

Miroslav STANOJEVIĆ¹IZVIRNI
ZNANSTVENI
ČLANEK

POSTFORDIZEM IN NEMŠKA KAKOVOST

Povzetek. Vpogled v osnovne značilnosti raznovrstne kakovostne proizvodnje ter v osnovne značilnosti sočasnega fordističnega proizvodnega sistema, ki je konstituiral okolje kakovostne proizvodnje, kaže, da je bila skrivnost izjemnega uspeha izrazito nefordistične raznovrstne kakovostne proizvodnje prav v njenem fordističnem okolju. Ker je bila množična fordistična proizvodnja primarno orientirana s cenovno konkurenco, je namreč za sabo puščala nepokrite lise povpraševanja po dražjih, zahtevnejših, bolj kakovostnih proizvodih. Prav tovrstne, zgodovinsko zelo specifične tržne konstelacije so omogočile konstituiranje nemškega modela raznovrstne kakovostne proizvodnje. Specializiranost za kakovost v primarno fordističnem okolju implicira določene težave nemškega sistema raznovrstne kakovostne proizvodnje v post-fordističnem okolju, v katerem novi fleksibilni proizvodni sistemi zožujejo, fragmentirajo in destabilizirajo tradicionalno nemške trge kakovostnih dobrin.

Ključne besede: fordizem, postfordizem, raznovrstna kakovostna proizvodnja, fleksibilna množična proizvodnja, fleksibilna specializacija

5

V 60. in 70. letih so razpoznavno kakovostni proizvodi praviloma prihajali le iz Zahodne Nemčije. Danes kakovost definitivno ni več nemška posebnost. To veliko spremembo je v 80. letih napovedal japonski 'vdor' v do tedaj varne, tradicionalno nemške trge kakovostnih dobrin. Po tem 'vdoru' se je zgodila nagla generalizacija kakovosti. Za Nemčijo je ta sprememba implicirala krčenje njenih tradicionalnih trgov ter temu primerno - za socialno tržno gospodarstvo neznosno - odpiranje problema brezposelnosti.²

¹ Dr. Miroslav Stanojević, izr. profesor na Fakulteti za družbene vede.

² V drugi polovici 80. let se je stopnja brezposelnosti v Nemčiji približevala 6%. Ta problem je bil reševan s pomočjo znanih prijemov (krajsanje delovnega časa, zgodnje upokojevanje), ki so bili osredotočeni na redistribucijo brezposelnosti v podzaposlenost. Streeck pravi, da je bila regulativna kapaciteta vseh teh prijemov v osnovi izkoriščena že pred združitvijo obeh Nemčij; prostora za nadaljevanje redukcije delovnega časa in zgodnjega upokojevanja v 90. letih praktično ni bilo več. V 90. so to izčrpanost osnovnih metod omejevanja oz. redistribucije brezposelnosti še dodatno potencirali stroški združitve; podzaposlenost se je sprevrgla v množično brezposelnost. Po Streeckovi oceni je sprejemanje cenovne konkurence, ki ni konsistentna z logiko socialnega tržnega gospodarstva, rešitev za številne brezposelne in podjetja v Nemčiji. Institucionalna erozija socialnega tržnega gospodarstva naj bi bila neizogibna. Razlika med ekonomijo visokih plač in liberalnim tržnim gospodarstvom bo izginjala (Streeck 1997, 43-46).

V tem članku bom argumentiral tezo, po kateri je temeljni vzrok tovrstnih težav nemškega gospodarstva v njegovi zgodnji specializaciji za kakovostno proizvodnjo.

Tezo bom skušal argumentirati s pomočjo grobe predstavitve značilnosti fordističnih proizvodnih sistemov, ki so konstituirali okolje nemškega gospodarstva v času njegove pospešene specializacije za kakovost in s pomočjo natančnejše eksplikacije značilnosti in institucionalnih predpostavk nemškega sistema kakovostne proizvodnje. To analizo bom dopolnil s predstavitvijo novega, post-fordističnega konteksta raznovrstne kakovostne proizvodnje. Skušal bom identificirati nekatere ključne post-fordistične proizvodne sisteme, ki konstituirajo novo, spremenjeno okolje raznovrstne kakovostne proizvodnje.

V sklepnem delu se bom osredotočil na ugotavljanje (in)konsistentnosti raznovrstne kakovostne proizvodnje in novega post-fordističnega okolja. Na osnovi teh ugotovitev bom skušal oceniti razsežnost ter najverjetnejšo smer spremembe nemškega sistema raznovrstne kakovostne proizvodnje v prihodnje.

Konceptualno izhodišče: tradicionalno kapitalistični in posttradicionalno kapitalistični proizvodni sistemi

Analiza izhaja iz nekaterih specifičnih poudarkov *kontingenčne teorije*. Po tej teoriji je preživetje organizacije odvisno od uglasenosti njenih subsistemov z zahtevami njenega specifičnega okolja (Burell in Morgan 1989, 176; Morgan 1997, 44-60). Čim boljša je uglasenost organizacije z zahtevami okolja, tem večja je njena učinkovitost in s tem tudi njena konkurenčna prednost. Lahko rečemo, da kontingenčna teorija vsebuje neko univerzalno sporočilo: učinkovitost organizacijske strukture je *kontekstualna*. Kakovostno različnim kontekstom ustrezajo kakovostno različne organizacijske strukture. Stabilnemu okolju ustreza birokratska, nestabilnemu pa bolj matrično naravnana organizacijska struktura. V pogojih stabilnega okolja je matrična organizacijska struktura neuporabna, ker je prekompleksna, v pogojih nestabilnega okolja pa je neuporabna birokratska struktura, saj je suboptimalna. Za organizacije, ki so vpete v tranzicijski kontekst, ima to pravilo ekvivalence sistema in okolja (pravilo ustrezne raznovrstnosti) zelo jasne implikacije. Če namreč ob spremembi nekoč stabilnega in relativno preglednega okolja v novo, kompleksno, hitro spreminjajoče se in nepredvidljivo okolje, organizacija ohranja staro organizacijsko strukturo ter prejšnje, tej strukturi ustrezne strateške cilje, bo v novih pogojih hitro izgubljala na učinkovitosti. Njena konkurenčna prednost bo izničena; soočila se bo s krizo in propadom.

V tem članku bom perspektivo kontingenčne teorije, ki je izvirno izpeljana iz empiričnega primerjanja organizacijskih značilnosti podjetij iz stabilnih in nestabilnih (oz. konkurenci bolj izpostavljenih) sektorjev določenega nacionalnega gospodarstva (Burns in Stalker 1961, navedeno po: Mintzberg 1979, 217), uporabil pri razmejitvi dveh skupin kapitalističnih proizvodnih sistemov. Prva je zasidrana v obdobje povojne stabilnosti, druga pa je bolj vpeta v najnovejše procese stopnjevanja globalne konkurence.

Prva desetletja po drugi svetovni vojni je zaznamovala splošna gospodarska rast ter tej ustrezna gospodarska stabilnost. Izrazitejša nestabilnost, ki je implikacija omenjenega stopnjevanja globalne konkurence, je očitna značilnost zadnje četrtine tega stoletja. V obdobju stabilnosti je fordistična, množična industrijska proizvodnja dosegla svoj zenit; v obdobju nestabilnosti je pospešeno nadomeščajo nove oblike post-fordistične proizvodnje. Prvo obdobje lahko opredelimo kot obdobje (viška) tradicionalne kapitalistične proizvodnje. Ker je fordizem ključna oblika proizvodnje tega obdobja, so vsi proizvodni sistemi, ki se konstituirajo in ohranjajo v tem obdobju: v tradicionalnem, primarno fordističnem okolju, tradicionalni kapitalistični sistemi. V obdobju nestabilnosti, v času zloma in/ali pospešenega samoukinjanja fordistične proizvodnje, se oblikujejo novi, *posttradicionalni ekvivalenti tradicionalnih kapitalističnih proizvodnih sistemov* (Slika 1.).

Razvrstitev predstavljena na Sliki 1. omogoča začetno vmeščanje različnih ožjih sistemov kapitalistične proizvodnje v njim ustrezna širša proizvodna okolja. Ta, s kontingenčno teorijo orientirana razvrstitev, nakazuje značilno neenakomerno distribucijo različnih sistemov kakovostne produkcije. Lahko rečemo, da je (sicer različno intenzivno) poudarjanje kakovosti splošna značilnost vseh sistemov, ki so locirani na desni (post-tradicionalni) strani naše tabele. Na levi (tradicionalni) strani je kakovostno produkcijo možno povezovati s tradicionalnim malim podjetjem (TMP) in nedvoumno s sistemom raznovrstne kakovostne proizvodnje (RKP). Za to analizo je posebej pomembna ugotovitev, da fordizem (For.MP) kot osrednja oblika tradicionalne kapitalistične proizvodnje, ni bil primarno orientiran s strategijami kakovosti.

Slika 1: Kapitalistični proizvodni sistemi

Tradicionalni kapitalistični proizvodni sistemi	Post-tradicionalni kapitalistični proizvodni sistemi
Fordistična množična proizvodnja (For.MP) (splošna razširjenost)	Fleksibilna množična proizvodnja (Flex.MP) (tendenca splošne širitve)
Raznovrstna kakovostna proizvodnja (RKP) (Nemčija, Japonska)	Fleksibilna kakovostna proizvodnja - (Japonska, Nemčija)
Tradicionalna mala podjetja (TMP)	Mala fleksibilna podjetja (MFP) ("tretja Italija")

Rezultati institucionalizacije kakovosti v fordističnem okolju

Fordistična proizvodnja

Fordistična podjetja so primarno orientirana s strategijo cenovne konkurence. Ta je utemeljena na množični proizvodnji standardiziranih izdelkov.

Organizacijska struktura fordističnih podjetij je strogo hierarhična, njihovo tehnologijo pa pooseblja tekoči trak. Tovrstni tehnološki subsistem se ujema z rutinskimi in neavtonomnimi delovnimi vlogami, ki implicirajo instrumentalni odnos pretežne večine zaposlenih do dela.

Ključno obeležje kadrovske strukture fordističnih organizacij je ostra cepitev na množico *fizičnih delavcev* ter ozko *upravljaljsko-strokovno skupino* koncentrirano v vrhu podjetja. Osnovni človeški vir fordistične proizvodnje je poceni ne-kvalificirana in polkvalificirana delovna sila, ki se skorajda brez kakršnekoli predhodne priprave lahko vključuje v proizvodnjo. Poraba tovrstne delovne sile, po načelih proizvodne delitve dela, zagotavlja produkcijo množičnih, poceni proizvodov (Braverman 1983, 68-70).

V izrazito neegalitarnih, razredno razcepljenih fordističnih družbah, so abstraktne, medsebojno izenačene delovne operacije, reproducirale enakost znotraj osnovne populacije delojemalcev, saj so svoje nosilce 'prevajale' v pripadnike množice medsebojno izenačenih fizičnih delavcev. Brez te množice *izenačenih posameznikov fordistična podjetja sploh niso mogla delovati*. Odtod je izvirala moč družbene skupine fizičnih delavcev ter tudi generiranje in izjemen vpliv specifičnih, tradicionalno-industrijskih egalitarnih vrednot v družbah množične industrijske proizvodnje.

Znotraj različnih obrazcev modernizacijskih procesov je tovrstni egalitarizem utemeljil dva institucionalna modela, ki sta bila kongruenčna s čisto fordistično gospodarsko strukturo. Za oba modela je značilna širša družbena, koncentrirana in centralizirana, 'organska', korporativna nacionalna koordinacija.

V radikalni, realsocialistični različici te koordinacije, so bile fordistične organizacije sredstvo legitimiranja in reprodukcije politične moči. Ker profitabilna, ciljno-racionalna produkcija ni bila v ospredju delovanja fordističnih organizacij tovrstnega inistitucionalnega okolja, je bil fordizem realnega socializma najbolj tog, imitatorski - najbolj konservativen.

Že v bolj zmerni, socialdemokratski različici nacionalnih neokorporativnih koordinacij, kakršne so se npr. izoblikovale na Švedskem v prvih desetletjih po 2. svetovni vojni, so bile fordistične organizacije primarno tržno orientirane. Ker je socialdemokratska različica nacionalnih neokorporativnih koordinacij temeljila na fordizmu, je tudi inducirala homogeno, skorajda čisto fordistično strukturo gospodarstva (Pontusson 1997, 65).

Ob eksplicitno egalitarno naravnanih družbah so se v prvih desetletjih po drugi svetovni vojni velike, primarno tržno orientirane fordistične organizacije, uveljavljale tudi znotraj bolj kompleksnih struktur nacionalnih gospodarstev, ki so implicirale tudi bolj pluralistična politična posredovanja. Lahko rečemo, da je bil fordizem v prvih desetletjih po drugi svetovni vojni vseprisoten, univerzalen pojav. Tvoril je najvplivnejše, dominantno jedro kapitalistične proizvodnje. Kot dominirajoča proizvodna oblika je konstituiral in determiniral okolje sočasnih, podrejenih, nefordističnih oblik proizvodnje. Med temi se je prav v tem obdobju, ko je fordizem dosegel razvojni višek, oblikovala *raznourstna kakovostna proizvodnja* kot fordizmu izrazito alternativni proizvodni sistem. Alternativnost

tega proizvodnega sistema je bila paradoksalna: implicirala je hegemonijo fordizma. Fordistično okolje je bilo njegova temeljna predpostavka.

Raznovrstna kakovostna proizvodnja

Sistem *raznovrstne kakovostne proizvodnje* (RKP) je konkurenčen cenovnim tekmečem s pomočjo kakovosti. Cilj te strategije so zahtevnejši trgi, ki jih zaradi sofisticiranosti in nestanovitnosti množična serijska proizvodnja ne more pokriti (Regini 1995, 194). V tej ključni točki je strategija raznovrstne kakovostne proizvodnje očitno komplementarna tradicionalni strategiji fordistične proizvodnje.

Organizacijski ekvivalent strategije kakovosti je organizacijska struktura, ki v primerjavi z rigidno hierarhično fordistično strukturo, vsebuje manj hierarhičnih nivojev ter izrazito fleksibilno, nebirokratsko, šibko formalizacijo organizacijskih delitev na ločene enote, posle in profesije. Na višjih ravneh je ta struktura zaznamovana z neizrazito razmejitvijo med strokovnimi in vodstvenimi pozicijami (Sorge 1995, 250). Nemški management je predvsem tehnični management, ki je dojemljiv za tehnološke spremembe in je visoko usposobljen za vzpostavljanje novih visoko individualiziranih trgov in za kakovostne dobrine naravnanih tehnoloških sistemov.

Tovrstna kombinacija organizacijskih in tehnoloških ekvivalentov strategije kakovosti implicira strokovno in socialno zelo zahtevne, izrazito nerutinske ter poudarjeno avtonomne delovne vloge. Te vloge so inkompatibilne z degradiranim, ekstremno specializiranim delom fordistične proizvodnje; *lahko jih zapolni le polivalentna, strokovno temeljno usposobljena delovna sila.*

Zato so tudi polivalentni, kvalificirani delavci nosilna kategorija zaposlenih v organizacijah raznovrstne kakovostne proizvodnje. Brez tega strateškega vira kakovostna proizvodnja preprosto ni možna. V primerjavi z osnovnim človeškim virom fordistične proizvodnje, ki kot skorajda naravna danost, potrebuje le minimalno predpripravo, je strateški vir kakovostne proizvodnje rezultat zahtevnih pripravljalno-izobraževalnih in socializacijskih procesov. Ti procesi konstituirajo pomembno razsežnost sicer ekstremno razvejanega institucionalnega okolja RKP, ki ga bom natančneje predstavil v nadaljevanju.

V organizacijah raznovrstne kakovostne proizvodnje kategorijo polivalentnih delavcev organsko dopolnjujeta ožji kategoriji mojstrov in tehničnega managementa. Skupni imenovalac vseh treh kategorij je relativno visoka izhodiščna tehnično-tehnološka usposobljenost. Ta zagotavlja strokovno superiornost celotnega delovnega telesa RKP kljub temu, da je število tehnikov in inženirjev v primerjavi s številom kvalificiranih fizičnih delavcev v RKP podjetjih praviloma nižje kot drugod. Sprotna implikacija visoke izhodiščne strokovne usposobljenosti je 'samodejno' omejevanje distance med osnovnimi skupinami v RKP podjetjih, ter, temu primerno, odpiranje možnosti promocije zaposlenih po vertikali 'delovnega telesa', kar to distanco nasploh dodatno zmanjšuje. *Znotraj tovrstnega kontinuuma kadrovske strukture očitno ne obstajajo cepitve, ki bi bile primerljive z razkolom med degradiranimi funkcijami navadnih delavcev in strokovno-vodstvenega jedra fordistične organizacije.*

Institucionalno okolje raznovrstne kakovostne proizvodnje

Naravnost na RKP je organsko vpeta v specifično nemško tradicijo, ki močno poudarja pomembnost proizvodno-fizičnega dela, ob tej pa še posebej vrednote solidarnosti, varnosti, profesionalne kompetence ter osredotočenosti na dolgoročnejsše delovanje (Streeck 1997, 40).

Na tovrstnem ozadju se je v Nemčiji po drugi svetovni vojni izoblikovalo izjemno kompleksno in s subtilnimi kompromisi na številnih točkah uravnoteženo institucionalno okolje organizacij raznovrstne kakovostne proizvodnje. Posredno to okolje kreira država, bolj neposredno pa ga konstituira dejavnost razvejane mreže visoko koordiniranih civilno-družbenih združenj.

Nemška država je nosilka specifičnih, posrednih regulacij; v bistvu je podpor-na država, saj zagotavlja splošno infrastrukturno podporo gospodarstvu, posebej na področju razvoja in raziskav, šolstva, socialne zaščite in zagotavljanja enakih življenjskih pogojev v različnih deželah.

Zaradi deželne organiziranosti in številnih močnih horizontalnih avtoritet, je možnost neposrednega intervencionizma federalne vlade zelo omejena. Tako npr. ustavno obveznost države, da zagotavlja stabilno valuto in konkurenčne trge, izpolnjujejo v nemškem sistemu 'obvladne' avtonomne inštitucije, med katerimi je najpomembnejša Bundes Bank, kot avtonomni regulator monetarne politike (Visser in Van Ruyseveldt 1996, 131).

Posebno skupino številnih ter izjemno močnih horizontalnih avtoritet predstavljajo v nemškem sistemu civilno-družbene organizacije, ki artikulirajo in uveljavljajo poslovne in delodajalske interese podjetij, obenem pa tudi interese dela (Jacobi et al. 1992, 230-238). Ker v Nemčiji ta združenja država omogoča in tudi sistematično podpira, so se razvila v konstitucionalno močna združenja – segmente izjemno gostega, specifično nemškega omrežja interesnih organizacij. V Nemčiji prevzemajo te interesne organizacije pomembne regulativne funkcije, saj je na njih skorajda v celoti delegirana funkcija reguliranja trgov dela in kapitala. Razumljivo je, da se je ob takšni vmestitvi interesnih združenj, država ne le sistemsko umaknila iz procesa neposrednega krmiljenja gospodarstva, temveč je tudi njeno delovanje izjemno transparentno in predvidljivo. *Lahko rečemo, da je prav tovrstni sistem neokorporativnega delovanja ključni 'mehanizem' ustvarjanja (samo)regulacij in skupnih dobrin socialnega tržnega gospodarstva.*

Ob visoko reguliranem trgu kapitala,³ so tudi v Nemčiji konkurenčni trgi močno socialno regulirani. Poslovna združenja dosledno ohranjajo režim konkurence (preprečujejo kartelizacijo), obenem pa zagotavljajo široko organizirano sodelovanje konkurentov ter skrbijo za specializacijo in ohranjanje visoke kakovosti proizvodov (Streeck 1997, 39). Tovrstno delovanje preprečuje poskuse uveljavljanja (strategije) množične proizvodnje, saj povzroča relativno nizko koncentracijo v večini industrijskih sektorjev ter posledično tudi fragmentacijo trgov. Ob sistematični skrbi združenj za sodelovanje konkurentov in njihovo specializacijo, pridobivajo sfragmentirani trgi značilnosti tržnih niš, med katerimi se ce-

³ Razen bank, ki se na tem trgu uvrščajo med najpomembnejše regulatorje poslovanja podjetij, so nje-gove dodatne vidne značilnosti praviloma visoka koncentriranost delnic podjetij ter njihova primerjalno dokaj omejena prodaja.

novna konkurenca ne more uveljavljati. Takšna regulacija je seveda konsistentna s strategijo izogibanja cenovni konkurenci s pomočjo kakovosti. *Lahko rečemo, da predstavlja visoka regulacija konkurenčnih trgov prvi steber institucionalne podpore, ki je sistematično spodbujal dolgoročno specializacijo nemškega gospodarstva za kakovostno proizvodnjo.*

Ob predstavitvi strategije in strukture raznovrstne kakovostne proizvodnje sem poudaril, da je polivalentna delovna sila osrednji strateški vir te proizvodnje in predmet močnih institucionalnih regulacij v sistemu RKP. *Regulacija reprodukcije polivalentne delovne sile je drugi steber institucionalne podpore, ki je v desetletjih po drugi svetovni vojni s svoje strani sistematično poglobljala specializacijo nemškega gospodarstva za kakovostno proizvodnjo.* Ta steber konstituirata dva medsebojno komplementarna regulativna sistema: prvi je dualni sistem poklicnega izobraževanja; drugi sestoji iz razvejanega sistema kolektivnih pogajanj na sektorski ravni in soupravljanja na ravni podjetij. Prvi zagotavlja ponudbo ustrezne, polivalentne delovne sile na trgu delovne sile. Drugi stabilizira položaj te delovne sile na (eksternem in internem) trgu delovne.

Dualni sistem poklicnega izobraževanja zagotavlja raznovrstni kakovostni proizvodnji ključni kolektivni input, saj je osredotočen na proizvajanje nosilnega strateškega vira te proizvodnje – polivalentne delovne sile. Oblikovanje bodoče polivalentne delovne sile poteka v specializiranih neodvisnih javnih poklicnih šolah, pa tudi znotraj samih podjetij. Rezultat te dualne obravnave je delovna sila, ki po prihodu na trg delovne sile razpolaga z ustreznimi teoretičnimi znanji in tudi z relevantnimi delovnimi izkušnjami. Po končanem usposabljanju za kvalificirane delavce sistem zagotavlja možnost vertikalne promocije, ki je očitno konsistentna s strukturo delovnega telesa raznovrstne kakovostne proizvodnje, saj predvideva proceduro podobno vajeništvu, po kateri se lahko delavci vključujejo v prestižno kategorijo mojstrov ter naprej tehnikov in inženirjev (Sorge 1995, 256).

Celoten sistem poklicnega izobraževanja je predmet tripartitnih regulacij. Interesna združenja delodajalcev in delojemalcev participirajo v oblikovanju in izvajanju tega sistema, od udeležbe pri oblikovanju ustreznih zakonskih regulacij in formuliranju politik industrijskega usposabljanja, do zagotavljanja storitev v sistemu poklicnega usposabljanja ter pomoči pri izvajanju uposabljanja po podjetjih. Država zagotavlja zakonski okvir tega sodelovanja in s socialnimi partnerji deli odgovornost glede financiranja in nadzora celotnega sistema (Jeong 1995, 239).

Ob sistemu poklicnega usposabljanja, ki ustvarja primerjalno visoko strokovno usposobljeno delovno silo, je drugi segment institucionalnih regulacij, osredotočen na delovno silo ter stabilizira položaj te delovne sile na (eksternem in internem) trgu delovne sile.

V Nemčiji je trg delovne sile natančno zakonsko urejen, neposredno pa ga regulirata sistem sektorskih kolektivnih pogajanj ter režim soupravljanja na ravni podjetij. Ta regulacija je v osnovi osredotočena na preprečevanje cenovne konkurence na trgu delovne sile, saj visoko koordiniran sistem kolektivnih pogajanj sistematično omejuje možnost konkuriranja z nizkimi plačami, oziroma zagotavlja ohranjanje relativno visokih plač, istočasno pa reproducira egalitarizem znotraj teh relativno visokih plač. V obeh dimenzijah je ta sistem komplementaren pred-

stavljenim značilnostim organizacijske in kadrovske strukture RKP. Ker zagotavlja visoke ter relativno izenačene plače, ščiti reprodukcijo dražje, polivalentne delovne sile ter solidarnost med različnimi skupinami zaposlenih, sproti pa onemogoča 'zdrsi' sistema na parametre množične proizvodnje. *Z neposrednim varovanjem stabilnega položaja drage delovne sile na (eksternem in internem) trgu delovne sile posredno varuje temeljno, strateško naravnano celotnega sistema na kakovostno proizvodnjo.*

Omejevanje možnosti konkuriranja z nizkimi plačami je v nemškem sistemu podprto z omejevanjem konkuriranja med podjetji, ki bi temeljilo na odpuščanju presežnih delavcev. Ob pojavljanju presežkov, ki nastajajo zaradi tehnoloških prenov, je predvidena vključitev sindikatov ter sprožanje procedur in akcij, ki s pomočjo različnih tehnik ohranjajo delovna mesta. S podobnimi vplivnimi varovalnimi mehanizmi razpolagajo tudi sveti delavcev po podjetjih.

Rezultat orisanih regulacij je visoka stabilnost položaja polivalentne delovne sile na internih in eksternih trgih delovne sile.

Orisane značilnosti dveh stebrov institucionalnega okolja raznovrstne kakovostne proizvodnje razkrivata visoko stopnjo komplementarnosti (učinkov) teh stebrov in potreb raznovrstne kakovostne proizvodnje. Ta komplementarnost je inducirala specializacijo za kakovost na različnih ravneh sistema; v prvih desetletjih po drugi svetovni vojni je bila pripeljana do skrajnih meja v skorajda vseh točkah sistema.

Postfordizem: nove značilnosti proizvodnega okolja raznovrstne kakovostne proizvodnje

Pred zlomom realnega socializma je še obstajalo 20. stoletje kot razpoznavno obdobje zgodovine, čigar identiteta je temeljila na sistemih množične industrijske proizvodnje, ki so se etablrirali v organski povezavi s svetovnimi vojnami ter po drugi svetovni vojni dokončno uobličili v fordistično proizvodnjo. To je bil produkcijski temelj cvetočih nacionalnih gospodarstev iz 50. in 60. let tega stoletja. V takšnem okolju se je po drugi svetovni vojni izoblikoval nemški sistem raznovrstne kakovostne proizvodnje.

Z zlomom družb realnega socializma je razpadla najkonservativnejša oblika fordizma. Po tem razpadu, ki je naznanil splošno odpiranje, decentracijo in deregulacijo nacionalnih gospodarstev, se je okolje sistema raznovrstne kakovostne proizvodnje *kakovostno* spremenilo. Postfordistične organizacije, ki cenovno konkuriranje uspešno kombinirajo s fleksibilnostjo in kakovostjo (Piore in Sabel 1984), tendenčno nadomeščajo tradicionalno kapitalistične proizvodne sisteme.

Fleksibilna množična proizvodnja

V jedru novih organizacijskih oblik je *fleksibilna množična proizvodnja (FMP)* postraditionalni ekvivalent tradicionalne fordistične proizvodnje.

Strategija fleksibilne množične proizvodnje je osredotočena na konkuriranje v terminih množičnosti in različnosti proizvodov. Z množično proizvodnjo različnih

proizvodov in/ali s hitrim spreminjanjem proizvodov, ta tip proizvodnje zagotavlja hitro reakcijo na spremembe povpraševanja, ob tem pa (množičnost) ohranja nizke cene (Regini 1997, 103; 1995, 195)).

Kombiniranje cenovnega konkuriranja z raznovrstnejšo in bolj kakovostno ponudbo, ki je v območju fordizma nedosegljivo, je definirajoča značilnost fleksibilne množične proizvodnje. Ta posebnost temelji na računalniško podprti avtomatizaciji proizvodnje, ki enemu samemu, seveda velikemu podjetju, omogoča množično proizvodnjo širokega spektra kakovostnejših proizvodov.

Tudi organizacijska struktura podjetij, orientiranih s strategijo fleksibilne množične proizvodnje, nujno presega klasično hierarhično, birokratsko organizacijo, saj nenehno spreminjanje proizvodnih programov izsiljuje uporabo timskega dela ter temu ustrezne matrične organizacijske strukture.

Kadrovska razsežnost strategije fleksibilne množične proizvodnje predstavlja dramatično radikalizacijo fordistične cepitve med množičnim delom modrih ovratnikov in delom ozke skupine managerjev in strokovnjakov. V primerjavi z raznovrstno kakovostno proizvodnjo, ki je kakovost dosegala s pomočjo organizacijske strukture, ki je bila fordizmu *alternativna*, ta nova konkurenca dosega kakovost s pomočjo organizacijske in kadrovske strukture, ki sta *izpeljani iz fordizma*. (Iz)ključna ciljna skupina kadrovske strategije so tokrat predvsem visoko usposobljeni strokovnjaki, ki zapolnjujejo managerske, tehnično-tehnološke in komercialne funkcije (prodaja, trženje itd). Povpraševanje po polkvalificiranem in nekvalificiranem delu v FMP podjetjih naglo upada; omejuje se na zaposlovanje 'pomožno-proizvodnega' osebja z nizkimi ali izrazito nerazvitimi kvalifikacijami. Zaposleni v FMP podjetjih se torej radikalno ločijo na strateško, visoko strokovno usposobljeno osebje, ki dejansko pripada organizaciji, ter na obrobne, številčno vse bolj omejene skupine, ki so z organizacijo bolj v zunanji, začasni navezavi. Ostra cepitev na primarno in sekundarno delovno silo je pripeljana do konca. Po tej cepitvi je proizvodnja, ki načeloma lahko poteka brez sekundarnega segmenta, vsebinsko že umeščena.

Pripadniki obeh skupin morajo izražati izjemno fleksibilnost, se pravi prilagodljivost na spremembe in sodelovanje. V primeru jedra organizacije, je ta fleksibilnost predvsem funkcionalna, povezana pa je s sposobnostjo prilagajanja spremembam in pripravljenostjo na sodelovanje, kar pripadnikom jedra zagotavlja, ob visoki varnosti delovnega mesta, tudi razvoj profesionalnih karier. V primeru marginalnih, nestrateških skupin pa pomeni fleksibilnost predvsem sprejetje začasnosti, sprijaznenosti z odprto možnostjo odpusta kot samoumevne implikacije tehnološko-organizacijskih sprememb. Pri marginalnih delavcih je torej v ospredju številčna fleksibilnost, ki podjetju zagotavlja, da v obliki začasnega dela, dela po pogodbah ali dela vajencev, ki so tudi v začasnem statusu oseb vključenih v poklicno usposabljanje, brez kakršnihkoli težav odpušča odvečne fizične delavce, oziroma regulira njihovo število skladno s tehnološko-organizacijskimi spremembami ali pa kratkoročnejšimi gibanji povpraševanja.

Lahko rečemo, da se kadrovska struktura organizacij fleksibilne množične proizvodnje dejansko omejuje na maloštevilna jedra vrhunsko izobraženih strokovnjakov, na katere se osredotočajo kompleksne, do potankosti razdelane

metode spodbujanja njihove kompetitivnosti in kreativnosti. Reprodukcijske strukture ustreza sistem maloštevilnih elitnih šol ter institucionalno šibko regulirano in z interesnimi združenji 'neobremenjeno' okolje. V tem okolju ni egalitarnega pritiska fizičnih delavcev in ne medsebojne solidarnosti različnih skupin zaposlenih.

Mala fleksibilna podjetja

Mala fleksibilna podjetja (MFP) so primarno orientirana s strategijo fleksibilne specializacije, ki je osredotočena na hitro prilagajanje spremembam v povpraševanju. Hitrost prilagajanja je utemeljena na organizacijsko-kadrovski in tehnološki prilagodljivosti oz. visoki gibljivosti podjetja. Tovrstna gibljivost ni ekskluzivna značilnost malih podjetij, majhnost pa je vseeno prednost, ki omogoča reakcije (na kakovostne in kvantitativne spremembe v povpraševanju), ki so bistveno hitrejše od reakcij srednje velikih in velikih podjetij. Vzroki hitrejšega reagiranja malih podjetij na spremembe so predvsem v nižjih stroških vstopov in izstopov s trgov, primerjalno nižjih organizacijskih stroških in nižjih stroških povezanih z izbiranjem proizvodnih načrtov ter z eventualnimi napakami oz. neuspehi posameznih programov (Regini 1997, 104).

Tehnološko in organizacijsko so fleksibilna mala podjetja posttradicionalni ekvivalent tradicionalnih malih podjetij, saj razpolagajo z najsodobnejšimi tehnologijami in preprosto neformalno organizacijsko strukturo majhnih skupin. Prav ti elementi jih konstituirajo kot polivalentne, difuzne proizvodne sisteme, ki pošiljajo na trge zelo široke spektre različnih proizvodov, ob tem pa poudarke na tem ali onem proizvodu nenehno spreminjajo, odvisno od uspehov proizvodov na trgih.

Človeški viri fleksibilnih malih podjetij so omejeni na maloštevilne zaposlene, najpogosteje družinske člane ali preverjene znanke. Ti so načeloma pripravljeni na popolno, neomejeno sodelovanje v podjetju, kar implicira njihovo ekstremno časovno in funkcionalno fleksibilnost, se pravi pripravljenost na vsako vrsto dela ob vsakem času v podjetju. Osrednja figura te majhne proizvodno-družinske ali kvazidružinske, prijateljske skupnosti je podjetnik. Ta suvereno obvlada vse proizvodne, komercialne in administrativne funkcije, ki so nujne za obstoj in delovanje podjetja. Podjetnik torej, lahko tudi ob pomoči zunanjih svetovalcev in/ali sodelavcev z ustreznimi znanji, obvladuje široko paleto tehničnih in socialnih znanj in veščin.

Mala fleksibilna podjetja so italijanska posebnost,⁴ čigar nastanek je strukturno povezan s koncem fordizma oziroma restrukturacijami velikih fordističnih sistemov v 80. letih. Ker se je naglo zapuščanje fordizma v 80. dogajalo v vseh razvitih okoljih, 'eksplozija' malih fleksibilnih podjetij pa se je zgodila le v Italiji, vzroke tega pojava očitno ni možno omejiti na tedanje naglo fleksibilizacijo tradicional-

⁴ Italijanski podjetniki, ustanovitelji malih fleksibilnih podjetij, osnovna podjetniška in druga strokovna znanja praviloma pridobivajo v procesih večletnega neformalnega učenja, običajno v večjih podjetjih. Bolj poredko je njihov vir v programih formalnega usposabljanja ali višjega izobraževanja. Povprečni ključni človeški sprožilci in nosilci dejavnosti malega fleksibilnega podjetja je torej oseba, s formalno srednjo (strokovno) izobrazbo, ki se je po nabiranju večletnih izkušenj, oziroma po daljšem neformalnem akumuliranju različnih profesionalnih znanj, v večjem podjetju odločila, da 'gre na svoje' (Regini 1997, 104).

nih fordističnih sistemov. Ob tej nujni predpostavki je bilo specifično italijansko institucionalno okolje ključna 'dopolnilna' predpostavka, ki je sprožila 'indukcijo' malih fleksibilnih podjetij.

Splošna značilnost italijanskega sistema regulacije industrijskih odnosov je nizka stopnja institucionalizacije (Visser 1996, 265), ki se prepleta z dokaj učinkovito, obenem pa tudi nestabilno voluntaristično regulacijo (Regini 1997, 116). V polnem soglasju s tem dualizmom regulativnega sistema, predstavljajo italijanske organizacije ekonomskih interesov, ki so zaradi močne sfragmentiranosti italijanske civilne družbe in številnih razcepov znotraj gospodarske strukture izrazito pluralistične (Ferner in Hyman 1992, 543-560), izvirno kombinacijo 'konstitucionalne šibkosti' in *de facto* vplivnosti (Regini 1997, 110).

Na ravni večjih podjetij pomeni *de facto* vplivnost sindikatov oblikovanje neformalnih *ad hoc* aranžmajev, ki še zdaleč ne zagotavljajo stabilne podpore zaposlenih notranjim poslovno-organizacijskim regulacijam. Rezultirajoča negotovost je v izhodišču spodnašala poskuse vpeljevanja raznovrstne kakovostne proizvodnje v Italiji, saj je onemogočala uveljavljanje visoke funkcionalne fleksibilnosti, timskega dela in podobnih tipičnih organizacijskih prijemov raznovrstne kakovostne proizvodnje (Regini 1997, 113). Istočasno je v drugem tipu velikih podjetij, ki so pospešeno prehajala na množično fleksibilno proizvodnjo, egalitarizem sindikalnih pogajalcev močno omejeval uveljavljanje dualne fleksibilnosti, oziroma aplikacijo številčne fleksibilnosti na 'navadne' delavce ter funkcionalne na strokovnjake, kar je bistveno omejevalo manevrsko sposobnost tovrstnih podjetij (Regini 1997, 113). Tudi v tem primeru neformalne regulacije niso bile idealno konsistentne z zahtevami in logiko proizvodnega sistema. Le v primeru majhnih podjetij, v katerih temelji sodelovanje zaposlenih pri regulaciji fleksibilnosti na razmerjih medsebojnega zaupanja znotraj družinske oz. quasi-družinske skupnosti, neformalne regulacije niso imele izrazitejših omejevalnih učinkov.

Poseben segment italijanskega institucionalnega okolja, ki spodnaša uveljavljanje raznovrstne kakovostne proizvodnje, fleksibilne male proizvodnje pa ne zavrača, je sistem poklicnega usposabljanja.

V Italiji se je ta sistem, ki je institucionalno ločen od splošnega izobraževalnega sistema, sčasoma sprevrgel v 'drugorazredno izobraževanje' za skupine, ki imajo nizka pričakovanja in/ali so izpadle iz 'normalnega' šolskega sistema (Regini 1997, 113-114). Proces strokovnega usposabljanja zaposlenih v italijanskih podjetjih ni organsko vpet v sistem poklicnega izobraževanja; je praviloma bolj neformalen, spontan, utemeljen na sprotih dogovorih o vsebinah nalog, karierah in oblikah dela zaposlenih.

Za velika italijanska podjetja, posebej za tista med njimi, ki so orientirana s strategijo RKP, je nekakovosten sistem poklicnega usposabljanja velik problem, saj

jim priložnostna nadomeščanja tega sistema z bolj neformalnimi usposabljanji ne morejo zagotoviti prepotrebne, visoko usposobljene, polivalentne delovne sile.⁵

Po drugi strani pa nekakovosten sistem poklicnega uposabljanja za mala podjetja sploh ni neresljiv problem, saj je zrcalna podoba tega nekakovostnega sistema – neformalno usposabljanje v procesu dela, konsistentna z notranjo logiko malih podjetij. V malih podjetjih podjetniki prenašajo svoja znanja na sodelavce prav skozi neformalna pragmatična usposabljanja, ki so samoumevna razsežnost razmerij medsebojnega zaupanja v družinskih in kvazi-družinskih proizvodnih skupnostih. Zaradi tega malim fleksibilnim podjetjem šibki, sfragmentiran sistem poklicnega usposabljanja ne povzroča večjih težav.

Lahko rečemo, da je italijanski sistem dualne regulacije industrijskih odnosov izrazito neugoden za razvoj raznovrstne kakovostne proizvodnje, v manjši meri pa tudi za razvoj fleksibilne množične proizvodnje. *V tovrstnem okolju najbolj uspevajo mala fleksibilna podjetja.*

Sklep

Nemški sistem raznovrstne kakovostne proizvodnje je, kljub nekaterim izrazito post-modernim organizacijskim značilnostim (visoka funkcionalna fleksibilnost, timsko delo in podobno), dokaj močno vpet v tradicionalno kapitalistično proizvodno okolje. Dejstvo, da se je zgodovinsko izoblikoval v prvih desetletjih po drugi svetovni vojni, torej v času zgodovinskega zenita fordizma, sugerira to medodvisnost. Še več v času zgodovinskega zenita fordizma je bila raznovrstna kakovostna proizvodnja izjemno uspešna.

Vpogled v osnovne značilnosti raznovrstne kakovostne proizvodnje ter v osnovne značilnosti sočasnega fordističnega proizvodnega sistema, ki je konstituiral okolje kakovostne proizvodnje, kaže, da je bila skrivnost izjemnega uspeha izrazito nefordistične raznovrstne kakovostne proizvodnje prav v njenem fordističnem okolju. Ker je bila množična fordistična proizvodnja primarno orientirana s cenovno konkurenco, je namreč za sabo puščala nepokrite lise povpraševanja po dražjih, zahtevnejših, bolj kakovostnih proizvodih. Prav tovrstne, zgodovinsko zelo specifične tržne konstelacije so omogočile konstituiranje nemškega modela raznovrstne kakovostne proizvodnje. *Specializacija za kakovost v okolju, ki se s kakovostjo ni pretirano obremenjevalo, je bila ključna nemška inovacija.* Ta specializacija je implicirala diferenciacijo specifično nemških, relativno stabilnih in varnih trgov kakovostnih dobrin. Na teh trgih je bila Nemčija prvi, in nekaj desetletij po drugi svetovni vojni tudi edini, ponudnik. Kljub temu, da so bili ti trgi relativno ozki, so svojemu ekskluzivnemu ponudniku zagotavljali doseganje nadpovprečnih rezultatov – ohranjanje izjemne gospodarske rasti, ob visoki zapo-

⁵ Organiziranje lastnih šol ali financiranje šolanja lastnih kadrov v boljših šolah, je alternativna rešitev, ki pa je suboptimalna, saj je povezana s stroški, ki zmanjšujejo njihovo konkurenčnost. In tudi če se odločijo za ustvarjanje lastnega rezervoarja kvalificiranega dela, ki naj bi jim omogočil konkuriranje s pomočjo kakovosti, ne razpolagajo z nobenimi varovalkami, ki bi preprečevale prevzemanje tako ustvarjenih človeških virov s strani konkurentov (Regini 1997, 115).

slenosti ter primerjalno visokih plačah. Ker je bila povojna ponudba kakovostnih dobrin skromna, je bila zgodnja nemška specializacija za kakovost v resnici izjemno donosna. In ker je bila izjemno donosna, je bila – brez dvoma v maniri najboljše nemške tradicije – izpeljana do perfekcije. Menim, da številne orisane značilnosti nemškega sistema raznovrstne kakovostne proizvodnje, vključno z do potankosti uravnovešenim ter gostim omrežjem institucionalne podpore tej proizvodnji, pričajo o nenavadnih, izjemno sofisticiranih, ekstremnih razsežnostih te inovativne specializacije.

Ker je bil nemški sistem raznovrstne kakovostne proizvodnje specializiran za kakovostno proizvodnjo v primarno fordističnem okolju, je razumljivo, da dokaj težko prenaša aktualno naglo spremembo konfiguracije svetovnega gospodarstva v korist fleksibilnih proizvodnih sistemov, ki so definitivno spodrinili najkonzervativnejše oblike fordizma, njegove naprednejše oblike pa silijo v pospešeno 'samoukinjanje'. Fleksibilna množična proizvodnja je ključna nova oblika, ki radikalno reorganizira okolje raznovrstne kakovostne proizvodnje. Razliko med cenovno konkurenco in konkuriranjem s kvaliteto, je fleksibilna množična proizvodnja namreč že izničila do nerazpoznavnosti. Ker zmore produkcijo kakovostnejših, obenem pa še zmeraj cenovno konkurenčnih dobrin, iz 'ozadja' zožuje, fragmentira in destabilizira tradicionalno varne in stabilne trge kakovostnih dobrin.

Orisane ugotovitve omogočajo okvirno opredelitev scenarijev spreminjanja nemškega sistema raznovrstne kakovostne proizvodnje.

Prvič, retrogradni procesi, v pomenu nekakšne vrnitve na fordizem v nemškem primeru absolutno niso možni, saj se znotraj tega sistema fordizem nikoli ni zasilal. Drugič, množično uveljavljanje malih fleksibilnih podjetij je v Nemčiji malo verjetno. Že grobi vpogled v institucionalne pogoje njihove množičnosti razkriva, da ti izrazito romanski pogoji v nemškem okolju preprosto ne obstajajo. Tretjič, sklepne ugotovitve indicirajo, da ohranjanje raznovrstne kakovostne proizvodnje v tradicionalni obliki tudi ni možno.

Zdi se, da je edini izhod v strukturiranju novega modela fleksibilne kakovostne proizvodnje. Ta pa se, tudi ob zelo dosledni izpeljavi, iz tradicije raznovrstne kakovostne proizvodnje in njenega institucionalnega okolja, določenemu približevanju sistemom fleksibilne množične proizvodnje nikakor ne bo mogel izogniti.

LITERATURA

- Braverman, Hary. 1983. Rad i monopolistički kapital. Zagreb: Globus
 Burell, Gibson in Morgan, Garet. 1979. Sociological Paradigms and Organisational Analysis. London: Heinemann
 Ferner, Antony in Hyman, Richard. 1992. 'Italy: Between Political Exchange and Micro-Corporatism', v: Industrial Relations in the New Europe, ur. A. Ferner in R. Hyman, Oxford: Blackwell

- Jacobi, Otto, Keller, Berndt in Muller-Jentch, Walther. 1994. 'Germany: Codetermining the Future?', v: ur. A. Ferner in R. Hyman. *Industrial Relations in the New Europe*. Oxford: Blackwell
- Jeong, Jooeon. 1995. 'The Failure of Recent State Vocational Training Policies in Korea from a Comparative Perspective', *British Journal of Industrial Relations*, Volume 33, Number 2
- Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall
- Morgan, Gareth. 1997. *Images of Organization*, 2nd ed. London: SAGE
- Piore, Michael, J. in Sabel, Charles, F. 1984. *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books
- Pontusson, Jonas. 1997. 'Between Neo-Liberalism and the German Model: Swedish Capitalism in Transition'. ur. C. Crouch in W. Streeck. *Political Economy of Modern Capitalism*, London: SAGE
- Regini, Marino. 1995. 'Firms nad Institutions: The Demand for Skills and their Social Production in Europe', *European Journal for Industrial Relations*, Volume 1, number 2
- Regini, Marino. 1997. 'Social Institutions and Production Structure: the Italian Variety of Capitalism in the 1980s', ur. C. Crouch in W. Streeck. *Political Economy of Modern Capitalism*. London: SAGE
- Sorge, Arndt. 1995. 'Labour relations, organizations and qualifications'. ur. J. Van Ruysseveldt, Hiskamp, R. in van Hoof, J., L. *Comparative Industrial & Employment Relations*. London: SAGE
- Streeck, Wolfgang. 1997. 'German Capitalism: Does it Exist? Can it Survive?'. ur. C. Crouch in W. Streeck. *Political Economy of Modern Capitalism*. London: SAGE
- Visser, Jelle. 1996. 'A truly mixed case: industrial relations in Italy', v: *Industrial Relations in Europe*, ur. Van Ruysseveldt, J. in Visser, J. London: SAGE
- Visser, Jelle in Van Ruysseveldt, Joris. 1996. *Robust corporatism, still? Industrial relations in Germany*, v: *Industrial Relations in Europe*, ur. Van Ruysseveldt, J. in Visser, J. London: SAGE