

## **SLOVENEK BI VSE (SAM)**

Prof. dr. Marko Jaklič  
Univerza v Ljubljani  
Ekonomska fakulteta

Specializacija je eden ključnih dejavnikov vzročno-posledičnega procesa gospodarskega razvoja. Ko je namreč v davni preteklosti nastopila možnost delitve dela in s tem specializacije, so najprej posamezniki, nato pa podjetja pričeli reševati organizacijski izziv iskanja osrednjih sposobnosti oziroma »mišic«, ki jih je potrebno krepiti zato, da bi bili v posameznem segmentu dodajanja vrednosti boljši od drugih. Takšno »drobljenje« aktivnosti je seveda v nasprotju z zahtevo porabnika, ki si želi celovito rešitev svojih problemov. Zato se podjetja znajdejo pred izzivom sodelovanja, ki naj porabniku prinese rešitev, ki si jo želi. Nekatera, predvsem večja podjetja, to sodelovanje iščejo v povezovanju lastnih strateških poslovnih enot, ki imajo po eni strani nalogo krepiti svojo osrednjo sposobnost, po drugi strani pa sodelovati z drugimi v procesu dodajanja vrednosti. Mnogokrat se zgodi, da takšne notranje enote dobijo privilegiran status, kar povzroči zaprtost sistema in posledično njegovo manjšo konkurenčnost. Manjša podjetja običajno iščejo priložnost za svojo koevolucijo oziroma za specializacijo in sodelovanje v bolj odprtih sistemih oziroma odnosih z večjimi podjetji ali pa v odnosih s po velikosti in po moči bolj podobnimi podjetji. Slovenci imamo težave tako s specializacijo (osredotočanjem) kot s sodelovanjem. Razlogi so tako objektivni kot zelo specifično (slovensko) subjektivni.

Za svojo neosredotočenost običajno krivimo našo majhnost. V kontekstu podjetij to pomeni, da je zaradi (pre)majhnega števila podjetij in medorganizacijskega povpraševanja težko ekonomsko opravičiti obstoj podjetij, ki bi se specializirala v ozkem segmentu dodajanja vrednosti. Poglejmo nam vsaj na videz znan primer italijanskega pohištvenega industrijskega okrožja v okolici Vidma, kjer se je po drugi svetovni vojni tudi s pomočjo slovenskega obrtniškega znanja (»solkanski mizarji«) na premeru približno 20 kilometrov pričel proces preobrazbe kmetov v male podjetnike. Nastalo je zelo dinamično okrožje podjetij, ki hkrati sodelujejo in tekmujejo, ter tako dosegajo globalno konkurenčnost. V specifičnem kontekstu italijanske širše družine so nastajala manjša podjetja, ki so temeljila na medsebojnem zaupanju in zato tudi dogovor o ozki delitvi dela ni bil težak. Danes v tem okrožju najdemo podjetja, ki so na primer ozko specializirana v lepljenje robov. Njihova osrednja sposobnost temelji na zelo specifičnem znanju in poznavanju lepil ter procesa lepljenja. Tista podjetja v okolišu, ki v začetni fazi niso sodelovala v tako podrobni delitvi dela, so kmalu spoznala, da

so zaradi tega postala manj konkurenčna. Logično je bilo, da so kmalu tudi sama izločila to aktivnost in rešitev poiskala pri specialistu. Na ta način se je širil medorganizacijski trg in povpraševanje, kar je specialistom dalo še dodatno moč, da investirajo v svoje specifično znanje. Iz tega primera lahko sklepamo, da slovenski problem ni fizična majhnost, temveč organizacijska nesposobnost in premajhno število dejavnih akterjev, ki so zmožni hkrati konkurirati in sodelovati. V naši zgodbi gre seveda za podjetja, toda bralka oziroma bralec lahko najde podobnosti tudi na drugih področjih našega življenja.

Slovenski način organiziranja podjetij po drugi svetovni vojni je temeljil na fordističnem načelu organiziranja »masovne« proizvodnje, ki je bil značilen za precej večja podjetja na zahodu. Z relativno uspešnim prevzemanjem zahodnih tehnologij smo obvladovali zaprt in v konkurenčnem smislu lahkoten jugoslovanski trg. Na razvite trge, kjer smo bili relativno uspešni zaradi cenovne konkurenčnosti, pa smo izvažali predvsem zaradi motiva pridobivanja deviz. V takšnem sistemu se seveda niso razvila specializirana podjetja, saj je vsako podjetje skušalo čim večje število poslovnih aktivnosti opravljati samo. K temu je prispevalo tudi dejstvo, da je bilo za tisto peščico podjetnih in pogumnih ustanavljanje novih podjetij tudi formalno težko. Tudi pravega »kapitalističnega« sodelovanja med podjetji ni bilo veliko, saj so bila tveganja v smislu razvoja izdelkov in njihovega trženja na jugoslovanskem trgu zelo majhna in še ta so se zelo lepo delila preko finančnega sistema, ki je vedno poplačal še tako slabega proizvajalca.

V devetdesetih smo pričakovali, da bodo povečana konkurenca, izguba lahkotnega jugoslovanskega trga in privatizacija povzročili večjo specializacijo podjetij in predvsem njihovo večje število. Razočaranje. Število podjetij se je sicer najprej močno povečalo, vendar je bilo med njimi zelo malo »resnih« oziroma razvojno propulzivnih. Večja slovenska podjetja še vedno zadržujejo (pre)veliko število poslovnih aktivnosti, namesto da bi svojo rast in moč razvijala na temelju svojih osrednjih sposobnosti. V slovenskih transportno-logističnih podjetjih na primer pravijo, da so zelo veseli, ko kakšno tuje podjetje prevzame slovensko podjetje, saj ponavadi takoj sledi izločanje transportno-logistične aktivnosti iz prevzetega podjetja. Pred dobrim desetletjem je sicer kar precej slovenskih industrijskih podjetij izločilo svoje orodjarne. To je omogočilo, da počasi nastaja slovenski orodjarski grozd, ki je vse bolj mednarodno konkurenčen. Eden od ključnih razlogov, zakaj se grozd ne razvija še hitreje, je v tem, da nekatera večja podjetja orodjarne še vedno držijo v svojem okrilju, jim s tem dajejo preferenčen oziroma »domač« status, kar seveda negira prizadevanja

v grozdu, da bi se posamezne orodjarne specializirale. S tem seveda na konkurenčnosti in razvojnem naboju izgublja celoten sistem. Takšno stanje lahko traja tudi dalj časa, saj »izgube« zaradi nedoseganja višjih dodanih vrednosti nadomeščamo z relativno ceneno delovno silo.

Žal tudi slovenska privatizacija ni prinesla pritiska, ki bi od managerjev (tudi oni sami imajo v podjetjih velike težave z delegiranjem in osredotočanjem) zahteval večjo racionalizacijo oziroma učinkovitost, bolj tvegane in v nove proizvode, storitve ter trge usmerjene aktivnosti. Tam, kjer so se pojavili zunanji lastniki v obliki razpršenih lastnikov ali paradržavnih skladov, ti povečini slabo uveljavljajo strateško oziroma ciljno usmerjeno vodenje in odgovornost managerjev ter s tem pritiske za večanje vrednosti podjetja. Kje so lastniki, ko se Pivovarna Laško odloči, da bo kupila skoraj 25% delež v časopisu Delo. Če Laščani nimajo več idej, kako razvijati svojo dejavnost oziroma pijače, potem naj lastniki iz podjetja poberejo dobiček in ga sami naložijo v bolj dobičkonosne dejavnosti. Očitno je, da so v ozadju igrice značilne za »lokalno mlako«, ki lahko prinesejo določene kratkoročne koristi posameznim akterjem v tej zgodbi, nimajo pa nič skupnega z dolgoročno mednarodno konkurenčnostjo podjetij, ki se bodo morala vse bolj dokazovati v razmerah večjega »morja«.

Po drugi strani so v nekaterih podjetjih dobili prevladujoče lastnike v obliki finančnih podjetij. Ti se povečini zadovoljujejo s finančnimi transakcijami in dokazujejo svojo nezmožnost aktivnega upravljanja. Nekateri izmed njih se tega lotijo na svojstven način. Pod pretvezo modernih konceptov kot je EVA (ekonomska dodana vrednost), zelo pogosto brez vizije razvoja za podjetje le tega finančno izčrpavajo. Njihova logika je preprosta. Podjetja zadolžijo do največje možne mere, iz njih preko navideznega oziroma neobstoječega svetovanja potegnejo denar in ga skušajo naložiti v bolj dobičkonosne posle na borzi doma ali na tujem. Pri tem jim je v njihovem zasledovanju ozkih interesov in preproste finančne logike vseeno, da je v slovenskih razmerah podjetje lažje uničiti, kot pa ga ustanoviti oziroma razviti.

Tam, kjer so se utrdili notranji lastniki (predvsem managerji), njihova podjetja mnogokrat relativno uspešno nadaljujejo obstoječo dejavnost, manj pogosto pa so ti lastniki pripravljeni tvegati z novimi poslovnimi dejavnostmi oziroma s spremenjenim poslovnim modelom. To je tudi logično, saj imajo tudi v sedanjih razmerah dobro zadovoljene svoje materialne potrebe. S svojim premoženjem pa ravnaajo ravno tako konzervativno, kot da bi do njega prišli na težek način. Hkrati pa imajo v podjetju zaposlene, ki so zadovoljni z relativno nizko plačo.

Tipičen slovenski človek svojo materialno varnost zagotavlja na več načinov in ne z ozkim osredotočanjem kot na primer majhni podjetniki v italijanskih industrijskih okrožjih. Poglejmo primer. V nekdanj mondenem slovenskem zimskem turističnem središču običajen domačin preživi tako, da dopoldan dela v bližnjem industrijskem podjetju. Doma ima nekaj apartmajev, ki jih je zgradil v »zlatih« časih. Hkrati ima za težke čase ali obnovo apartmajev še vedno možnost posekati del podedovanega gozda. S turizmom se ne ukvarja resno, saj mu to predstavlja le eno od (dopolnilnih) aktivnosti. Nihanja v zasedenosti apartmajev ga ne motijo preveč, saj ima zadosti rezerve za preživetje iz drugih virov. Kako drugače je to od stanja v avstrijskih smučarskih središčih, kjer so v preteklosti iz kmetov uspeli narediti prave oziroma profesionalne turistične delavce, ki s turizmom živijo 24 ur na dan in vse leto ter so od njega popolnoma odvisni. Zato tudi ni čudno, da naših »popoldancev« niti ne moti, da imajo njihove žičnice muzejski značaj. In pri razumevanje tega stanja so se ušтели tudi naši »turbo« finančni kapitalisti, ki so za majhen denar prevzeli žičničarsko podjetje, ga pod pretvezo izgradnje nekakšne nove žičnice do konca finančno izčrpali in sedaj pričakujejo, da bodo zainteresirani lokalci žičnice drago kupili. Večja lokalna hotelska podjetja imajo lastnike, ki smo jih opisali zgoraj in hkrati trmaste managerje, ki se na ta način ne pustijo izsiljevati. Pa smo v začaranem krogu brez razvojnega naboja. Takšnih in podobnih zgodb je žal v Sloveniji preveč. V njih navidezno kratkoročno vsak posameznik dobiva, vendar je jasno, da dolgoročno izgublamo vsi.

Šele ko se bomo pričeli podjetniško osredotočati na tisto, kar lahko naredimo najboljše, bodo v podjetjih lahko v pravi meri pričeli izrabljati sodobne managerske metode. S sodobnimi koncepti vodenja in predvsem z obvladovanjem procesov znotraj podjetja ter specializacije in procesov med sodelujočimi podjetji je na primer špansko oblačilsko podjetje Inditex (njegova najbolj znana blagovna znamka je Zara) doseglo, da traja proces od ideje na dizajnerski mizi do oblačila na polici trgovine manj kot dva tedna. To je približno 15-krat hitreje od konkurence. Ta poslovni model omogoča razvoj mnogim proizvodnim oblačilskim podjetjem v Španiji in na Portugalskem. Njihovim zaposlenim pa relativno visoke plače. Mi pa objokujemo in plačujemo usodo naše Mure.

Vlada se sicer trudi s spodbujanjem grozdov, vendar ima ta trud v slovenskem kontekstu omejene zmožnosti. Veljalo bi sicer s primernimi ukrepi dodatno spodbujati izločanje aktivnosti iz obstoječih podjetij (ustanavljanje t.i. »spin off« podjetij) in s tem pomagati, da se

mnoge podjetniške ideje, ki danes obstajajo v večjih podjetjih, pričnejo komercializirati. Na ta način bi lahko celo pomembno spodbudili nastajanje grozdov. Nenazadnje bi vlada lahko pokazala lep zgled, če bi izločila in privatizirala mnoge svoje aktivnosti, ki so zato, ker mali uradniki nenehno iščejo razloge za svoj obstoj, zbirokratizirane in neučinkovite ter dodatno poslabšujejo že tako ne ravno rožnato podjetniško klimo. Tudi javna uprava bi morala najprej opisati svoje procese, se nad njimi začuditi in jih preko novih organizacijskih rešitev, informatizacije ter izločanja izboljšati. Ne glede na to pa je v jedru dogajanja oziroma razbijanja začaranih krogov nerazvoja tipičen Slovenec, ki preko svojega portfelja dejavnosti učinkovito zmanjšuje svoja že tako mala posamična tveganja in relativno dobro živi. Brez tveganja in osredotočenosti pa ni razvoja. Kako dolgo še?