980.
- SIRC, L. et al.: *Why the Communist Economies Failed*. CRCE, London, 1994.
- SIRC, L.: *Criticism of Self-Management Still Relevant?* CRCE, London, 1994.
- SVETLIČIČ, M.: *Svetovno podjetje*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana, 1994.

THUROW, L.: *The Future of Capitalism*. Nicholas Brealey Publ., London 1996.

TOFFLER, A.: *Future Shock*. Bantam Books, 1970.

TOFFLER, A.: *The Third Wave*. Bantam Books, 1980.

TOFFLER, A.: *Powershift*. Bantam Books, 1990.

STVARNO KAZALO

A

Agencija za strateški razvoj, 79
 angažiranje, 37, 70
 avtocesta, informacijska, 83
 atomizacija družbe, 118
 avtoriteta, 122, 233

B

benchmarking, 56, 71
 birokracija, 35, 117, 124, 151, 206
 brezposelnost, 119, 219, 332

C

cena dela, 212–214
 center, inovacijski, 47
 cikel, življenjski, 44, 51

D

delodajalci, 147–149
 demokracija, 17, 124, 157, 170, 303
 demokracija, liberalna, 78
 demokrati, socialni, 118
 denar, 162
 dinamika razvoja, 57
 direktorji gospodarskih podjetij,
 148–149
 direktorji javnih ustanov, 148
 disident, 65
 doba, informacijska, 152
 dobiček, 69, 148, 332–333
 donosnost, 69
 družabnost, 144–146
 družba, civilna, 73–80, 116, 120–124,
 143–145, 151–155
 visokotehnološka, 153
 družina, 143–145
 država, 73, 102, 308–312, 323–326

blaginje, 18, 88, 308–310
 postkomunistična, 48
 socialna, 86, 327–331

E

ekonomija, 280–285
 elita, 77, 162–164
 elita znanja, 162–164
 enakost, 19
 enoumje, 153
 EU, 62
 fundamentalizem, 167,
 288–292

G

gazela, 69
 globalizacija, 46, 73, 99–102,
 128–130, 171, 274–275
 grozd, 47, 97, 198–200

H

hierarhija, 35, 109, 151

I

imidž, 70
 individualizem, 142, 144, 152
 industrija, z možganskim pogonom,
 102
 v odhodu, 224–229
 industrializem, 162
 inflacija, 217–219
 infrastruktura, učeča, 95, 107
 inovacija, 46, 55, 1159, 163,
 294–299, 321
 inovativnost, 60
 inovator, 39

inteligenca, 76–80, 254–256
 tehniška, 58
 intenzivnost izdelkov, razvojna,
 331–333
 izdelek, generični, 70
 novi, 70
 izguba, 148
 izključevanje, 73–75, 290–291
 izobilje, 119, 162
 izobrazba, 253–256, 333–335
 visoka, 103
 izobraževanje, 47, 164

K

kapital, 202
 človeški, 102, 298–302
 intelektualni, 84
 rizični, 206
 socialni, 51, 116, 120–122,
 334–335
 tuji, 51, 71, 139
 kapitalizem, 39, 309
 liberalni, 63
 novi, 90–92, 96, 98, 101–105
 koalicija, 165–167
 kompenzacija, 20
 kompetenca, civilizacijska, 334–336
 komunitarizem, 73, 80, 157
 komunizem, 64–68
 konkurenca, 35, 43, 183
 konkurenčnost, 69, 147, 165
 konsenz, 18, 79
 konservativizem, 71
 kooperacija, 144
 kooptiranje inteligence, 78, 80
 kultura, 280–285
 kritičnega diskurza, 77
 podjetij, 284–288

L

lastnik, 58, 72, 255–257
 licence, 52
 lastnina, intelektualna, industrijska,
 331–332
 ločitve, zakonske, 118

lojalnost, 103, 143

M

mediji, 78, 79, 127
 menedžer, generalni, 237–240
 menedžment, 45, 51, 54, 58, 70, 82,
 84, 111, 117, 150, 186–189, 204,
 210–211, 233–235, 236–244,
 287, 295, 297
 mesta, delovna, 69
 miniaturizacija, moralna, 145
 mobilizacija, kognitivna, 335–336
 moč, 78
 kupna, 21
 motivacija, 25
 multinacionalka, 198–200, 262,
 276–277

N

nacija, 167–170, 276–277, 305
 nacionalizem, 132–134, 167–170
 naložba, 51, 163
 neenakost, 16, 21–24, 1119
 neformalnost, 78
 neokorporativizem, 79
 neoliberalizem, 137–139
 neravnotežje, 88
 norme, socialne, 151–153

O

oblast, 78
 oddelek, razvojni, 47, 58
 omrežje, 54, 198–200
 organizacija, 53, 210–212
 učeča, 109–110
 osamosvajanje, 167

P

paradigma, 106
 pariteta kupne moči, 63
 partija, 48, 77, 142, 162, 288–289
 partnerstvo, 237–239
 socialno, 79, 326
 patent, 97, 241
 patriotizem, 122

plače, 24–28, 147–149, 2119
 podjetja, 69, 205–206, 209–211,
 232–235
 majhna, 244–249
 podjetništvo, 82, 124, 146, 205–207,
 336
 pogodba, kolektivna, 23
 pokojnine, 18, 19
 politika, 74, 80, 165
 razvojna, 79
 polmer zaupanja, 122–123, 1145
 povprečnost, 72, 85
 prednost, konkurenčna, 44–46,
 182, 330–332, 334–336
 prepad, izobrazbeni, 136–138
 preraždelitev, 313–315
 presoja, primerjalna, 56, 71
 prestrukturiranje, 83
 preusposabljanje, 163
 prihodek, 32–33, 833
 prioriteta, 59
 prišleki, 303–307
 privatizacija, 18
 produktivnost, 32–34, 125,
 153–154, 331–332
 profesionalizem, 79

R

ravnotežje, porušeno, 21
 prekinjeno, 16, 156
 raziskave in razvoj (RiR), 35,
 70, 102, 104, 269–281,
 331–332
 raziskovalec, 47, 267–270
 različnost, 34–36
 razred, cenovni, 69, 107
 razvoj, tehnološki, 37
 recesija, 41
 reinženiring, 108
 represija, 153
 revolucija, industrijska, 163
 informacijska, 88, 128
 revščina, 118–120
 rodnost, 144
 rojstva, 118, 144

S

samohvala, 42, 72
 samoodločba, 167
 samoorganiziranje, 152
 samoupravljanje, 57, 75,
 102–104, 147, 153
 samozadovoljstvo, 711, 87
 sila, možganska, 183–185
 sindikati, 147–150
 skupina, interesna, 20, 122
 skupnost, 74, 105, 143, 156
 socializem, 64–68
 sodstvo, 123
 solidarnost, 139
 sorodstvo, 145
 spremembe, 106–109,
 239–241
 stabilnost, 85, 135
 stečaj, 69, 147
 stopnja brezposelnosti, 19
 strategija, 43
 stres, 108
 strpnost, 77, 156–157
 suverenost, 167
 svet, nadzorni, 58, 255
 svetovalci, 238–239
 svoboda izražanja, 165–166

T

tehnologija, 51, 274–276
 informacijska, 55
 komunikacijska, 90
 visoka, 59, 262–265, 331–332
 telekomunikacije, 83
 tranzicija, 146
 Tretja pot, 17, 73, 80, 98, 110,
 138, 169, 327
 trg, globalni, 45

U

učinkovitost, 153
 upokojeenci, 323–326

V

vizija, 16–18, 30, 82–85, 234–235

- vkjučevanje, 74–75
vlada, 59, 91, 138, 147, 164
vodenje, 52–56, 139
vodstvo, 70, 232–235
vojna, kulturna, 122
vračilo na kapital, 332–333
vrednost, kosmata, dodana, 32–34,
48–49, 60, 68–69, 147, 330–332
- Z**
- zamenjava izdelkov, 331–332
- zamik, fazni, 155
zaostanek, 155–157,
333–335
zaupanje, 117, 143
zdravstveno varstvo, 18
zločini, 118
znamka, blagovna, 69
znanje, 80, 82
znanost, 270–274
znanost in tehnologija (ZT),
257–260, 265–266