

LJUBLJANA
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andrej Čebokli

Primerjava sistemov industrijskih odnosov med Slovenijo in
Finsko: primer Nokie in Gorenja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

LJUBLJANA
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andrej Čebokli

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

Primerjava sistemov industrijskih odnosov med Slovenijo in
Finsko: primer Nokie in Gorenja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

Zahvala

Zahvaljujem se pornoindustriji, industriji žganih pijač in prijateljem. Našteti so bili v kombinaciji neizčrpen vir življenjskih radosti, ki so mi pisanje diplome naredile veliko bolj prijetno opravilo, kot je v resnici. Hvala tudi vsem davkoplačevalcem, ki so mi omogočili šest najboljših let življenja. ☺

Primerjava sistemov industrijskih odnosov med Slovenijo in Finsko: primer Nokie in Gorenja

Diplomsko delo želi prikazati, da se prek sistema industrijskih odnosov lahko pomembno vpliva na gospodarsko konkurenčnost posameznih držav, zlasti majhnih, izvozno naravnanih. Sistem industrijskih odnosov namreč močno vpliva na zaposlitveno regulacijo, prožnost trga delovne sile in redistribucijo prihodkov ter s tem na blaginjo prebivalstva določene države. Zaradi podobnosti v velikosti, zgodovinski odvisnosti od močnejših sosed, podobnega sistema industrijskih odnosov in s tem reguliranosti trga dela ter nagnjenosti Slovenije, da se primerja s skandinavskimi državami, naloga za primerjavo vzame Slovenijo in Finsko. Delo tako najprej primerja zgodovinski in gospodarsko-politični razvoj Slovenije in Finske, s poudarkom na sistemu industrijskih odnosov in njegovih ključnih akterjih. Nadaljuje s podrobnejšo obravnavo dveh velikih gospodarskih sistemov, ki sta pomembna motorja obeh gospodarstev, Gorenja in Nokie, konča pa s primerjavo obeh sistemov industrijskih odnosov, s primerjavo Gorenja in Nokie ter s primerjavo pristopov k tehnološkemu in znanstvenemu razvoju družbe, ki sta uporabljena v obeh državah.

KLJUČNE BESEDE: industrijski odnosi, Slovenija, Finska, Gorenje, Nokia, tehnološki in znanstveni razvoj.

A comparison of industrial relations systems of Slovenia and Finland: a case of Nokia and Gorenje

This work with the above mentioned title attempts to demonstrate that economic competitiveness of individual states, especially small, export-oriented ones, can be significantly influenced by the industrial relations system. The latter has a strong influence on income redistribution and consequently on the welfare of the people of a certain state. Due to the similarities in size, historical dependency on stronger neighbor countries, similar industrial relations system, labour market regulation and Slovenia's tendency to compare itself with Scandinavian countries, this work takes into comparison Slovenia and Finland. Firstly it compares Slovenia's and Finland's historical and economical and political development, with an accent on industrial relations system of the two countries. It then goes on with a more detailed look at two important engines of Slovenian and Finnish economy, Gorenje and Nokia. It concludes with a comparison of the two industrial relations systems, with a comparison of Gorenje and Nokia and with a comparison of approaches to technological and scientific development these two countries are using.

KEY WORDS: Industrial relations, Slovenia, Finland, Gorenje, Nokia, technological and scientific development.

UVOD	6
1 ZAČETKI PROUČEVANJA INDUSTRIJSKIH ODNOSOV IN DEFINICIJA POJAVA	7
2 INDUSTRIJSKI ODNOSI V SLOVENIJI	10
2.1 ZGODOVINSKO OZADJE	10
2.2 RAZVOJ POLITIČNEGA IN GOSPODARSKEGA KONTEKSTA V DEVETDESETIH LETIH PREJŠNJEGA STOLETJA	11
2.2.1 POLITIČNI KONTEKST	11
2.2.2 GOSPODARSKI KONTEKST	12
2.3 PRIVATIZACIJA	13
2.4 ZAKONODAJNI OKVIR UREDITVE DELOVNIH RAZMERIJ	14
2.5 DELOVNA SILA	16
2.6 SINDIKATI V SLOVENIJI	17
2.7 DELODAJALSKE ORGANIZACIJE	18
2.8 SOCIALNI DIALOG	20
2.9 ZNOTRAJORGANIZACIJSKA RAZMERJA IN KONFLIKTI	20
2.10 STAVKA	21
3 INDUSTRIJSKI ODNOSI NA FINSKEM	23
3.1 ZGODOVINSKO OZADJE	23
3.2 GOSPODARSTVO	24
3.3 PRIVATIZACIJA	26
3.4 ZAKONODAJNI OKVIR UREDITVE DELOVNIH RAZMERIJ	27
3.5 DELOVNA SILA	29
3.6 SINDIKATI	30
3.7 DELODAJALSKE ORGANIZACIJE	30
3.8 SOCIALNI DIALOG	31
3.9 STAVKE	31
4 GORENJE	33
4.1 ZGODOVINA PODJETJA	33
4.2 PROFIL DRUŽBE	35
4.3 IZOBRAŽEVANJE V GORENJU	36
5 NOKIA	38
5.1 ZAČETKI IN ZGODOVINA	38
5.2 PREHOD V VISOKO TEHNOLOGIJO	39
5.3 NAPAČNA USMERITEV IN KRIZA NOKIE	41
5.4 GSM IN PREROD NOKIE	41
5.5 ORGANIZACIJSKA SESTAVA NOKIE	43
5.6 POSLOVANJE NOKIE	44
6 PRIMERJAVA SISTEMOV INDUSTRIJSKIH ODNOSOV TER GORENJA IN NOKIE; RAZPRAVA	47
6.1 INDUSTRIJSKI ODNOSI	47
6.2 GORENJE IN NOKIA	48
8 SKLEP	53
9 LITERATURA	55

UVOD

V svoji diplomski nalogi bom poskušal s primerjavo industrijskih odnosov med Slovenijo in Finsko ter malce podrobnejšim pogledom na dva velika gospodarska sistema, Gorenje in Nokia, dokazati, da lahko s spremembami v sistemu industrijskih odnosov Slovenija poveča konkurenčnost gospodarstva. Menim, da je trenutni sistem preveč tog in okoren, kar škodi gospodarstvu in s tem celotnemu prebivalstvu Slovenije.

V prvem delu naloge se bom osredotočil na teoretsko in zgodovinsko ozadje industrijskih odnosov.

Drugi del je namenjen predstavitvi industrijskih odnosov v Sloveniji in na Finskem. V opis so vključeni kratek zgodovinski razvoj obeh sistemov, opis ključnih akterjev ter nekatere značilne poteze obeh sistemov.

V tretjem delu bom predstavil Gorenje in Nokia, njuno zgodovino, trenutno poslovanje in organizacijsko sestavo obeh podjetij.

V zaključku pa se bom osredotočil na primerjavo obeh sistemov industrijskih odnosov ter na primerjavo Gorenja in Nokie. Prikazal pa bom tudi nekaj ključnih dejstev, ki korenito vplivajo na tehnološko razvitost in s tem gospodarsko uspešnost Finske v primerjavi s Slovenijo.

1 ZAČETKI PROUČEVANJA INDUSTRIJSKIH ODNOSOV IN DEFINICIJA POJAVA

»Industrijski odnosi so stari kot industrija sama in kot njen sestavni del bodo vedno ostali značilna poteza industrijskega življenja« (Jackson 1991, 1). Ta poved lepo izraža dolgotrajnost in pomembnost industrijskih odnosov v času od začetka industrije do današnjega dne pa tudi v prihodnosti. Čeprav se je proučevanje industrijskih odnosov, kot akademska disciplina, uveljavilo razmeroma pozno, pa obstajajo že dlje časa.

Prvi pomembnejši pristop k bolj sistematičnemu raziskovanju industrijskih odnosov se je pojavil konec druge svetovne vojne. Leta 1949 je v Oxfordu nastala Oxfordska skupina. To je bila skupina akademikov, »ki so bili enkrat v času povezani z raziskovanjem in poučevanjem industrijskih odnosov na Oxfordski univerzi« (Jackson 1991, 2). Skupina je z bolj poglobljenim raziskovanjem povezav družbenih institucij in industrijskih odnosov želela preseči neko splošno ocenjevanje pojava. T. i. institucionalni pristop je poudarjal vpliv družbe kot celote na sistem industrijskih odnosov.

Vendar pa je prevlado institucionalnega pristopa leta 1958 zamajal Dunlop s svojim delom *Sistemi industrijskih odnosov*, ki ga je utemeljil na teoriji Parsonsa in Smelserja. Bistvo njegove teorije je bilo, da je »... videl industrijske odnose kot podsistem širše družbe oziroma *totalnega družbenega sistema*. Širša družba je tako pomenila določene zunanje vplive in omejitve, vendar industrijskih odnosov ni obvladovala v celoti. Zato je imel sistem industrijskih odnosov podoben status kot npr. ekonomski ali politični sistem, s katerima se lahko prekriva« (Jackson 1991, 3).

Dunlop je bil tudi eden prvih, ki je določil tudi akterje znotraj sistema industrijskih odnosov. Po njegovi teoriji obstajajo tri vrste akterjev, ki delujejo znotraj sistema industrijskih odnosov:

- vodstveni delavci in njihovi predstavniki,
- delavci na nevodstvenih položajih,

- specializirane vladne službe (tudi specializirane zasebne službe, ki jih ustanovita prva dva akterja), ki se ukvarjajo z vprašanji delavcev, podjetji in njihovimi odnosi.

(Jackson 1991, 4)

Vendar pa akterji znotraj tega sistema nimajo povsem svobodne volje, saj jih omejuje okolje s prav tako tremi pomembnimi potezami.

Pomembne poteze okolja so:

- tehnološke značilnosti delovnega mesta in delovne skupnosti,
- tržne oziroma proračunske omejitve, ki so jim podvrženi akterji,
- kraj nahajanja moči in njena razdelitev v širši družbi.

(Jackson 1991, 5)

Teorija sistema industrijskih odnosov je dobila precej privržencev, med katerimi je bil tudi Flanders. Ta je kot bistvo raziskovanega predmeta dojel določene regulirane oziroma institucionalizirane odnose v industriji. Ker pa se pojavljajo tudi odnosi, ki za organizacijo industrije niso tako pomembni, je industrijske odnose definiral kot »vedo, ki proučuje institucije, ki regulirajo zaposlitev« (Flanders v Jackson 1991, 5).

Bain in Clegg sta tovrstni definiciji nasprotovala, rekoč, da dopušča in opušča nekatere pomembne premise. Zanju je bilo pojmovanje ideologije kot veznega tkiva sporno, ker predpostavlja harmoničnost industrijskih odnosov, kar pa je seveda daleč od resnice (Bain in Clegg v Jackson 1991, 5).

Če na primer sledimo marksistični misli, potem je ta predpostavka povsem nesprejemljiva. Bistvo odnosa med dvema ključnima akterjema (delodajalcem in delavcem) je prav konflikt, ki izvira iz (ne)lastništva produkcijskih sredstev. Zato je neharmoničnost vgrajena v industrijske odnose in je pravzaprav osnova teh odnosov.

Druga kritika, ki sta jo Bain in Clegg uperila proti teoriji sistema industrijskih odnosov, pa je bila zanemarjanje človeškega dejavnika, tj. »behaviorističnih spremenljivk, kot so človeške motivacije, percepcije in stališča« (Jackson 1991, 5).

Bain in Clegg ponujata svoje videnje industrijskih odnosov, ki se osredotoča na zakonsko regulacijo delovnih razmerij in njen posledični vpliv na oblikovanje pravil na delovnem mestu (Bain in Clegg v Bean 1991, 1).

Novejše definicije industrijskih odnosov pa upoštevajo tudi centralnost dela v našem življenju. Blyton in Turnbull povzemata položaj dela v našem življenju tako, da delo zavzema osrednji položaj v življenju večine moških in žensk, dodatno pa še poudarjata, da »menedžment zaposlenih, tako na individualni kot tudi kolektivni ravni, ostaja osrednja značilnost organizacijskega življenja« (Blyton in Turnbull v Salamon, 1998: 3).

Vendar pa tukaj trčimo ob razlike v odnosih na posameznem delovnem mestu, ki jih s seboj prinaša sama narava teh delovnih mest. Nova delovna mesta s seboj prinašajo nove načine regulacije. Salamon to prikaže s pojmom *industrial relations* in *employee relations*. Po njegovem mnenju so *industrial relations* značilni za »moške, polno zaposlene, sindikalizirane, fizične delavce, ki delajo v velikih proizvodnih enotah, za katere so značilni restriktivna oblika dela, stavke in kolektivno pogajanje"« (Salamon 1998, 3). *Employee relations* pa »odsevajo razvoj bolj raznolikih zaposlitvenih vzorcev (nefizično delo, ženske, začasno delo ...), rast zaposlenosti v visokotehnoloških, storitvenih in komercialnih sektorjih ter zmanjšano stopnjo sindikaliziranosti, ki je povezana s strategijo vodstva, uperjeno v individualizacijo zaposlitvenega razmerja« (Salamon 1998, 3).

Za Salamona so zato industrijski odnosi »skupek pojavov, delujočih tako zunaj kot tudi znotraj delovnega mesta, katerih namen je določanje in reguliranje zaposlitvenega razmerja« (Salamon 1998, 3).

2 INDUSTRIJSKI ODNOSI V SLOVENIJI

2.1 ZGODOVINSKO OZADJE

Za slovenski nacionalni razvoj so zlasti pomembna leta v drugi polovici 19. in na začetku 20. stoletja. V zadnji tretjini 19. stoletja se je na Slovenskem začel hiter gospodarski, kulturni in politični razvoj. V tem času so nastale pomembne industrijske gospodarske družbe, kot so Kranjska industrijska družba, Trboveljska premogokopna družba in mariborske železniške delavnice. Na celotnem slovenskem podeželju je nastala mreža osnovnih šol, kar je Slovence po pismenosti postavilo takoj za Nemce in Čehe. Močna je bila tudi kulturna ustvarjalnost, saj so v tem obdobju nastala nekatera trajna slovenska kulturna dela (Cankar, Župančič, bratje Šubici) (Prunk 2002, 76–78).

Vendar pa o oblikovanju samostojnega slovenskega naroda lahko začnemo govoriti šele od konca 19. stoletja, saj »kljub temu da slovenski narod ni imel upravno-teritorialne enotnosti ne svoje državnosti niti politične avtonomije, je ob koncu 19. stoletja vendarle mogoče govoriti o Slovencih kot o popolnoma izoblikovanem narodu oziroma naciji v modernem smislu« (Prunk 2002, 82).

V začetku 20. stoletja je bila Slovenija, tako kot nekatere druge srednjeevropske države, del habsburške monarhije. Vendar pa je, zaradi želje nemških političnih strank v Avstriji po germanizaciji slovenskega prostora, slovenska politična elita ustanovila koalicijo s hrvaško politično elito ter zahtevala nastanek samostojne in enotne države na območju, kjer so živeli Slovenci, Hrvati in Srbi. Zaradi avstrijskega nasprotovanja tovrstni politiki in nepripravljenosti Dunaja na kompromis so slovensko-hrvaški voditelji po koncu prve svetovne vojne razglasili neodvisno državo Slovencev, Hrvatov in Srbov, ki so živeli na ozemlju nekdanjega habsburškega imperija. Zaradi italijanskih pritiskov na slovensko ozemlje se je nova državna tvorba (kljub nasprotovanju nekaterih slovenskih politikov) združila s Kraljevino Srbijo v Kraljevino SHS (Kraljevino Srbov, Hrvatov in Slovencev), ki se je pozneje preimenovala v Kraljevino Jugoslavijo (Prunk 2002, 82–98).

V Kraljevini Jugoslaviji je bil za slovensko politično prizorišče značilen idejno-politični boj med klerikalnim in liberalnim taborom. Takoj po okupaciji, med katero je bilo slovensko ozemlje razkosano med Nemčijo, Madžarsko in Italijo, je levica organizirala oborožen odpor. V njem so prevladovali komunisti, katerih cilj sta bili osvoboditev in socialna revolucija, s čimer pa se konservativci niso strinjali, kar je privedlo do odkrite kolaboracije z okupatorjem (Prunk, 2002). Ti dogodki še danes precej hromijo slovensko politično prizorišče, saj je zgodovinska sprava, ob delitvi na »naše in vaše«, žgoča politična tema. Aktualna politika se mora tako pogosto ukvarjati s temami iz preteklosti, kar jo odvrča od osredotočenosti na prihodnost.

Po drugi svetovni vojni se je kraljevina preoblikovala v jugoslovansko socialistično federacijo, ki je poleg Srbije, Hrvaške in Slovenije vključevala še Makedonijo, Bosno in Hercegovino ter Črno goro.

Slovenija je v obdobju obeh Jugoslavij močno gospodarsko napredovala. Vztrajno se je manjšal delež kmečkega prebivalstva, ki je od leta 1921 do konca osemdesetih let prejšnjega stoletja padel s 66 odstotkov na okoli 10 odstotkov. Konec osemdesetih let je Slovenija, ki je imela manj kot 10 odstotkov celotnega prebivalstva Jugoslavije, ustvarila skoraj 20 odstotkov jugoslovanskega BDP, četrtno celotnega izvoza in tretjino jugoslovanskega izvoza na zahodne trge (Stanojević 2001, 74-75).

Po drugi svetovni vojni je Jugoslavija izbrala svojevrsten model socializma. »Značilna je bila višja odprtost proti zahodu, partijska nadvlada pa je bila kombinirana s samoupravljanjem podjetij in, za realsocializem neznačilno, visoko stopnjo tržnih samoregulacij« (Mencinger v Stanojević 2001, 75).

2.2 RAZVOJ POLITIČNEGA IN GOSPODARSKEGA KONTEKSTA V DEVETDESETIH LETIH PREJŠNJEGA STOLETJA

2.2.1 POLITIČNI KONTEKST

Konec osemdesetih let so se v Sloveniji oblikovale tri politične skupine: Demos, Liberalni demokrati Slovenije (LDS) ter reformno usmerjena nekdanja Zveza

komunistov (današnji SD). Na prvih volitvah je zmagala desna koalicija, vendar pa so bile zaradi notranjih nesoglasij leta 1992 razpisane predčasne volitve, na katerih je zmagala LDS. Nova vlada je vključevala tako predstavnike desnih kot tudi levih strank (Fink-Hafner v Stanojević 2001, 75). Do leta 2004 je bila LDS najmočnejša politična stranka v Sloveniji, ko je po treh mandatih morala prepustiti vodenje države desnosredinski koaliciji.

2.2.2 GOSPODARSKI KONTEKST

Obdobje v začetku devetdesetih let je zaznamoval začetek prehoda v tržno gospodarstvo, ki se je izrazil v močno poslabšani gospodarski situaciji. Bruto družbeni proizvod (BDP) je dve leti rasel po negativnih stopnjah (-8,9 odstotka in -5,5 odstotka leta 1991 in 1992), najnižja točka pa je bila dosežena leta 1992. Slovenski BDP na prebivalca je namreč upadel s 6.843 evrov leta 1990 na 4.854 evrov leta 1992 (SURS 2008). Po tem letu pa je BDP rasel po zmernih stopnjah (glej Tabelo 2.1).

Tabela 2.1: Rast slovenskega BDP 1990–1999

	▼ USD	▼ EUR	Realna rast ▼ %
1999	10.858	10.194	5,4
1998	10.610	9.463	3,9
1997	9.925	8.786	4,8
1996	10.279	8.209	3,7
1995	10.209	7.902	4,1
1994	7.233	6.115	5,3
1993	6.366	5.450	2,8
1992	6.275	4.854	-5,5
1991	6.331	5.131	-8,9
1990	8.699	6.843	

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2008).

Leta 1995 je slovenski BDP na prebivalca presegel 10 tisoč dolarjev. »To pa je bila tudi raven BDP na prebivalca, ki so jo dosegale nekatere manj razvite članice Evropske unije« (Stanojević 2001, 76).

Tik pred razpadom Jugoslavije leta 1989 je Slovenijo prizadela še 1.300-odstotna hiperinflacija, kar je bila dediščina osemdesetih let, ki so bila obdobje stagflacije (sočasni pojav ekonomske stagnacije in visoke inflacije). Zadnja je v Jugoslaviji leta 1985 dosegla 70 odstotkov, v letu 1989 pa je že presegla 2.800 odstotkov. (Pleskovic in Sachs v Praprotnik 2002, 25) Položaj pa se je po vpeljavi nacionalne valute do leta 1995 stabilizirala, ko inflacija ni več presegla 10 odstotkov (Stanojević 2001, 76).

2.3 PRIVATIZACIJA

Leta 1991 in 1992 je bilo slovensko gospodarstvo v recesiji. Vlada je razglasila začasni moratorij za postopke bankrotov podjetij, ki so bila nesolventna. To je posledično povzročilo še večjo finančno nedisciplino. Skoraj 800 podjetij bi moralo leta 1992 bankrotirati. Izguba 300 podjetij, ki so izkazovala največjo izgubo, je predstavljala 88 odstotkov izgube celotnega podjetniškega sektorja. Ta podjetja so zaposlovala 27 odstotkov celotne delovne sile. Vse to je predstavljalo velik socialni in politični problem. Privatni sektor ni imel dovolj kapitala in ne managerskih znanj, s katerim bi lahko rešil krizo (Praprotnik 2002, 29).

Z Zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij iz leta 1992 je država podjetjem v družbeni lasti omogočila prestrukturiranje. »Podjetjem niso bila ponujena finančna sredstva, ampak so le-ta morala privoliti v transformacijo v pravno obliko delniških družb« (Praprotnik 2002, 29). V ta namen je zakon ponudil sedem novih lastniških oblik družbenih podjetij:

- **prenos navadnih delnic na sklade,**
- **interna razdelitev delnic,**
- **notranji odkup delnic,**
- **prodaja delnic podjetja,**
- **prodaja vseh sredstev podjetja,**

- **preoblikovanje podjetja z večanjem lastniškega kapitala,**
- **prenos delnic na Sklad (Sklad Republike Slovenije za razvoj).**

(Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij 2008)

Po tem zakonu je šlo 40 odstotkov različnim skladom (Kapitalski sklad – današnja Kapitalska družba –, Odškodninski sklad – danes Odškodninska družba – ter Sklad Republike Slovenije za razvoj). 20 odstotkov delnic podjetij je zakon namenil zaposlenim. (Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij 2008)

Preostalih 40 odstotkov pa je bilo prepuščenih odločitvi delavskih svetov in upravnih odborov podjetij. Najpomembnejša metoda privatizacije je bil **notranji odkup** (Stanojević 2001, 76), ki je bil tudi posebnost slovenske privatizacije, saj se notranji odkupi v takšnem obsegu niso izvajali v nobeni drugi tranzicijski državi (Pollert v Stanojević 2001, 76). Delna posledica tega je tudi relativno šibek dotok tujega kapitala v Slovenijo in nižja stopnja lastništva tujcev v slovenskih podjetjih (Rojec in Stanojević v Stanojević 2001, 76).

Vlade pod vodstvom LDS so se razvoja Slovenije lotile gradualistično. V nasprotju z drugimi vzhodnoevropskimi državami, ki so s pomočjo tujega kapitala, pod taktirko Svetovne banke in Mednarodnega denarnega sklada, na hitro privatizirale velika nacionalna podjetja, je Slovenija obdržala lastništvo v velikih državnih podjetjih, kar je po mnenju mnogih slovensko družbo obvarovalo pred večjimi socialnimi pretresi. Številna manjša podjetja pa so prišla v roke zasebnikov na nepregleden način, ki se ga je prijelo popularno ime »prihvatizacija«. To, skupaj s političnim kadrovanjem v velikih podjetjih, je npr. LDS leta 2004 stalo položaja, očitki politiki pa danes letijo predvsem na preživetost gradualističnega modela, močni pa so tudi pozivi k popolnemu umiku države iz gospodarstva.

2.4 ZAKONODAJNI OKVIR UREDITVE DELOVNIH RAZMERIC

Delovne razmere v Sloveniji je po osamosvojitvi urejala zakonodaja, ki je bila sprejeta še v času Jugoslavije, vendar pa so se nekatere določbe še vedno uporabljale. Stara delovna zakonodaja pa je bila leta 2003 nadomeščena z novim **Zakonom o**

delovnih razmerjih (ZDR). Zadnji je tako postal osrednji dokument, ki ureja delovne razmere oziroma razmerja med delodajalci in delojemalci v Sloveniji.

Pravice in obveznosti med delodajalci in zaposlenimi se urejajo tudi s **kolektivnimi pogodbami.** Za Bohinca (Bohinc 2000, 64) so kolektivne pogodbe »oblika socialnega partnerstva kot ustvarjalnega sodelovanja predstavnikov države, kapitala in predstavnikov delavcev, ki ima za cilj usklajevati interese ter poenotiti stališča, ki se nanašajo na tista vprašanja gospodarske razvojne in socialne politike, ki so v obojestranskem interesu, ne glede na to, da jih vlada ureja enostransko, brez upoštevanja socialnega dialoga.«

V Sloveniji sta v devetdesetih letih v hierarhiji kolektivnih pogodb najvišje mesto zasedali dve vrsti splošnih kolektivnih pogodb, in sicer za gospodarstvo (zasebni sektor) in negospodarstvo oziroma javni sektor. Vse druge pogodbe na nižji ravni morajo biti usklajene z določili teh dveh pogodb, kar daje splošnim kolektivnim pogodbam neko hibridno naravo med zakonom in pogodbo. Danes so v zasebnem sektorju kolektivne pogodbe sklenjene na ravni sektorja. Normativni okvir kolektivnih pogajanj je bil določen z zakonom o delovnih razmerjih iz leta 1989, kolektivna pogajanja v Sloveniji pa so centralizirana in pokrivajo skoraj celotno delovno populacijo.

Na podjetniški ravni so aktivnosti sindikatov usmerjene predvsem v plačna pogajanja in urejanje delovnih razmer. Sindikati se z vodstvom lahko dogovorijo tudi za pogoje, ki presegajo minimum, določen v panožnih kolektivnih pogodbah. V manj uspešnih podjetjih pa sindikati zagotavljajo predvsem uresničevanja minimalnih standardov, določenih z višjimi kolektivnimi pogodbami (Stanojević 2001, 86).

S kolektivnimi pogodbami se zagotovijo minimalni standardi za določanje pravic v individualnih pogodbah o zaposlitvi. Te delavcu lahko zagotavljajo le več pravic, kot mu jih določajo kolektivne pogodbe (Stanojević 2001, 77).

Razvoj kolektivnih pogodb se v Sloveniji ni začel na ravni dejavnosti, tako kot je to značilno za zahodnoevropske države, ampak je bila leta 1990 najprej podpisana Splošna kolektivna pogodba za gospodarstvo. Čez leto dni ji je sledila še Splošna kolektivna pogodba za negospodarstvo, tej pa še nižje, posamezne panožne in podjetniške kolektivne pogodbe (Potočnik v Krajner 2004, 62).

Področje kolektivnih pogodb ureja leta 2006 sprejeti **Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKolP)**. Zakon za sklepanje kolektivnih pogodb pooblašča sindikate ali združenja sindikatov, ki pogodbo podpisujejo v imenu delavk in delavcev. Delodajalci in delodajalke oziroma njihova združenja pa so stranka na delodajalski strani. Kolektivna pogodba je veljavna za obe stranki oziroma njune člane (Zakon o kolektivnih pogodbah 2008).

Leta 1993 je bil sprejet tudi **Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju**, povzet po nemškem modelu in ki delavcem omogoča različne načine vključevanja v upravljanje. Zaposlenim omogoča sodelovanje v nadzornih in poslovodnih organih podjetja ter sklepanje dogovorov med delavci in upravo, ki natančneje urejajo notranja razmerja v družb (Stanojević 2001, 78).

Institucionalizacijo odprtih oblik konflikta med delodajalci in delojemalci pa predstavlja **Zakon o stavki (ZStk)** iz leta 1991. Po tem zakonu morajo delavci stavko napovedati pet oziroma deset dni pred začetkom, spor med stranema pa mora biti sporazumno rešen (Zakon o stavki 2008). Če je zakonito izpeljana, stavka ne pomeni kršitve delovnih obveznosti in zato delavec ne sme biti disciplinsko ali materialno odgovoren in tudi delodajalec mu ne sme prekiniti delovnega razmerja (Zakon o stavki 2008).

2.5 DELOVNA SILA

Od nekaj več kot dveh milijonov prebivalcev Slovenije je bilo oktobra 2007 v kategoriji *aktivnega prebivalstva* (zaposleni in brezposelni) zabeleženih 933.990 ljudi. Stopnja aktivnosti (odstotni delež aktivnega prebivalstva med prebivalstvom, starim 15 let in več) je v tretjem četrtletju 2007 znašala 60,6 odstotka (SURs 2008).

Po anketi o delovni sili je bilo v prvem četrtletju leta 2006 od 946 tisoč delovno aktivnih 4,9 odstotka (85.000, EU-15 – 3,6 odstotka) zaposlenih v kmetijski dejavnosti, 37,8 odstotka (343.000, EU-15 – 23,7 odstotka) v nekmetijskih dejavnostih (to so predelovalne dejavnosti, gradbeništvo, oskrba s plinom, elektriko, vodo in rudarstvo), 57,3 odstotka (514.000, EU-15 – 72,6 odstotka) v storitvenih

dejavnostih in 0,5 odstotka (4.000) v nerazvrščenih dejavnostih. Slovenija torej za zdaj še kar precej odstopa od povprečja starih evropskih članic (EU-15) v vseh kategorijah, zlasti pri zaposlenih v storitvenih in nekmetijskih dejavnostih, kjer se delež zaposlenih celo povečuje (leta 2006 je bil ta delež nekaj čez 36 odstotkov) (SURs 2008, Eurostat 2008).

Aktivno prebivalstvo se je po nekaterih ocenah v prvih letih tranzicije zmanjšalo za 12 odstotkov. Med letoma 1991 in 1993 je tako stopnja registrirane brezposelnosti dosegla 14 odstotkov. Brezposelnosti so bili najbolj izpostavljeni slabše formalno izobraženi ter zaposleni s poklicno šolo. Zmernemu pritisku so bili izpostavljeni zaposleni s srednješolsko izobrazbo, medtem ko najbolj izobraženi pritiskom niso bili izpostavljeni (Stanojević 2001, 80).

2.6 SINDIKATI V SLOVENIJI

V Sloveniji je 36 reprezentativnih sindikatov, ki sodelujejo z drugimi socialnimi partnerji in ki imajo mandat za sklepanje pogodb v svoji dejavnosti. Štirje največji pa so: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS), Konfederacija neodvisnih sindikatov Slovenije (KNSS) ter PERGAM Konfederacija 90 (K-90). ZSSS je največja, saj je vanjo včlanjenih več kot 300 tisoč zaposlenih (ZSSS 2008).

Politična zaznamovanost sindikatov je v začetku devetdesetih let privedla do njihovega medsebojnega tekmovanja ter posledične začasne neučinkovitosti v dogovarjanjih z delodajalci o pravicah zaposlenih. Tekmovalnost je pozneje zbledela in sindikati so se začeli povezovati. Politična usmerjenost je do danes oslabela do te mere, da je skoraj neprepoznavna (Marolt 2005, 14).

V obdobju Jugoslavije je bilo sindikalno članstvo sestavljeno iz vseh družbenih kategorij. V devetdesetih letih pa so sindikati začeli izgubljati bolj izobraženo populacijo, ki je brezposelnost ni prizadela, ter nekvalificirane delavce, ki jih je brezposelnost najbolj prizadela. Delavsko jedro pa je v sindikatih ostalo. Slovenski sindikati so tako očitno postali organizacije formalno manj izobraženih kategorij, ki imajo v podjetjih razmeroma velik vpliv (Stanojević 2001, 81-82).

Kljub zmanjševanju sindikalnega članstva v devetdesetih letih je ZSSS uspelo obdržati vodilni položaj. Članstvo se je povečevalo zlasti panožnim sindikatom, ki so v drugi polovici desetletja močno izboljšali svoj položaj (Stanojević v Stanojević 2001, 81).

2.7 DELODAJALSKE ORGANIZACIJE

V Sloveniji obstajajo štiri delodajalske organizacije:

- Gospodarska zbornica Slovenije (GZS)
- Obrtna zbornica Slovenije (OZS)
- Združenje delodajalcev Slovenije (ZDS)
- Združenje delodajalcev obrtnih dejavnosti Slovenije (ZDODS)

Združenje delodajalcev Slovenije (ZDS) in **Združenje delodajalcev obrtnih dejavnosti Slovenije (ZDODS)** sta bili prvi slovenski delodajalski organizaciji s prostovoljnim članstvom. Po konvencijah Mednarodne organizacije dela (ILO) ter EU o svobodi kolektivnih pogajanj lahko pri kolektivnih pogajanjih (in znotraj industrijskih razmerij) zastopajo interese delodajalcev le tiste delodajalske organizacije, ki imajo prostovoljno članstvo. Za zdaj pri kolektivnih pogajanjih na strani delodajalcev sodelujejo tako ZDS in ZDODS kot tudi obe zbornici (UMAR 2003).

V Sloveniji je do leta 2006 obstajal model, po katerem so imele zbornice obvezno članstvo. Tako naj bi ohranile svojo funkcijo pospeševanja razvoja gospodarstva, funkcijo predstavnika pri kolektivnih pogajanjih pa bi postopoma prepustile delodajalskim združenjem s prostovoljnim članstvom.

Združenje delodajalcev Slovenije je bilo ustanovljen po nasvetu ILO in Mednarodne organizacije delodajalcev (IOE) 22. februarja 1994 kot samostojna organizacija delodajalcev. Prevladalo je namreč prepričanje, da je to najboljša rešitev za uveljavitev prostovoljnega članstva v organizacijah delodajalcev, ki ga je zahtevala ILO. V ZDS, kjer so člani posamezna podjetja, se ta včlanijo prostovoljno. V

Ekonomsko-socialnem svetu (ESS) ima ZDS dva člana (UMAR 2003). ZDS ima 1.628 ustanovnih članov, ki pomenijo polovico vseh zaposlenih v zasebnem sektorju ter več kot polovico celotnega kapitala v Sloveniji.

Gospodarska zbornica Slovenije je bila ustanovljena z Zakonom o GZS in do leta 2006 je bilo članstvo v zbornici obvezno. V njej so se združevali vsi gospodarski osebki, razen tistih, ki so opravljali svojo dejavnost na obrtni način (Stanojević 2001, 82). Leta 2006 je bilo obvezno članstvo v GZS odpravljeno, prva pa so se iz sistema GZS izvila največja trgovska podjetja v državi, ki so ustanovila svojo Trgovinsko zbornico Slovenije.

Zbornica ima sicer v Sloveniji 150-letno tradicijo in je organizirana po teritorialnem in panožnem načelu; sestavlja jo 12 območnih zbornic ter dve samostojni gospodarski zbornici, ki sta vključeni v sistem, panoge pa pokriva 25 združenj dejavnosti (GZS 2008).

Obrtna zbornica Slovenije je bila ustanovljena z zakonom, na podlagi obveznega članstva. Vanjo so včlanjeni gospodarski osebki, ki opravljajo svojo dejavnost na obrtni način (Stanojević 2001, 83).

Marca 2008 je bilo v obrtni register vpisanih 47.671 obrtnih obratov. Od tega jih je bila prevladujoča večina, 39.768, samostojnih podjetnikov. V Sloveniji je 62 območnih obrtno-podjetniških zbornic, v katere se obrtniki združujejo po domicilnem načelu. Vsaka je samostojna pravna oseba, vse pa se združujejo v obrtno-podjetniški zbornični sistem (OZS 2008).

Po ZDS je bilo 23. junija 1994 ustanovljeno **Združenje delodajalcev obrtnih dejavnosti Slovenije (ZDODS** – takrat pod imenom Združenje delodajalcev OGISTTA). ZDODS na prostovoljni osnovi združuje 4.186 obrtnikov (stanje 1. januarja 2003) (ZDODS 2008). Večina oziroma 93,8 odstotka članov ZDODS je malih delodajalcev (tisti delodajalec, ki ima 10 ali manj zaposlenih). ZDODS nima predstavnika v ESS, vendar je v njem aktivna in njen predstavnik sodeluje kot opazovalec na vseh sejah. Je podpisnik vseh pomembnih dokumentov, kot so socialni sporazumi, sporazumi o politiki plač, kolektivne pogodbe ipd. (UMAR 2003)

2.8 SOCIALNI DIALOG

»... je organizirana izmenjava stališč med socialnimi partnerji, s pomočjo katere prihaja do obveznih dogovorov o odprtih vprašanjih gospodarskega in socialnega razvoja države. V tem dialogu naj se država ne bi pojavljala v vlogi pooblaščenega regulatorja, ampak kot enakopraven partner neoblastvenim družbenim skupinam« (Stanojević 2001, 83).

Socialni dialog v Sloveniji poteka prek Ekonomsko-socialnega sveta (ESS), ki je nastal leta 1994, ko je vlada povabila socialne partnerje, da podpišejo sporazum o dohodkovni politiki. V zameno za sodelovanje je vlada na predlog sindikatov ustanovila tridelno telo za urejanje ekonomsko-socialnih vprašanj (dohodkovna ter druge socialne in gospodarske politike) na makro ravni.

»Leto kasneje so socialni partnerji podpisali širši socialni sporazum, s katerim so kolektivna pogajanja postala temelj oblikovanja in izvajanja plačne politike. V istem času je državni zbor sprejel stališče, da se o vseh zakonih, ki zadevajo socialne partnerje, najprej razpravlja v ESS, preden gredo v parlamentarno obravnavo« (Stanojević 2001, 83-84). Konec junija leta 2007 je prišlo do sprememb v sestavi ESS. Do takrat je bilo v svetu 15 predstavniških mest, se pravi po pet za vsakega partnerja. Vendar pa se je zaradi zahtev sindikatov, ki so se jim pridružili še trije novi reprezentativni sindikati, to število povečalo na osem za vsakega socialnega partnerja. Trenutno imajo vlada in delodajalci po sedem predstavnikov, sindikati pa osem. Vendar ima vsaka stran še vedno le po en glas, ne glede na število predstavnikov. Pomemben del socialnega dialoga je tudi socialni sporazum, ki ga socialni partnerji podpišejo vsaki dve leti. V sporazumu so določeni cilji, ki naj bi se jih doseglo na družbeni ravni, vsaki strani pa so dane tudi naloge, na podlagi katerih se ti cilji uresničijo.

2.9 ZNOTRAJORGANIZACIJSKA RAZMERJA IN KONFLIKTI

»Na ravni podjetij so slovenski sindikati dobro organizirane, delavsko naravnane organizacije s priznano legalno entiteto« (Stanojević 2001, 88). Dobro so organizirani

na ravni srednjih in velikih podjetij, medtem ko jih praviloma ni v majhnih in novih podjetij. Sindikati so imeli pomembno vlogo pri ustanavljanju svetov delavcev, saj so bili ključni pobudniki njihove ustanovitve v večini nekdanjih družbenih podjetij. Sindikati še vedno podpirajo ustanavljanje svetov v slovenskih podjetjih, saj le-ti zaposlenim omogočajo dokaj učinkovito artikulacijo njihovih interesov. Tovrstna interesna reprezentacija pa vpliva tudi na poslovanje slovenskih podjetij, saj lahko zaposleni precej vplivajo na to, koliko dobička družbe se bo prelilo v njihove plače (Stanojević 2001, 88).

2.10 STAVKA

»Sodeč po sindikalnih podatkih, je ključni vir konfliktov v slovenskih podjetjih distribucija dohodkov« (Stanojević 2001, 90). Od leta 1992 do 2007 je bilo namreč okoli 60 odstotkov stavkovnih zahtev vezanih na neizplačilo plač za pretekle mesece (enega, dva ali tri mesece). Preostale zahteve pa so se navezovala na prenizke plače, zaostanek v njihovih izplačilih, njihovo znižanje ipd.

Po pogostosti stavk je do leta 1997 Slovenija tako podobna državam, kjer so izrazito nagnjeni k stavkam (Irska, Francija, Italija) (Stanojević 2001, 89). Njihovo število se je v Sloveniji v obdobju od leta 1992 do 1997 gibalo med 100 in približno 200 (ZSSS 2008). Pozneje pa je bolj podobna visoko reguliranim sistemom industrijskih odnosov (Nemčija, Danska, Avstrija) (Stanojević 2001, 89). V obdobju od leta 1997 do 2006 se je namreč povprečno letno število stavk zmanjšalo na okoli 18, nato pa se je v letih 2006 in 2007 še dodatno zmanjšalo na sedem oziroma eno. Zlasti je zmanjšanje vidno pri izgubljenih delovnih urah. Zadnjih je bilo v letih 2005 in 2006 292 oziroma 33 tisoč, v letu 2007 pa samo 168 (ZSSS 2008). Ta upad bi lahko pripisali izredno pozitivnim gospodarskim gibanjem v obdobju od leta 2006 do 2007, ko so podjetja dosegala zgodovinske dobičke, kar se je poznalo tudi na dohodkih delavcev.

Po dolžini so stavke v Sloveniji zmerne, po številu izgubljenih dni na tisoč zaposlenih (obseg) pa so vmes med obsegoma, značilnima za EU. Glede na število udeležencev pa so slovenske stavke majhne. Glede na distribucijo stavk so se te najpogosteje pojavljale v delovno intenzivnih panogah, ki so imele tudi največ podjetij z velikimi poslovnimi težavami (Stanojević 2001, 89-90).

3 INDUSTRIJSKI ODNOSI NA FINSKEM

3.1 ZGODOVINSKO OZADJE

Do 12. stoletja je bilo geografsko območje današnje Finske politični vakuum in zato privlačno za sosednja Švedsko in Novogorod (današnja Rusija). Leta 1323 sta z mirovno pogodbo med Švedsko in Rusijo južni in zahodni del Finske prišla pod švedsko oblast, vzhodni del pa je postal del rusko-bizantinskega sveta.

Kot posledica švedske nadvlade sta se na Finskem ukoreninila tudi švedski pravni in socialni sistem, ki pa ni vključeval fevdalizma, zato so finski kmetje vedno ohranili svojo osebno svobodo.

Že leta 1362 so Finci dobili pravico do predstavnika pri izvolitvi švedskega kralja, ki se je v 16. stoletju razširila tudi na pravico do predstavnika v švedskem parlamentu.

V tem času sta Finsko dosegla tudi reformacija in protestantizem, ki sta povzročila tektonski premik v razvoje finske jezikovne kulture (<http://virtual.finland.fi/> 2008).

V začetku 19. stoletja, ko je Švedska izgubila svoj primat velesile na Baltiku, se je povečal tudi ruski pritisk na finsko ozemlje. V letih od 1808 do 1809 si je Rusija od Švedske pribojevala celotno finsko ozemlje, ki ga je zadržala vse do leta 1917. Z ruskim zavzetjem je Finska postala avtonomna velika grofija in s tem tudi samostojna država, ki je bila pod oblastjo ruskega carja. Najvišje upravno telo je bil senat, katerega člani so bili Finci. Ruskemu carju je bil neposredno odgovoren ministrski sekretar, zato se ruske upravne oblasti niso mogle vmešavati v notranje zadeve Fincev. Zaradi razsvetljenega Aleksandra I. je luteranska cerkev ohranila svoj položaj, kot uradni jezik pa se je obdržala tudi švedščina. Leta 1812 so finska prestolnica postali Helsinki (<http://virtual.finland.fi/> 2008).

V tem obdobju je svoj zagon dobilo tudi finsko narodno gibanje, z dekretom iz leta 1863 pa je finski jezik postal tudi uradni upravni jezik. Vendar pa je do začetka 20. stoletja švedščina ohranila prevladujoč položaj, čeprav jo je govorila samo sedmina prebivalstva. Istega leta pa se je po 50 letih znova sešel finski Diet (parlament) ter začel redna srečanja, na katerih je nastajala prva finska zakonodaja (<http://virtual.finland.fi/> 2008).

V letih od 1881 do 1917 se je krepil pritisk ruskih nacionalističnih krogov, ki so finsko avtonomijo označili s separatizmom. V tem obdobju je bil sprožen tudi proces »rusifikacije«, proces, ki naj bi končal finski »separatizem«. V obdobju ruske revolucije leta 1905 je nastalo novo zakonodajno telo, enodomni parlament, ki je nadomestil dotedanji štiridelni deželni parlament, vsem prebivalcem Finske pa je bila podeljena tudi volilna pravica. Finke so tako postale prve ženske v Evropi, ki so dobile volilno pravico (<http://virtual.finland.fi/> 2008).

Finska je samostojnost razglasila leta 1917, ki ji je zaradi sporov med levico in desnico leta 1918 sledila državljanska vojna, leta 1919 pa je Finska postala republika. Kljub nemško-sovjetskemu paktu o nenapadanju je Sovjetska zveza leta 1939 napadla Finsko in zavzela njen jugovzhodni del. Ko je Nemčija napadla Sovjetsko zvezo, se ji je pridružila tudi Finska, ki je ob koncu vojne dobila nazaj vsa izgubljena ozemlja in še nekatera dodatna na Arktiki (<http://virtual.finland.fi/> 2008).

Po drugi svetovni vojni se je Finska politično hitro razvijala, socialno-demokratska stranka, v koaliciji z najrazličnejšimi drugimi strankami, pa je v finski vladi že od druge svetovne vojne (z vmesnimi kratkotrajnimi prekinitvami). Leta 1986 je Finska postala članica EFTA, leta 1989 pa še članica evropskega sveta. Razpad Sovjetske zveze je liberaliziral intelektualno sfero in dal zunanji politiki bolj proste roke, leta 1995 pa je Finska postala članica Evropske unije (<http://virtual.finland.fi/> 2008).

3.2 GOSPODARSTVO

Z vidika mednarodne menjave so najmočnejše panoge proizvodnja elektronike, mehanizacije, vozil in preostalih strojnih proizvodov (21,6 odstotka), gozdna industrija zavzema dobrih 13 odstotkov, proizvodnja kemikalij pa pomeni skoraj 11 odstotkov. Mednarodna menjava pomeni tudi tretjino BDP.

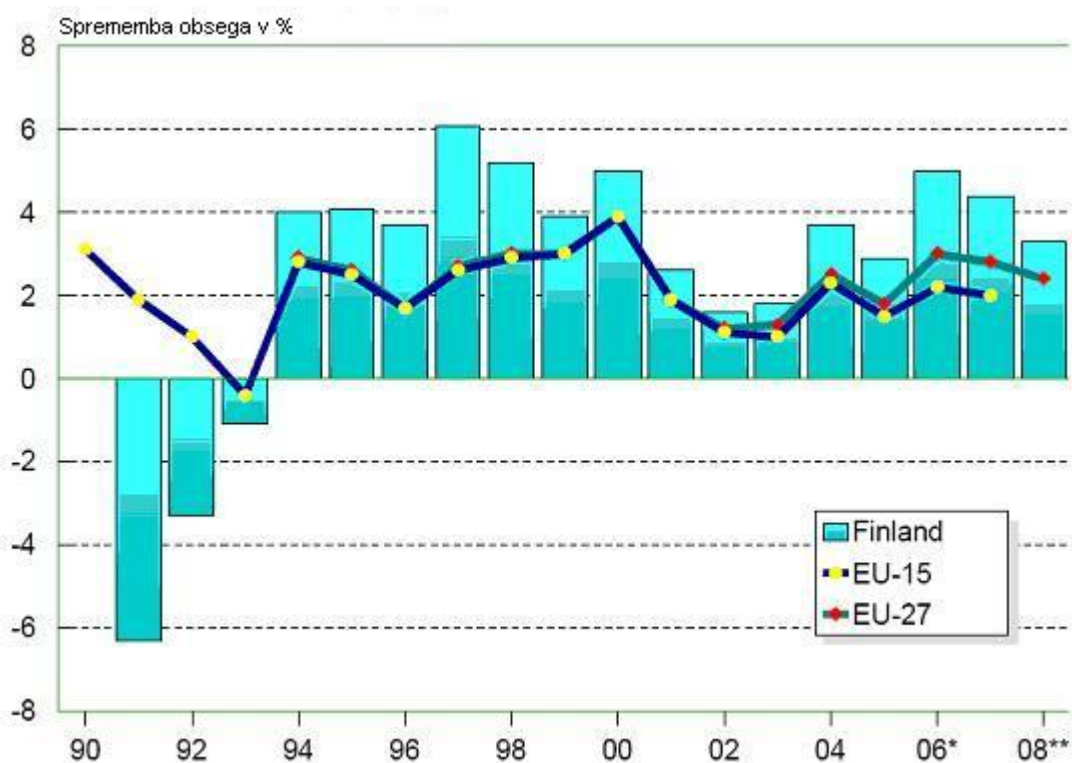
Finska pa je svojo pot začela kot relativno revna država, izpostavljena številnim gospodarskim pretresom. Do leta 1930 je bilo finsko gospodarstvo predvsem agrarno in vse do petdesetih let 20. stoletja je bila več kot polovica prebivalstva zaposlena v primarnem sektorju, ki je tudi pomenil 40 odstotkov celotne družbene proizvodnje.

Vendar pa je do sedemdesetih let prejšnjega stoletja Finska prerasla v zrelo industrijsko gospodarstvo. Po drugi svetovni vojni je država s politiko urejanja sporov

med sindikati in delodajalci igrala pomembno posredno in neposredno vlogo v gospodarstvu, sočasno pa je na veliko investirala tudi v sekundarni sektor.

V poznih šestdesetih letih je bil na Finskem vpeljan sistem centraliziranih kolektivnih pogajanj skupaj z reformami socialne politike, s katero so želeli zmanjšati socialna tveganja. Posledično je to privedlo do nadzorovane gospodarske rasti, kar je povzročilo tudi veliko dohodkovno enakost, ki je še danes ena izmed največjih v državah OVSE. Finska je dosegla raven BDP Velike Britanije v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, v devetdesetih pa je dohitela še Švedsko. Vendar pa je leta 1991 Finska doživela močno gospodarsko recesijo, ki se je kazala tudi v precejšnji negativni rasti BDP (glej Tabelo 3.2) (Wikipedia 2008).

Tabela 3.1: Rast finskega BDP 1990–2008



Vir: SAK - Central Organization of Finnish Trade Unions (2008).

Finska recesija je bila kompleksen splet več medsebojno povezanih dejavnikov. Z zlomom Sovjetske zveze je Finska tako rekoč čez noč izgubila veliko trgovinsko partnerico, kjer je ustvarila kar 20 odstotkov svojega izvoza (številka je zelo podobna slovenskemu izvozu na nekdanje jugoslovanske trge). Pred recesijo je Finska doživljala tudi hitro, dolgotrajno gospodarsko rast, ki se je napajala z močnim zadolževanjem gospodinjstev in podjetij. Z izgubo sovjetskega trga pa so številna

podjetja, ki so bila od tega trga odvisna, propadla. Število brezposelnih je tako v državi, ki brezposelnosti tako rekoč ni poznala, naraslo na skoraj 16 odstotkov. Veliko prezadolženih podjetij in gospodinjstev tako ni bilo več sposobnih odplačevati svojih posojil, padati pa je začela tudi vrednost kapitalskega premoženja (delnice, nepremičnine ipd.). Padec vrednosti premoženja ter plačilna nezmožnost sta povzročila resno likvidnostno krizo bančnega sektorja. Banke so namreč v obdobju ugodne gospodarske klime nekritično posojale denar in si ga tudi veliko izposojale v agresivni tekmi za pridobitev tržnih deležev ter vlagale v sredstva, ki so z recesijo začela močno izgubljati vrednost. Dobri gospodarski rezultati pa so odlagali tudi prestrukturiranje socialne politike, ki ni bila ustrezno prilagojena nestanovitnim tržnim razmeram. Finska vlada je prav tako zamudila z deregulacijo finančnih trgov, ki se prav tako niso bili sposobni ustrezno odzvati na nove razmere (Rahoitustarkastus, Financial Supervision Authority 2008).

Država je za ublažitev krize v letih od 1991 do 1993 bankam namenila okoli 10 milijard evrov, za preprečevanje družbenih nemirov pa se je močno zadolžila v tujini in s tem financirala radodaren sistem socialnih transferjev. Sledila je tudi devalvacija finske marke, s katero je finska vlada želela povečati konkurenčnost finskega gospodarstva (Wikipedia 2008).

3.3 PRIVATIZACIJA

Podobno kot v drugih evropskih državah je bilo državno lastništvo tudi na Finskem skoncentrirano v infrastrukturni dejavnosti in javnih storitvah. Pred privatizacijskim valom so podjetja v državni lasti ustvarila od 23 do 30 odstotkov celotnega izvoza ter zaposlovala od 12 do 15 odstotkov industrijske delovne sile (Parker v Willner 2003, 1). »Finska nima posebnega privatizacijskega programa. Vsako podjetje je individualno obravnavano, vendar pa država razlikuje med tremi skupinami podjetij« (Kaisanlahti v Willner 2003, 1).

V prvo skupino sodijo energetske sektor, zračni transport, prodaja alkohola, loterija, nogomet in radiodifuzija. Ta skupina ima »posebne naloge« in podjetja iz te skupine ostanejo v državni lasti kljub njihovi delni privatizaciji. Drugo skupino sestavljajo podjetja, ki imajo strateški pomen in v katerih bo država še vedno obdržala lastniške

delež. Kljub tem pa se njen lastniški delež v teh podjetjih lahko zmanjša pod 50 odstotkov. Sem sodijo podjetja iz kemične industrije in podjetja, ki se ukvarjajo s pridobivanjem bazičnih kovin, ter družbe, ki so tehnološko vezane nanje. V tretjo skupino pa sodijo podjetja iz papirne industrije, metalurgije in bančništva, katerih lastniške deleže država lahko proda po potrebi (Willner 2003, 1).

Privatizacija na Finskem ima drugačne korenine kot v Sloveniji. Finska državna podjetja so nastala predvsem kot posledica nerazvitega kapitalskega trga. Ustanavljanje podjetij, in ne njihova nacionalizacija, je bilo tudi bolj priljubljena strategija nesocialističnih vlad (Miettinen v Willner 2003, 2). Državno lastništvo pa je bilo tudi eden od načinov, kako zmanjšati vpliv močne švedske manjšine na poslovno skupnost (Pohjola v Willner 2003, 2), umirilo pa naj bi tudi zahteve delavcev po rasti plač, ki bi drugače lahko ogrozile investicije ter posledično rast podjetij (Kekkonen v Willner 2003, 2).

Glavni (uradno izražen) motiv za odprodajo državnih deležev v finskih podjetjih je bila želja po večjih prihodkih državnih podjetij, ki so bila po mnenju vlade po večini zmerno učinkovita, ter spremenjeno poslovno okolje, ki zahteva hitrejše odzivanje. Vendar pa uradni razlogi ne odsevajo tudi resnične potrebe po privatizaciji, ki je verjetno delno tudi posledica samih prepričanj in mode časa, ki je državno lastništvo videla kot nekaj, kar ovira razvoj. Privatizacija bi lahko pomenila tudi znamenje mednarodni skupnosti o spremembah, ki jih je Finska doživela od začetka njenega sodelovanja s Sovjetsko zvezo (Willner 2003, 6–8).

3.4 ZAKONODAJNI OKVIR UREDITVE DELOVNIH RAZMERIJ

Finska delovna zakonodaja je zelo jedrnata in strnjena v 32 razmeroma kratkih dokumentih oziroma zakonih. Za delavce je najpomembnejši **Zakon o zaposlitveni pogodbi** (*Employment Contracts Act*), ki je bil noveliran leta 2001. Zakon ureja najpomembnejše vidike delovnega razmerja, kot so:

- vstop v delovno razmerje,
- dolžnosti delavca in delodajalca,
- pravica do družinskega dopusta,

- odškodnine,
- prepoved diskriminacije in zapoved enakopravne obravnave,
- minimalni pogoji zaposlitve,
- prekinitev zaposlitve,
- zaposlitvene pogodbe mednarodne narave,
- status delavskih predstavnikov.

Za delavce pa so pomembni še **Zakon o delovnem času** (*Working Hours Act*), **Zakon o letnem dopustu** (*Annual Holidays Act*), **Zakon o študijskem dopustu** (*Study Leave Act*) in **Zakon o zaščiti zasebnosti na delovnem mestu** (*Act on the Protection of Privacy in Working Life*) (Ministry of Labour, Finland 2008).

Minimalne standarde delovnega razmerja urejajo **kolektivne pogodbe** (splošne/nacionalne, če sodeluje tudi vlada, in panožne), ki jih sprejme tridelno telo, sestavljeno (tudi) iz predstavnikov vlade, delojemalcev in sindikatov. Vlada igra večinoma samo vlogo posrednika, ki preostale stranke spodbuja k sprejetju dogovora. Ta sistem velja že od leta 1968, ko je bil sprejet prvi dogovor o nacionalni plačni politiki.

Običajno ti dogovori trajajo dve leti, z izjemo zadnjega, ki je trajal tri leta (2005–2007). V dogovorih je sprejet socialni sporazum, ki pokriva vse od plač, pokojninskih shem do načel dobre prakse na trgu dela. Ko je sprejet dogovor oziroma splošna kolektivna pogodba, jo morajo podpisati še članice posameznih združenj, ki so sodelovala pri pogajanjih, nato pa se predstavniki sindikatov in delodajalcev pogajajo še na panožni in lokalni (organizacijski) ravni. Dogovori so lahko zavezujoči za vse delodajalce, če so dogovor sklenile delodajalske organizacije, za katere dela okoli 50 odstotkov delavcev v posameznem sektorju.

Če splošna kolektivna pogodba ni sprejeta iz kakršnegakoli razloga, potem se predstavniki delodajalcev in sindikatov dogovarjajo posebej na panožni ravni, pri čemer jim dogovori večjih združenj služijo kot referenčna točka v pogajanjih. Novelirani zakon o zaposlitveni pogodbi je razširil veljavnost splošne kolektivne pogodbe na vse delodajalce, in ne samo na članice podpisnice. Tako je s splošno kolektivno pogodbo pokrite približno 95 odstotkov delovne sile (Asplund 2007, 3–6).

3.5 DELOVNA SILA

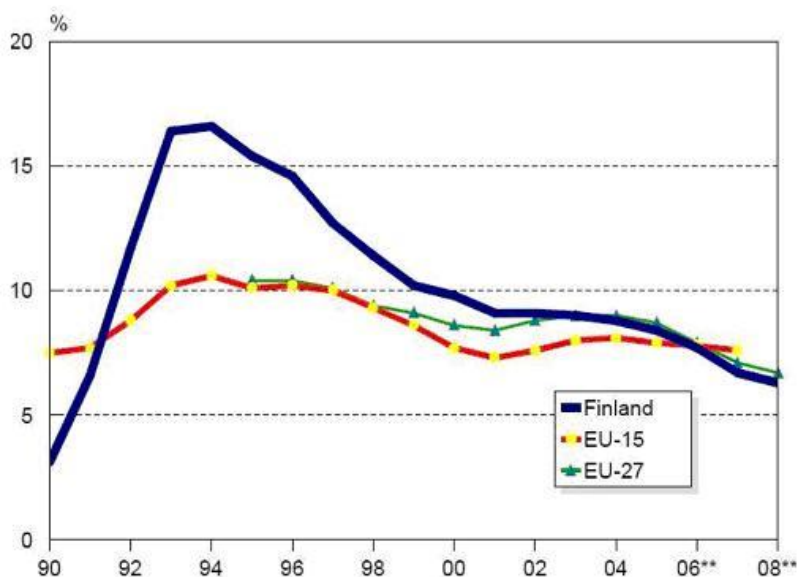
Celotno prebivalstvo Finske je konec leta 2006 štelo skoraj 5,3 milijona prebivalcev, kar jo uvršča med manjše države. Aktivno prebivalstvo je januarja 2008 štelo 2.661.000 prebivalcev, stopnja aktivnosti pa je znašala 69,3 odstotka. (Finski statistični urad 2008)

V primarnih dejavnostih je bilo v tretjem četrtletju 2007 zaposlenih 5,2 odstotka delovne sile, v industrijskem sektorju 26,4 odstotka ter 68,4 odstotka v storitvenih dejavnostih.

V primerjavi s povprečjem EU-15 ima Finska kljub svoji visoki industrijski razvitosti še vedno nekoliko neugodno sestavo gospodarstva, zlasti kar se tiče zaposlenih v kmetijstvu (EU-15 – 3,6 odstotka) in storitvenih dejavnostih (EU-15 – 72,6 odstotka). (Eurostat 2008)

Razmeroma visoka stopnja brezposelnosti, pri 6,8 odstotka, je še vedno ena od finskih gospodarskih težav, saj je od časa recesije v začetku devetdesetih let še niso uspeli znižati na stopnjo iz leta 1990, ko je znašala okoli štiri odstotke. Brezposelnost se je močno zvišala leta 1991 in je do leta 1993 strmo naraščala, vrh pa je dosegla leta 1994, ko je dosegla 16 odstotkov (glej Tabelo 3.3).

Tabela 3.2: Stopnja finske brezposelnosti 1990–2008



Vir: SAK - Central Organization of Finnish Trade Unions (2008).

3.6 SINDIKATI

Največja sindikalna konfederacija na Finskem je SAK oziroma Centralna organizacija finskih sindikatov. Njeno članstvo pokriva proizvodnjo, gradbeništvo in transportno dejavnost, hkrati pa je včlanjenih še nekaj pomembnih sindikatov javnega sektorja. Delež belih ovratnikov v SAK je približno 30-odstoten. Druga največja sindikalna konfederacija je STTK. To mesto je do leta 1992 pripadalo organizaciji TVK, ko je zaradi špekulativnih naložb bankrotirala, njeno večinoma žensko, beloovratniško članstvo pa se je preselilo v STTK, kar je zadnjo, do takrat večinoma moško konfederacijo tako rekoč čez noč spremenilo v pomembno reprezentativno telo.

Tretje mesto med sindikalnimi konfederacijami pripada AKAVA, ki je predvsem organizacija profesij. Njen največji sindikat je sindikat učiteljev (Lijla 1998, 172-173).

Pokritost delovne sile s sindikalnim članstvom je za Finsko malce težavneje ugotoviti, ker sindikalne organizacije v svoje vrste sprejemajo tudi študente. Vendar pa je bilo leta 1994 v sindikate včlanjeno okoli 79 odstotkov delovne sile. V drugi polovici devetdesetih let je sindikalno članstvo močno raslo, zlasti v zasebnem sektorju, razlog za rast sindikalnega članstva pa je bil predvsem grožnja brezposelnosti. Sindikati so namreč razpolagali s skladi za primer brezposelnosti, ki jih je v veliki meri financirala država, v manjši meri pa tudi člani s članarinami (Lijla 1998, 173).

3.7 DELODAJALSKE ORGANIZACIJE

Podobno kot zaposleni so visoko organizirani tudi delodajalci, tako v zasebnem kot tudi v javnem sektorju. Prispevki raznim interesnim organizacijam, s poudarkom na zniževanju stroškov, so v času recesije v devetdesetih letih postali predmet strogega nadzora. To je različna trgovska in delodajalska združenja prisililo v združevanje. V začetku leta 1993 je združitev dveh ključnih delodajalskih organizacij, Finske konfederacije delodajalcev (STK) in Konfederacije industrije (TKL), ustvarila Konfederacijo industrije in delodajalcev (TT) (Lijla 1998, 174).

»Trenutno (na Finskem) obstajajo tri glavne skupine delodajalskih organizacij: konfederacija delodajalcev, ki predstavlja združenja iz proizvodnje, gradbeništva in transporta (TT), konfederacija za trgovino in storitveno industrijo (PT) ter delodajalci javnega sektorja, ki so združeni v dveh organizacijah. Ena za državno upravo (VTML) in ena za lokalno upravo (KT). Velika večina velikih in srednje velikih podjetij je članica trgovinskih ali delodajalskih združenj« (Lijla 1998, 174).

3.8 SOCIALNI DIALOG

Gledano mednarodno primerjalno je najbolj značilna lastnost finskega sistema kolektivnih pogajanj pomembnost centraliziranih dogovorov na državni ravni. Dogovore z vlado sklepajo tako sindikalne kot tudi delodajalske organizacije. Sam sistem pa ima tudi močan politični poudarek. Vlade so namreč pospeševale sklepanje sporazumov z obljubami davčnih reform, spremembami v delovni zakonodaji in izboljšavami v socialni varnosti. Z makroekonomskega vidika pa je bil finski sistem kritiziran zaradi svoje slabše zmožnosti sprejemanja konsenzov, kar je zaviralo prilagajanje spremembam v gospodarstvu.

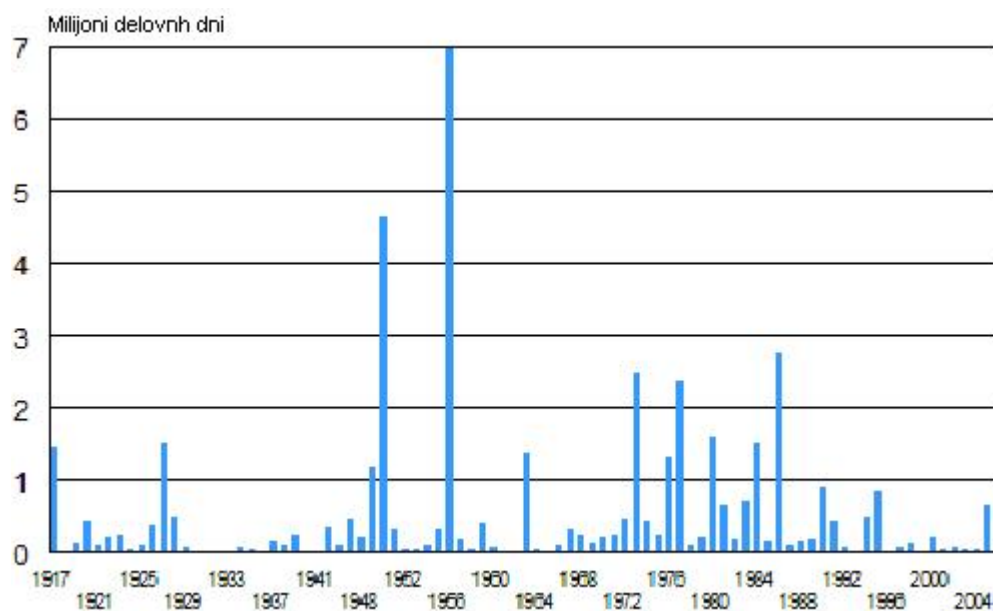
Neformalne vezi med vodilnimi na čelu socialnopartnerskih organizacij (delodajalci, sindikati, kmetje in vlada) so prav tako pomemben dejavnik pri uspešnosti pogajanj (Lijla 1998, 174-175).

3.9 STAVKE

V primerjavi s preostalimi skandinavskimi državami je za Finsko najbolj značilna poteza visoka stopnja industrijskih sporov. Število stavk je močno naraslo konec šestdesetih let prejšnjega stoletja, vrh pa je doseglo leta 1976, ko je število industrijskih sporov doseglo 3.200. Sočasno s premikom k centraliziranemu sistemu kolektivnih pogajanj konec sedemdesetih in osemdesetih let se je povečalo tudi število stavk. Vendar pa je v devetdesetih letih prišlo do opaznega upada, kar je bila posledica večjih pooblastil, ki so jih dobili sindikalni zastopniki, ter večje vključenosti

v posvetovanje z vodstvom, prav tako pa so popustili tudi politične napetosti v sindikatih ter rivalstvo med sindikalnimi centralami (Lijla 1998, 176-177).

Tabela 3.3: Število izgubljenih dni v industrijskih sporih v letih 1917–2006



Vir: Statistics Finland (2008).

Glavni razlogi za veliko število stavk na Finskem so bili trije:

1. močna lokalna organiziranost delavcev, temelječa na delavskih zaupnikih,
2. politično rivalstvo znotraj sindikatov, ki je povzročilo, da zahteve niso mogle biti uresničene v okvirih kolektivnih pogodb,
3. močno med-sindikalno in medkonfederacijsko tekmovanje.

(Lijla 1998, 177)

4 GORENJE

Družba Gorenje je največji slovenski proizvajalec gospodinjskih aparatov in eden izmed največjih slovenskih neto izvoznikov, saj izvozi 90 odstotkov svoje proizvodnje. (Gorenje 2008)

4.1 ZGODOVINA PODJETJA

Zgodovino Gorenja zaznamujejo štiri ključne točke. Prva je bila ustanovitev podjetja Gorenje leta 1950 v istoimenski vasi, ki je izdelovalo kmetijske stroje. Druga ključna točka je bila selitev tovarne v Velenje. Tretja prelomna točka je bila leta 1963 z gradnjo lastnih proizvodnih hal, ki so najprej izdelovale štedilnike, nato pralne stroje in leta 1970 še hladilnike. Zadnja točka pa je bila diverzifikacija dejavnosti (Svetličič 2002, 2).

»Internacionalizacija Gorenja je tekla po določenih stopnjah; sprva so zgolj izvažali v ključne države, nato so v tujini vzpostavili prodajne enote, mnogo kasneje pa so v tujini postavili še proizvodne obrate.« (Svetličič 2002, 5) Sprva je bila motivacija za poslovanje s tujino pridobivanje tujih valut, s katerimi so lahko kupovali surovine na zahodnoevropskih trgih. Pozneje pa so ti trgi postali tudi stik z najnovejšimi trendi in tehnologijami. Za premik v višji cenovni razred se je Gorenje tako že zgodaj povezalo z italijanskim proizvajalcem bele tehnike Rex-Zanussijem. Ta povezava je postala osnova tehnološkega »know-howa« v Gorenju (Svetličič 2002, 6).

V prvi polovici šestdesetih let je podjetje začelo izvažati v Nemčijo, kjer je kmalu ustvarilo okoli 40 odstotkov prodaje. Leta 1965, ki je bilo leto velikih tržnih reform v Jugoslaviji, se je med Gorenjevimi izvoznimi trgi nemškemu pridružil še francoski trg, kjer je z ustanovitvijo svoje prve podružnice mednarodno poslovanje Gorenja začelo dobivati svojo pravo obliko. V tem času je število zaposlenih v Gorenju naraslo na okoli sedem tisoč, izvoz pa je pomenil že skoraj 60 odstotkov posla (Svetličič 2002, 6).

Temu je sledila ustanovitev dunajskega holdinga Gorenje Beteiligungs, na katerega so bile prenesene delnice vseh Gorenjevih tujih podružnic. Sprva si je Gorenje s tem

zagotavljalo finančno stabilnost znotraj Jugoslavije. Danes sta glavni nalogi holdinga upravljanje in financiranje Gorenjevih naložb v tujini (Vitežnik v Svetličič 2002, 7).

Konec sedemdesetih let je Gorenje želelo optimizirati svoje poslovne procese in tehnološko nadgraditi svoje izdelke. Zato so leta 1978 kupili nemški Körting. S tem so želeli skoncentrirati razvoj in informacijske tehnologije v eno podjetje. Vendar so poskusi zaradi močnega odpora sindikatov proti odpuščanju nekvalificirane delovne sile propadli (Svetličič 2002, 7).

Propadli poskusi, da bi tehnološki razvoj skoncentrirali v enem podjetju, so v začetku osemdesetih let v Gorenju povzročili resno krizo, zaradi česar se je podjetje moralo prestrukturirati. Ukrepi so bili usmerjeni v povečanje konkurenčnosti in še večjo internacionalizacijo poslovanja. Gorenje je z državno pomočjo sprostilo svojo organizacijsko strukturo, znižalo plače ter izboljšalo svoj informacijski sistem in menedžment. Hkrati je povečalo vlogo raziskav in razvoja. Sledile so močnejše strateške povezave z velikimi mednarodnimi proizvodnimi in trgovskimi družbami v Evropi in ZDA, hkratno z večjim poudarkom na tujih podružnicah. Gorenju je tako uspelo pomembno znižati stroške in hkrati izboljšati delovanje proizvodov in storitev (Svetličič 2002, 8).

S propadom Jugoslavije v začetku devetdesetih let je Gorenje izgubilo več kot 40 odstotkov domačega trga. V tem času je zaposlovalo okoli devet tisoč ljudi, domači trg pa se je skrčil na okoli pet odstotkov celotne proizvodnje. Družba je preživela s pomočjo močnega notranjega konsenza, ki se kaže še danes kot dejstvo, da Gorenje še ni doživelo stavke, ter uspešnega vodstva, ki je izkoristilo razvito mednarodno dejavnost skupine (Svetličič 2002, 3–4).

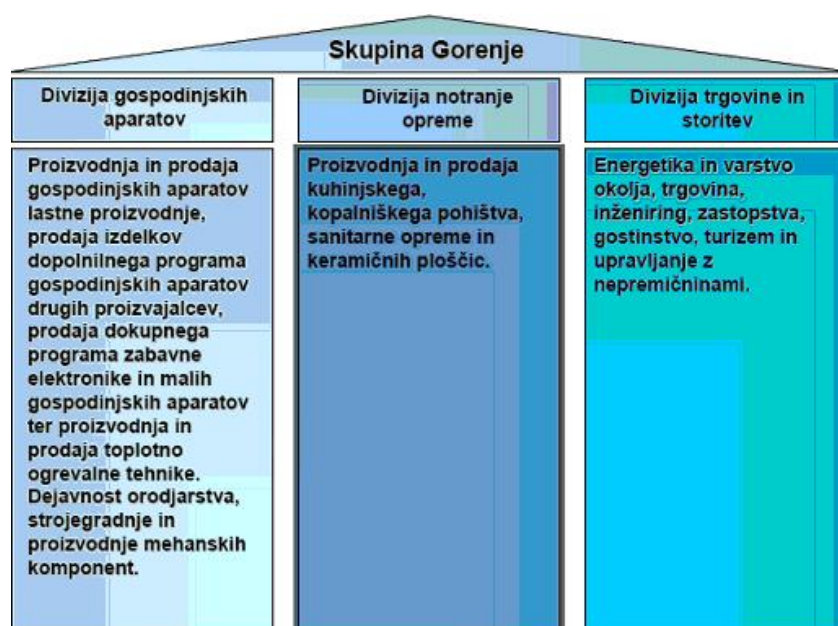
Po propadu Jugoslavije so v devetdesetih letih v Gorenju morali izvoziti skoraj 95 odstotkov celotne prodaje, če so želeli preživeti. Tovrstna preobrazba pa je bila izredno zahtevna, saj je evropski trg zelo zasičen (Svetličič 2002, 5). Ob nastopu številnih novih, cenovno konkurenčnih ponudnikov z Daljnega vzhoda ter velikih trgovskih sistemov z globalno ponudbo pa sta zasičenost in konkurenčnost trga danes še večji. To je bil tudi eden od glavnih razlogov za diverzifikacijo produktnega

portfelja zunaj osnovne dejavnosti, saj so v Gorenju le tako lahko dosegli potrebne sinergije in tržno optimizacijo.

4.2 PROFIL DRUŽBE

Danes je Skupina Gorenje sestavljena iz treh divizij (glej Tabela 4.5). Prva so gospodinjski aparati, ki so t. i. »core business«, saj pomenijo kar 80 odstotkov prihodkov skupine (sem sodijo proizvodnja in prodaja lastnih gospodinjskih aparatov, prodaja izdelkov dopolnilnega programa gospodinjskih aparatov drugih proizvajalcev, prodaja zabavne elektronike in malih gospodinjskih aparatov ter proizvodnja in prodaja toplotne ogrevalne tehnike, poleg tega pa v to divizijo sodijo še dejavnost orodjarstva, strojegradnje in proizvodnje mehanskih komponent). Druga divizija so trgovina in storitve (energetika in varstvo okolja, trgovina, inženiring, zastopstva, gostinstvo, turizem in upravljanje nepremičnin), ki imajo 15-odstotni delež v sestavi prihodkov, tretja divizija pa je notranja oprema, ki prispeva pet odstotkov celotnih prihodkov (v to divizijo sodita proizvodnja in prodaja kuhinjskega in kopalniškega pohištva, sanitarne opreme in keramičnih ploščic). (Gorenje 2008)

Tabela 4.5: Divizijska sestava Skupine Gorenje



Vir: Gorenje, Poročilo o poslovanju januar–september 2007 (2008).

Skupino sestavlja 66 družb, od tega jih je 47 v tujini, svoje proizvode pa prodajajo v več kot 70 državah sveta. Po odstotnem deležu v celoti prihodkov je najpomembnejši trg evropski, kjer ustvarijo kar 93 odstotkov vseh prihodkov v kategoriji velikih gospodinjskih aparatov (EU 60 odstotkov in Vzhodna Evropa 33 odstotkov), preostalih sedem odstotkov pa ustvarijo na drugih trgih. V družbi je bilo konec leta 2007 približno 11.600 zaposlenih, ki so ustvarili okoli 1,3 milijarde evrov prihodkov. »V številkah na ravni države to pomeni 16 odstotkov proračunskih prihodkov.« (Lipnik 2008) Prodaja gospodinjskih aparatov je dosegla 3,9 milijona kosov, v Evropi pa je že dosežen štiriodstotni tržni delež, kar Gorenje uvršča med osem največjih evropskih proizvajalcev gospodinjskih aparatov (Gorenje 2008).

4.3 IZOBRAŽEVANJE V GORENJU

Izobraževanje v Gorenju je prilagojeno glede na namen in različne strukture zaposlenih (pripravniki, štipendisti, projektni vodje, strokovnjaki ...). Izobraževalni programi se odvijajo pretežno znotraj podjetja v Izobraževalnem centru Gorenja, deloma pa tudi izven podjetja. Uveljavljene oblike izobraževanja so uvajalni seminarji, dopolnilno izobraževanje prek seminarjev, tečajev, posvetov in ekskurzij. V Gorenju obstaja 146 izobraževalnih oblik za 13 področij (ekologija, ekonomika, jezikovno izobraževanje, notranji transport, računalništvo, izobraževanje serviserjev, tehnologija, vodenje, varstvo pri delu, požarno varstvo in varovanje okolja, vzdrževanje, energetika, zagotavljanje kakovosti ter splošno izobraževanje). Med uveljavljene oblike pa sodijo še: treningi za večjo učinkovitost vodij v proizvodnji, šola za srednji menedžment (mojstri, vodje skupin, organizacijskih enot ...), menedžerska akademija (mladi in perspektivni visokostrokovni kadri), letni seminar za poslovodstvo Skupine, mednarodne podiplomske šole za menedžment (študij MBA) in podiplomski in magistrski študij. (Rojc v Mikoletič 2003, 27)

Sodeč po letnem poročilu iz leta 2006, se je v krovni družbi izobraževalo 5.171 zaposlenih, kar je takrat pomenilo 91,8-odstotni delež vseh zaposlenih. V povprečju je posamezno izobraževanje ali usposabljanje trajalo 11,4 ure. Več kot 85 odstotkov

vseh izobraževanj je potekalo zunaj delovnega časa. Vsak zaposleni sodelavec Gorenja se je v letu 2006 v povprečju izobraževal 22,8 ure. Več kot 92 odstotkov vseh izobraževanj in usposabljanj je bilo organiziranih znotraj Skupine Gorenje in prek 89 odstotkov izobraževalnih programov je bilo avtorsko delo strokovnjakov znotraj družbe (Gorenje 2008).

5 NOKIA

5.1 ZAČETKI IN ZGODOVINA

Danes največji proizvajalec mobilnih telefonov se je razvil iz gozdarskega podjetja, ustanovljenega leta 1865, ko je Fredrik Idestam zgradil lesni mlin za predelavo lesne pulpe na jugu Finske. Nekaj let pozneje je zgradil drugi mlin poleg reke Nokianvirta, po kateri je podjetje leta 1871 tudi dobilo ime Nokia. (Nokia 2008). Skoraj 30 let pozneje je bilo ustanovljeno podjetje Finnish Rubber Works (FRW), ki je svojo proizvodnjo postavilo v vasi Nokia in je leta 1918 kupilo deleže v Nokii, da bi si zagotovilo dostop do hidropotenciala reke Nokianvirta. Šest let prej, leta 1912, pa je bilo v Helsinkih ustanovljeno še eno podjetje, Finnish Cable Works (FCW). Te tri družbe so bile predhodnice današnje Nokie in vsem trem je hitro uspelo vzpostaviti močan položaj na Finskem ter močan izhodiščni položaj v Sovjetski zvezi (Blömstrom in Kokko 2002, 54-55).

FCW je bilo najuspešnejše podjetje od treh, deloma zaradi vojnih odškodnin Finske Sovjetski zvezi, ki so bile po večini v obliki industrijskih proizvodov, kar je utrdilo položaj FCW na sovjetskem trgu. (Blömstrom in Kokko 2002, 55) Leta 1960 je FCW, ki je do tedaj že tesno sodeloval z Nokio in FRW, razširil svojo dejavnost še na področje elektronike, pozneje v desetletju pa se je družba začela ukvarjati tudi s telekomunikacijami (Nokia 2008).

Leta 1967 so se Nokia, Finnish Cable Works in Finnish Rubber Works, ki so bili sicer že od leta 1922 v skupni lasti, tudi uradno združili v Nokia Corporation. Od treh je bila Nokia najmanjša. (Nokia 2008) Do združitve je prišlo kljub nekaterim pomislekom o sinergiji tovrstne združitve (ni bilo čisto jasno, kakšne so sinergije elektronike z lesno pulpo) (Blömstrom in Kokko 2002, 56).

Nova korporacija je imela pet poslovnih oddelkov:

- Guma
- Kabli
- Gozdarstvo

- Elektronika
- Proizvodnja električne energije

Vsak oddelek je imel svojega direktorja, ki je poročal predsedniku uprave Westerlundu. Ta je bil kot predsednik FCW odgovoren za vzpostavitev prvega oddelka elektronike novonastale družbe. (Nokia 2008) Oddelku je Westerlund namenjal precejšnje vsote denarja za razvoj novih izdelkov, kljub majhni dobičkonosnosti, zaradi česar je bil tudi pogosta tarča napadov vodilnih iz FCW, ki so zahtevali celo zaprtje divizije (Bruun in Wallén v Blömstrom in Kokko 2002, 56). Pozneje se je Westerlundova podpora diviziji elektronike izkazala za več kot pravilno. Ob Westerlundovem odhodu je Nokia polovico svojega izvoza usmerjala na Zahod, polovico pa v Sovjetsko zvezo. Tu je Westerlund zagovarjal, da mora vsako povečanje izvoza v Sovjetsko zvezo odsevati v enakovrednem izvozu na Zahod, kar je družbo obranilo pred krizo v začetku devetdesetih let (Blömstrom in Kokko 2002, 56).

5.2 PREHOD V VISOKO TEHNOLOGIJO

Leta 1979 je zaživela Mobira Oy, skupno radio-telefonsko podjetje vodilnega finskega proizvajalca televizijskih sprejemnikov Salore in Nokie. Do združitve je prišlo iz potrebe po konkuriranju velikim svetovnim proizvajalcem elektronike. Prvi pravi preboj je prišel leta 1981, ko je zaživela mreža NMT (Nordic Mobile Telephone), o kateri so se pogovori začeli že v šestdesetih letih. Začetki vzpostavljanja mreže so bili zahtevni, saj so evropske države zavračale pobudo za uvedbo enotnega NMT-standarda, da bi zaščitile lastne proizvajalce. Zato je v tem času soobstajalo pet različnih analognih standardov (Blömstrom in Kokko 2002, 58).

V začetku je mreža pokrivala le nekatere skandinavske države, a se je hitro razširila prek svojih osnovnih meja in Nokia je kmalu predstavila tudi prve prenosne telefone. Leta 1982 je bil predstavljen avtomobilski telefon mobira 450, čez štiri leta pa mu je sledil prenosni telefon mobira cityman. V tem času pa je Nokia operaterjem tudi že dobavljala bazne postaje NMT (Nokia 2008).

Leta 1984 je Nokia kupila še preostali del Salore. Z nakupom je pridobila precejšnje kompetence v distribuciji in trženju zabavne elektronike. Približno ob istem času je Nokia vstopila tudi v strateško povezavo z ameriškim proizvajalcem Tandy, s katero je pridobila pomembno znanje v nizkstroškovni proizvodnji, pridobila pa je še kompetence prodaje in trženja. Leta 1991 je Nokia postala tudi lastnica angleškega Technophona. S pomočjo nakupa je Nokia okrepila prodajno mrežo in povečala učinkovitost lastne proizvodnje (Blömstrom in Kokko 2002, 59).

»Povečano povpraševanje po telefonih z vgrajenimi računalniškimi sistemi je sredi sedemdesetih let Nokio prisililo, da je poslala skupino raziskovalcev v francoski Alcatel, kar ji je omogočilo, da je pridobila licenco za izdelavo Alcatelovih novih digitalnih izmenjav na Finskem« (Pulkkinen v Blömstrom in Kokko 2002, 59).

Na Finskem sta se naenkrat znašla dva konkurenčna digitalna načina izmenjave. Na pobudo finskega urada za pošto in telekomunikacije je tako nastalo združeno podjetje dveh konkurentov Teleferno in prva zahteva Nokie je bila odprava konkurenčnega programa DX 200. Program je pri življenju ohranila pogodba, ki je bila sklenjena za testiranje DX 200 na jugozahodu Finske, ter dejstvo, da se je zanj odločil sovjetski trg, ki je v tistem času za finska podjetja pomenil edino možnost za ekonomijo obsega. Do leta 1984 je sistem DX 200 obvladoval 50 odstotkov finskega trga. Tudi Nokijini GSM-sistemi, ki so prevzeli štafeto v devetdesetih letih, so vsebovali DX 200 kot ključno komponento (Blömstrom in Kokko 2002, 59).

Nakupi in strateška zaveznitva, ki so bila ustvarjena v poznih sedemdesetih in osemdesetih letih in s katerimi si je pridobila ključne kompetence, so bili odločilnega pomena za Nokijino preobrazbo v visokotehnološko podjetje. Še dodatna razsežnost te preobrazbe pa je bila široka spodbuda razvoja kadrov znotraj podjetja.

Najbolj viden rezultat te spodbude je bila ustanovitev univerze Nokia. To je bil program, ki ga je pripravila Nokia v sodelovanju s finskimi univerzami. Namen je bil dvigniti formalne izobrazbo vseh zaposlenih v Nokii za eno stopnjo. Ta dvig je bil namreč najpomembnejši za Nokijino absorpcijo in uporabo znanj in veščin, ki jih je pridobila skozi prevzeme in zaveznitva (Blömstrom in Kokko 2002, 60).

5.3 NAPAČNA USMERITEV IN KRIZA NOKIE

Kljub začetnemu otepanju nakupa močno zadolžene Salore so v Nokii zaradi uspeha telefonov NMT obrnili ploščo in leta 1984 je družba z nakupom celotnega lastniškega deleža Salore vstopila na trg zabavne elektronike. Kmalu so sledili še nakupi drugih proizvajalcev televizijskih sprejemnikov: švedskega Luxorja, francoskega Oceanica ter nemškega proizvajalca Standard Elektrik Lorentz. Tako je do leta 1987 zabavna elektronika pomenila več kot 25 odstotkov prihodkov družbe, Nokia pa je postala tretji največji evropski in deveti največji svetovni proizvajalec televizijskih sprejemnikov (Blömstrom in Kokko 2002, 61).

Računalniška in IT-dejavnost sta se širili na enak način. Glavni je bil prevzem Ericsson Information Systems leta 1987, ta pa je imel v lasti tudi podjetji Facit in Data-Saab. Novo podjetje Nokia Data je bilo eno največjih v Evropi. Vendar je bila preusmeritev na tovrstni »core business« velika napaka. Evropski trg televizijskih sprejemnikov je bil namreč že močno zasičen in tudi investicije v ZDA niso dale zelenih rezultatov. Čeprav so telekomunikacije prinašale lepe dobičke, so jih na drugi strani požrle izgube zabavne elektronike, veliko denarja je šlo tudi v razvoj sistema GSM.

Leta 1991 je nastala še huda državna bančna in finančna kriza, povezana s propadom Sovjetske zveze, ki se je močno zajedla v denarni tok Nokie. Novi predsednik Nokie Simo Vuorilehto se je odločil, da bo na prodaj ponudil tako rekoč celotno podjetje. Število zaposlenih se je izrazito zmanjšalo s 44 na 22 tisoč v treh letih in pol (Blömstrom in Kokko 2002, 61).

5.4 GSM IN PREROD NOKIE

Preobrat je prišel leta 1991 s prebojem tehnologije GSM in sočasnim preobratom Nokijine strategije oblikovanja telefonov. Nokia je začela razvoj prve mreže GSM leta 1987 v sodelovanju s francoskim Alcatelom in nemškim AEG. Do leta 1990 so začela prihajati nova in nova naročila, k čemur je močno pripomogla tudi EU s svojimi pobudami za večjo konkurenco. Večja odprtost nacionalnih trgov je hkrati

pomenila tudi večanje mednarodnega trga. Prvo GSM-mrežo je Nokia vzpostavila leta 1991 na Finskem, prihodnje leto pa še v nekaterih evropskih, azijskih in pacifiških državah. Sočasno pa so iz Srednje in Vzhodne Evrope ter nekdanje Sovjetske zveze še vedno prihajala naročila za NMT-sisteme (Blömstrom in Kokko 2002, 62).

Bilo je jasno, da bo gradnja novih omrežij pomenila tudi večjo potrebo po mobilnih telefonih, zato so v Nokii začeli graditi nove proizvodne objekte ter uvajati nove proizvode. Teža in velikost mobilnih telefonov sta se neprestano manjšali. Z uvedbo telefona NMT 101, ki je postal zelo uspešen v začetku leta 1992, je Nokia naredila najpomembnejši preobrat v svoji tržni strategiji in se preusmerila na masovni trg, stran od mladih poslovnežev.

Nokii je preboj lahko uspel, saj je imela zelo malo konkurence na trgu telefonov GSM, zato je pridobila močno začetno prednost, ki ji je omogočila, da je postala vodilna na trgu. Osredotočenost na telekomunikacije se je nadaljevala skozi devetdeseta leta. V tem času je bila divizija za proizvodnjo kablov prodana danskemu NFK Holdingu, proizvodnja televizijskih sprejemnikov pa je bila najprej racionalizirana, do leta 1996 pa odprodana (Blömstrom in Kokko 2002, 63).

Osredotočanje na telekomunikacije je bilo za Nokio ogromen uspeh. Njena tržna vrednost se je povečala z okoli ene milijarde dolarjev leta 1990 na več kot 230 milijard dolarjev leta 2000. Samo Nokia je pomenila 60 odstotkov vrednosti celotne helsinške borze in skoraj četrtino finskega izvoza. Novo vodstvo je prineslo tudi vnovično osredotočenost na kadrovske razvoj in vseživljensko učenje. Prihod novih inženirjev v rastoči telekomunikacijski oddelek je bil pospešen s sodelovanjem s finskimi univerzami. Zaradi strahu, da bo Nokia svoje strateške aktivnosti skoncentrirala zunaj Finske, če doma ne najde ustreznih kadrov, so se na Finskem močno povečale naložbe v višje tehnično izobraževanje. Nokia je močno pripomogla tudi k zunanjemu financiranju raziskav na univerzah. (Blömstrom in Kokko 2002, 63)

5.5 ORGANIZACIJSKA SESTAVA NOKIE

Nokia je bila od začetka leta 2004 do marca 2007 sestavljena iz štirih poslovnih enot:

- mobilni telefoni (49 odstotkov prihodkov iz prodaje),
- multimedija (21 odstotkov prihodkov iz prodaje),
- podjetniške rešitve (4 odstotki prihodkov iz prodaje),
- omrežja (26 odstotkov prihodkov iz prodaje).

Tem štirim skupinam sta podporo nudili še dve poslovni skupini. Ena je bila odgovorna za odnose s strankami in za trženje, druga pa je nadzirala tehnološke platforme.

V začetku aprila 2007 je Nokia v sodelovanju s Siemensom ustanovila tudi skupno podjetje Nokia Siemens Networks.

Z začetkom leta 2008 pa so bile vse tri divizije, ki se ukvarjajo z mobilnimi napravami, vključno z obema podpornima skupinama, združene v »Naprave in storitve«. Tako so začeli združeno upravljati proizvodnjo svojih storitev in naprav (glej Tabelo 5.6):

- *Naprave* so odgovorne za razvoj produktnega portfelja, vključno z iskanjem virov posameznih komponent;
- *Storitve in programska oprema* so odgovorne za razvoj in rast potrošniških internetnih storitev ter poslovnih storitev in programske opreme;
- *Trgi* so odgovorni za upravljanje dobaviteljske verige, prodajnih kanalov ter za aktivnosti, povezane s trženjem in upravljanjem znamke Nokia;
- *Urad za korporativni razvoj*, katerega nalogi sta osredotočanje na strateško rast podjetja ter zagotavljanje integriranega delovanja družbe.

(Predstavitveni dokument Nokie 2008, 26-27)

V Nokii je bilo konec leta 2007 zaposlenih 112.262 ljudi, vključno z Nokia Siemens Networks, ki je z 58 tisoč zaposlenimi tudi največji oddelek. V oddelku mobilnih telefonov je bilo zaposlenih 3.600, v multimediji 3.900, v poslovnih rešitvah dva tisoč, preostale splošne funkcije pa so zaposlovale prek 44 tisoč ljudi. V raziskavah je bila zaposlena slaba tretjina oziroma 30.415 vseh zaposlenih. Za razvoj in raziskave je

Nokia namenila 5,6 milijarde evrov, kar je več kot desetina vseh družbinih letnih prihodkov (Nokia 2008).

Tabela 5.1: Divizijska sestava skupine Nokia



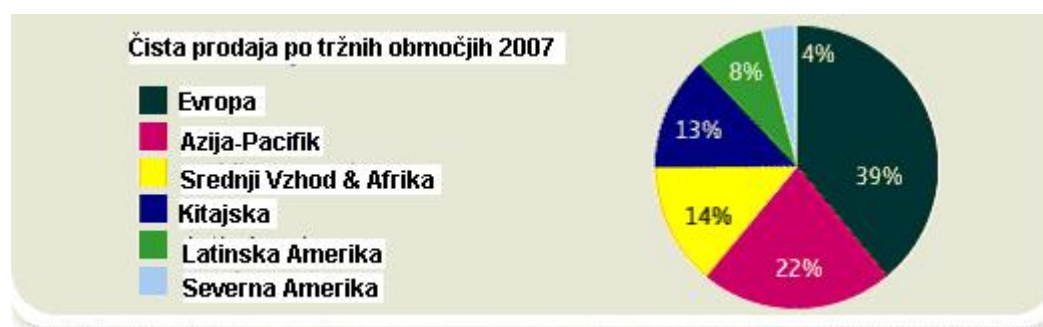
Vir: Nokia (2008).

5.6 POSLOVANJE NOKIE

V letu 2007 je Nokia ustvarila 51 milijard evrov čistih prihodkov iz prodaje, kar je za slabo četrtino več kot v letu 2006, ko je prodaja znašala 41 milijard evrov. Dobiček iz poslovanja je dosegel 8,2 milijarde evrov. Po divizijah je bila najbolj donosna divizija mobilnih telefonov, ki je ustvarila 25 milijard evrov ali 49 odstotkov vseh prihodkov iz prodaje. Druga največja divizija po prihodkih je Nokia Siemens Networks, ki pomeni 26 odstotkov vseh prihodkov družbe, a je obenem tudi edina enota, ki ni poslovala pozitivno, saj je pri 13,3 milijarde evrov prihodkov ustvarila za 1,3 milijarde izgube. Tretja največja divizija je multimedija, ki je leto končala z 10,5 milijarde evrov prihodkov, kar pomeni 21 odstotkov vseh prihodkov. Najmanjša divizija poslovnih rešitev je ustvarila dve milijardi evrov prihodkov oziroma štiri odstotke vseh prihodkov družbe.

Največji trg Nokie (glej Tabelo 5.7) je regionalno gledano Evropa, kjer prodajo skoraj 40 odstotkov svojih proizvodov in storitev in je tako še vedno najpomembnejši trg. Na drugem mestu po prodaji je azijsko-pacifiška regija, ki pridobiva pomembnost, saj prodaja na teh trgih raste za dva odstotka na leto in je lani znašala že 22 odstotkov. Sledita srednji vzhod in Afrika s 14 odstotki neto prodajnih prihodkov. Na četrtem mestu je Kitajska, kjer Nokia ustvari 13 odstotkov vse prodaje in je kot posamezna država po čistih prihodkih na prvem mestu, saj je v letu 2007 prispevala skoraj šest milijard evrov v Nokijin proračun. Na predzadnjem mestu je Latinska Amerika z osmimi odstotki prodaje in Severna Amerika, kjer Nokia proda pet odstotkov svojih izdelkov (Nokia 2008).

Tabela 5.2: Sestava čistih prodajnih prihodkov Nokie po tržnih območjih



Vir: Nokia (2008).

Število zaposlenih ustrezno odgovarja največjim trgom (glej Tabeli 5.8 in 5.9). Največ delavcev, 52 odstotkov vseh zaposlenih, ima Nokia še vedno v Evropi, sledi pa azijsko-pacifiška regija, kjer, skupaj s Kitajsko, dela skoraj 30 odstotkov vseh Nokijinih zaposlenih in se tako počasi približuje deležu zaposlenih v Evropi, kar pomeni tudi naraščajočo strateško pomembnost teh trgov v prihodnje. Za primer, število zaposlenih v Indiji in na Kitajskem že presega število delavcev na Finskem, kjer ima Nokia že tradicionalno največjo bazo delavcev.

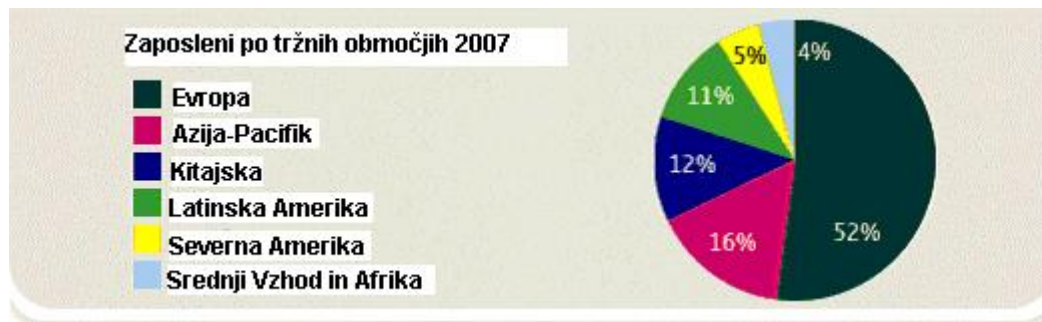
Tabela 5.3: Število zaposlenih v Nokii po posameznih državah na dan 31. 12. 2007

	2007	2006	2005
Finska	23 015	23 894	23 485
Nemčija	13 926	3 887	3 610

Kitajska	12 856	7 191	5 860
Indija	11 491	6 494	1 609
Brazilija	8 527	1 960	2 184
Madžarska	6 601	4 947	4 186
ZDA	5 269	5 127	5 883
Mehika	3 056	2 764	1 901
Velika Britanija	2 618	2 317	1 956
Italija	2 129	493	-

Vir: Nokia (2008).

Tabela 5.4: Delež zaposlenih v Nokii po tržnih območjih



Vir: Nokia (2008).

6 PRIMERJAVA SISTEMOV INDUSTRIJSKIH ODNOSOV TER GORENJA IN NOKIE; RAZPRAVA

6.1 INDUSTRIJSKI ODNOSI

Sistema industrijskih odnosov v Sloveniji in na Finskem sta si precej podobna, saj se je v obeh državah vzpostavil ekstenziven neokorporativističen sistem pogajanj, temelječ na dogovorih med sindikalnimi in delodajalskimi organizacijami ter državo. V obeh sistemih je podobna tudi vloga države, ki deluje predvsem kot katalizator pri doseganju dogovorov (na ravni socialnega dialoga). Pojavlja pa se pomembna razlika pri delavskem zastopstvu na ravni podjetij. V Sloveniji so sindikati spodbujali zlasti nastanek delavskih svetov, ki naj bi predstavljali interese zaposlenih v podjetjih. Poleg zadnjih pa imajo delavci v Sloveniji še možnost delavskih direktorjev ter predstavnikov delavcev v nadzornih svetih (kar je značilno za velike gospodarske sisteme), marca 2008 pa je bila delavcem z Zakonom o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob) dana tudi možnost udeležbe pri dobičku, kar je pri nekaterih sprožilo strahove, da se bo v slovenska podjetja vrnilo obdobje samoupravljanja.

Na Finskem pa imajo delavci dve možni obliki delavskega predstavništva: sindikalne delavske zaupnike ter soodločanje v podjetjih, ki zaposlujejo najmanj 30 delavcev. (Žerjav 2003, 39) S tega vidika imajo zaposleni na Finskem torej manj možnosti za uveljavljanje svojih interesov kot delavci v Sloveniji. Finski sindikati dajejo zlasti močan poudarek sindikalnim delavskim zaupnikom (ki so obvezni v vsakem podjetju in jih predlagajo sindikati za obdobje enega leta), kar daje sindikatom precej moči na lokalni ravni. Z močnimi lokalnimi sindikalnimi delavskimi zaupniki se strinjajo tudi finski delodajalci, ki jim je tako omogočeno lažje pogajanje na lokalni ravni. Delodajalske organizacije na Finskem si tudi že dalj časa prizadevajo za prenos plačnih in drugih pogajanj z nacionalne kolektivne ravni na nižje podjetniške oziroma lokalne ravni, kar jim je bilo s kolektivnimi pogodbami v začetku devetdesetih let sicer delno omogočeno, a je pogajanje na kolektivni ravni kljub temu prevladujoča praksa. Podobno si prizadevajo tudi predstavniki slovenskih delodajalskih združenj. Delodajalci v obeh državah svoje zahteve argumentirajo z dejstvom, da zaradi čedalje bolj specifičnih zahtev posameznih dejavnosti in podjetij določbe v kolektivnih

pogodbah ne morejo veljati za vsa podjetja enako. Posledica tega so bila na primer tudi 18 mesecev trajajoča pogajanja o slovenskem socialnem sporazumu za obdobje 2007–2009, ko je delodajalska stran zahtevala, da se plačna politika določa izključno na podjetniški in ne več na kolektivni ravni, čemur pa so se sindikati uprli. Kljub poskusom decentralizacije kolektivnih pogajanj pa so delodajalci v obeh državah usklajevanju na centralni ravni načeloma še vedno naklonjeni, saj tako lahko hitreje dosežejo socialni mir zaradi zavezujoče narave splošnih kolektivnih pogodb.

6.2 GORENJE IN NOKIA

Finska in Slovenija si poleg podobnega sistema industrijskih odnosov delita še druge podobnosti. Obe sta majhni gospodarstvi (čeprav je Finska po številu prebivalcev več kot enkrat večja kot Slovenija, se še vedno uvršča med majhne države), kar njuna podjetja avtomatično sili v močno izvozno usmerjenost (izvoz v slovenskem BDP pomeni namreč kar 60 odstotkov). Prav tako sta obe imeli relativno podobno zgodovino nadvlade močnejše sosedo in obe sta ob koncu hladne vojne izgubili pomembni trg, kar je močno prizadelo tako Gorenje kot Nokio, ki sta za svoji državi pomembna gospodarska sistema.

Primerjalno gledano prihodki obeh družb pomenijo skoraj štiri odstotke BDP matične države (Nokia je leta 2004 pomenila 3,5 odstotka finskega BDP (Wikipedia 2008), Gorenje pa okoli 3,8 odstotka (SURs 2008, lastni izračun) slovenskega BDP). Vendar se tu podobnosti počasi končajo in preden se osredotočim na primerjavo, bi rad opozoril na nekaj pomembnih dejstev, ki vplivajo na samo primerjavo. Primerjam podjetji iz povsem različnih proizvodnih panog. Vsaka panoga ima namreč določene odjemalce, z njimi pa so povezane tudi njihove želje in pričakovanja. S tem so povezane dolžine inovacijskih ciklusov, kar vpliva na delež izdatkov za raziskave in razvoj, sestavo stroškov, strukturne potrebe po delovni sili ipd. Proizvodnja gospodinjskih aparatov je stara že vsaj 60 let in zato že zelo zrela, zasičena gospodarska dejavnost, medtem ko je trg mobilne telefonije star približno 20 let in ima še kar nekaj možnosti za rast, zlasti na trgih v razvoju, kot sta indijski in kitajski. Podjetji tako poslujeta na trgih s precej različno stopnjo razvitosti in zasičenosti, kar seveda vpliva tudi na dobičkonosnost dejavnosti in tehnološke zahteve.

Če družbi primerjamo glede na absolutne vrednosti, je tako po letnih prihodkih, čistem dobičku kot številu zaposlenih Nokia veliko močnejša od Gorenja. Po prihodkih je Gorenje od Nokie 40-krat manjše, po čistem dobičku kar 338-krat manjše in približno 10-krat manjše po številu zaposlenih. Samo Nokijina divizija mobilnih telefonov, ki zaposluje 3.600 ljudi, je lani ustvarila 25 milijard evrov prihodkov, kar je približno dve tretjini slovenskega BDP. Vendar pa se Nokijina prednost skriva nekje drugje, in sicer v tem, da je bila prva, ki je neko propulzivno, novo tehnologijo prenesla na trg široke potrošnje. Nokia je namreč izvrstno izkoristila svojo najglobljo razvojno krizo ob koncu osemdesetih let. Takrat je odprodala tako rekoč vse dele, ki niso prinašali dobička, in ohranila le tiste, ki so bili najbolj uspešni. Ta strategija se je za Nokio izkazala kot zmagovalna, saj se je čisto odmaknila od svojega »core businessa« in ustvarila povsem novega. To pa je podjetju prineslo tudi največjo prednost, ki jo je obdržalo še danes. Tudi Gorenje je ob približno istem času doživelo svojo najhujšo krizo in je pravzaprav moralo svoje poslovanje dvigniti iz pepela. Vendar ker je imelo močno osnovo v tujini in ker ni imelo tako razvejene dejavnosti, se ni moglo preusmeriti v povsem novo dejavnost.

Lahko bi rekli, da je bila Nokia na pravem mestu ob pravem času, kar je očitno neizogiben del uspešnih v poslovnem svetu. Vendar pa je kvantitativnih dejavnikov, ki so vplivali na preboj Nokie, gotovo več kot gole sreče. Predvsem sta pomembna sistematičen pristop k razvoju gospodarstva, ki ga je razvijala in implementirala Finska, ter načrtovan razvoj kadrov in pridobivanje znanja znotraj Nokie.

Finska je svoj načrtni tehnološki razvoj namreč začela že v osemdesetih letih. Že takrat si je kot osrednja cilja vladne strateške politike zadala tehnološko superiornost in spodbujanje na znanju temelječih panog. Leta 1983 je ustanovila Tekes oziroma Finsko agencijo za financiranje tehnologije in inovacij, katere osnovna naloga je sicer bila Finski pomagati prebroditi gospodarsko recesijo, ki jo je podedovala iz sedemdesetih let. (Tekes 2008) Vendar je Tekes pozneje prerasel svojo prvotno vlogo in je danes osrednje strokovno vladno telo, ki skrbi za raziskave in tehnološki razvoj v državi. Glavne naloge Tekesa so financiranje aplikativnih raziskav raziskovalnih inštitutov in univerz, spodbujanje sodelovanja med industrijo in temi institucijami ter sofinanciranje specifičnih industrijskih projektov. V letu 2007 je samo Tekes financiral projekte v vrednosti okoli 469 milijonov evrov (Tekes 2008), kar je za 17

milijonov evrov manj, kot je za raziskave in razvoj (R & R) namenila celotna Slovenija v letu 2006.

Tekes je bil le začetek sistematičnega pristopa Finske k prehodu v tehnološko visoko razvito družbo. Prelom je pomenila kriza na začetku devetdesetih let, ko so razvili pristop nacionalnega inovacijskega sistema, ki je postal osnova politike investiranja v raziskave in razvoj. V tem času je prišlo tudi do izrazitega prestrukturiranja, ki je število inštitutov zmanjšalo s 34 na devet raziskovalnih enot. Nove enote so bile zavezane, da v nadzorne odbore vključijo zunanje strokovnjake ter strokovnjake iz industrije, kar je finski inštitutom dalo tudi pomembno ekonomsko perspektivo svoje dejavnosti. (<http://www.csta-cest.ca/>, 2008) Finski center za tehnološke raziskave (VTT) je največji izmed raziskovalnih inštitutov z več kot 2.700 zaposlenimi, tako da danes dobi na primer že 44 odstotkov svojih sredstev iz zasebnega sektorja.

Po odločitvi za nacionalni inovacijski sistem je finska vlada sprejela tudi odločitev, da bo do leta 1999 delež BDP, namenjen za raziskave in razvoj, povečala na 2,9 odstotka, kar ji je tudi uspelo. Danes ta delež npr. znaša že 3,45 odstotka, kar je skoraj dvakrat več od evropskega povprečja, ki je 1,89 odstotka. (Eurostat 2008) Od tega 70-odstotni delež investicij v R & R odpade na zasebna podjetja. (virtual.finland.fi 2008)

Leta 1987 je bil ustanovljen tudi svet za znanstveno in tehnološko politiko (ZTP) (STPC), ki je eden najpomembnejših državnih organov, kar se tiče ZTP. Člani sveta so različni pomembni gospodarstveniki in državni uradniki, predseduje pa mu predsednik vlade, vsake tri leta pa v svojem poročilu na novo definira smernice inovacijske politike. (ERRIN 2008)

Danes je finska znanstveno-tehnološka politika tako del načrtnega strateškega razvoja, v katerega je simultano vključenih več vladnih resorjev. V osnovi je ta politika v domeni štirih ministrstev: ministrstva za zunanje zadeve, ministrstva za trgovino in industrijo, ministrstva za kmetijstvo ter ministrstva za izobraževanje. Za izvajanje znanstvene politike in financiranje bazičnih raziskav je odgovorna Akademija Finske, zveza štirih raziskovalnih svetov. Njena sestrška organizacija za tehnologijo je Tekes, na ravni eksperimentalnih raziskav pa Sitra. Tri organizacije delujejo

komplementarno. Sveti nato določijo prednostne naloge, potem ko dosežejo dogovor o prednostnih področjih znanstvenih raziskav, za katera menijo, da so bistvenega pomena za državni interes. (CSTA 2008)

Del prizadevanj finske države za prestop v družbo znanja je bilo tudi izdatno financiranje šolstva (leta 2005 je za potrebe izobraževanja Finska namenila okoli 6,31 odstotka BDP, Slovenija 5,88 (Eurostat 2008)), še posebej pa so spodbujali vpis na tehnične in politehnične fakultete ter vpis v terciarno izobraževanje na splošno. K zadnjemu so močno pripomogli tudi uspeh Nokie in njene potrebe po visokoizobraženem kadru, ki so za seboj potegnile celotne politike države.

Finske oblasti so spodbujale tudi nastanek grozdov, saj so ugotovile, da tako hitreje pride do prelivanja znanja in s tem do ustvarjanja novega, velik poudarek pa so dale tudi na sodelovanje med gospodarstvom in izobraževalnimi ustanovami. Poleg vsega naštetega na Finskem pri ustvarjanju novega znanja sodelujejo še številni drugi akterji, kot so mreže številnih znanstvenih centrov in podjetniških inkubatorjev, ki sestavljajo inovacijsko okolje. Finska je pri tem šla tudi prek svojih meja in se povezala z ZDA in Japonsko, ker ju dojema kot strateško najpomembnejši partnerici pri svojem nadaljnjem tehnološkem razvoju. Skoraj najpomembnejše pri vsem tem pa je, da imajo vladne politike in celoten sistem najvišjo podporo javnosti.

Kot sem že omenil, je lastni načrtni razvoj in izobraževanje kadrov začela tudi Nokia, in sicer se je ta proces začel že v sedemdesetih letih, ko je bil predsednik Nokijine uprave še Kairamo. Ta se je osebno angažiral za Nokijin prehod med visokotehnološka podjetja, zato so v Nokii začeli program, ki je zaposlene spodbujal k delu v filialah v tujini. Druga pomembna poteza je bila ustanovitev univerze Nokia, projekt, v katerem so sodelovale številne finske univerze, namen pa je bil izobrazbo vseh zaposlenih dvigniti za eno stopnjo. Univerza Nokia je bila pomembna tudi z vidika, ki ga je Kairamo močno zagovarjal, krepitve sodelovanja med gospodarstvom in šolskim sistemom. Kairamo je bil vključen tudi v številne aktivnosti za spremembe javnega sistema izobraževanja, ki se mu je zdel zastarel in tog. (Blomström in Koko v Glas 2003, 56) Nokia je ta sistem obdržala še do danes.

V Sloveniji pa smo na žalost šele na začetku sistematskega pristopa k oblikovanju ZTP, kar gre v škodo vseh raziskovalno intenzivnih podjetij, med katera sodi tudi

Gorenje. Šele leta 2006 je bil po šestih letih spet sprejet nacionalni raziskovalno-razvojni program 2006–2010 (NRRP), istega leta pa je bila po dolgem času ustanovljena tudi Tehnološka agencija Slovenije (TIA), katere ustanovitev je bila predvidena z NRRP. K tehnološkemu preboju naj bi močno pripomogla prav TIA, ki ji je vlada namenila zelo podobno vlogo, kot jo ima finski Tekes. V NRRP so cilji postavljeni zelo visoko, tudi ukrepi za njihovo doseganje so finančno opredeljeni. Poleg tega je slovenska vlada pripravila še nekatere druge dokumente in zakonodajo, ki naj bi povečali konkurenčnost slovenskega gospodarstva. Letos (2008) je bil ustanovljen tudi Svet za konkurenčnost, ki ima dokaj podobne naloge kot TIA.

Težave se seveda pojavijo v praksi oziroma pri izvajanju, kjer sta gotovo največji še vedno pretirana birokracija in nepovezano izvajanje sprejetih dokumentov. Izvajanje NRRP je tako samo v domeni ministrstva za visoko šolstvo, vsak vladni resor pa je odgovoren za uresničevanje svojih dokumentov. Medresornega sodelovanja ni oziroma ga je zelo malo. Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI), ki deluje v okviru ministrstva za gospodarstvo, je recimo kot projekt vzpostavila Center za konkurenčnost in inovacije brez nekega širšega sodelovanja. Vlada je sprejela tudi veliko število dokumentov, ki naj bi pripomogli k tehnološki in podjetniški razvitosti Slovenije, vendar kakšnih zares vidnih rezultatov do zdaj še ni. Težava je še vedno tudi financiranje, ki je neskoncentrirano in razpršeno, zaradi česar je težko doseči neko kritično maso, ki bi omogočila kvalitativni preskok. Obstaja tudi nekaj svetlih primerov, kot je avtomobilski grozd, ki uspešno žanje sinergije sodelovanja. Več truda bi bilo treba vložiti tudi v vzpostavljanje inovacijskega okolja (inkubatorji, laboratoriji, tehnološki parki, poceni in dolgoročni najemi prostorov ipd.), ki je trenutno še v začetni fazi.

Čeprav je bilo že veliko govora o povezovanju šolstva in podjetij, so slovenska podjetja in fakultete, v nasprotju s finskimi, ki imajo močno podporo države ter okolja na splošno, večinoma prepuščeni lastni iznajdljivosti in pobudi. Gorenje je tako ustanovilo lastno akademijo za izobraževanje menedžerjev ter se povezalo z Institutom Jožefa Stefana in uporabilo njihove raziskave za razvoj lastnih izdelkov. Vendar pa nekega dolgotrajnega in kapitalsko intenzivnejšega povezovanja med javno in zasebno sfero še ni, k čemur močno pripomore tudi zakonodaja, ki tovrstnih povezav ne omogoča. Na tem mestu zato nimamo velikega števila t. i. »spin-off«

podjetij, ki so nosilci najbolj naprednih tehnologij. Na sodelovanje podjetij z akademsko-znanstveno sfero, kot je v primeru Nokie, bo tako treba čakati še nekaj časa.

Pomembno vlogo imajo po mojem mnenju tudi socialni partnerji. Delodajalska stran se je že močno angažirala pri promociji sprememb in konkretnih predlogih za povečanje konkurenčnosti gospodarstva. V ta namen so na GZS sprejeli tudi »belo knjigo«, ki določa strateška področja Slovenije in kako se jih lotiti. A tudi delodajalci so še vedno precej nenaklonjeni vlaganju v raziskave. Kot je izjavil direktor Instituta Jožefa Stefana Jadran Lenarčič v intervjuju za dnevnik Finance (Avšič 2008): »Ko se s podjetji dogovarjamo o ceni raziskovalne ure, se jim ta pogosto zdi previsoka, medtem ko so na primer za popravilo kopirnega stroja pripravljene odšteti nekajkrat več, ne da bi trenili z očesom.« Izredno pomembna je torej sprememba miselnih vzorcev. Kot močan dejavnik pri tej spremembi vidim tudi slovenske sindikalne organizacije. Menim, da so trenutno še vedno preveč osredotočeni samo na svoje interesno zastopanje in premalo usmerjeni v prihodnost. Kot institucije, ki uživajo precejšnje zaupanje javnosti, bi lahko z nenehnim poudarjanjem nujnosti vlaganj v R & D ter dobrobiti tega močno vplivali na javno mnenje in naklonjenost intenzivnejšim vlaganjem. Tu bi se lahko povezali tudi z delodajalci in se dogovorili za skupen nastop in usklajeno delovanje, v nasprotju z nenehnim stanjem na okopih. Sindikati bi se lahko zavzeli tudi za znižanje dohodninskih stopenj za najbolj izobražene, ki jim država z davki pobere več kot 50 odstotkov prihodkov in jih dobesedno sili, da odidejo v tujino. Ugodnejše davčno okolje bi bilo bolj privlačno tudi za tuje investitorje, ki bi slovenskim podjetjem predstavljala pomembnega strateškega partnerja s sredstvi za nadaljni razvoj, s katerimi bi se lahko pomembneje vključila v svetovne gospodarske tokove.

8 SKLEP

V diplomski nalogi sem poskušal dokazati, da bi sprememba sistema industrijskih odnosov v Sloveniji pripomogla k večji konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. To mi je uspelo le deloma, saj se je pokazalo, da večje spremembe niso nujne. Treba bi bilo le sprostiti ravni pogajanj in jih prenesti bližje podjetniški ravni, kar bi povečalo

odzivnost podjetij na razmere na trgu. Kar pa se je izkazalo za bolj pomembno, je predvsem sprememba miselnosti in odnosa do znanosti na vseh ravneh družbe, ter bolj povezan pristop k razvoju. To velja tako za podjetja, delodajalske in delojemalske organizacije kot tudi državo. Trenutno stanje, ko se samo sprejema veliko količino dokumentov, manjka pa konkretne realizacije, ne koristi nikomur. Treba je torej doseči veliko večjo povezanost med različnimi družbenimi sferami, tako znotraj gospodarstva kot tudi med gospodarstvom in akademsko-znanstveno sfero, ter zavest, da bodo potrebni koncentrirana vlaganja v znanje, široka podpora celotne javnosti in da se bo za to morda treba odreči kakšnemu kilometru avtoceste ali pa kakšni letni nagradi uprave in nadzornega sveta.

Nujna sta tudi umik države iz gospodarstva ter prekinitev gradualistične tradicije slovenskega gospodarskega razvoja, ki je Slovenijo uspešno prepeljal čez začetne čeri tranzicije, a v trenutnih tržnih razmerah ni več ustrezen. Socialni partnerji bi morali na tej točki stopiti skupaj in se dogovoriti o prednostnih razvojnih področjih Slovenije in ustvariti ugodno investicijsko okolje za tuji kapital, ki bi slovenskim podjetjem prinesel sveža sredstva in znanje za nadaljnji razvoj. Tako bi lahko pripomogli k večjemu in hitrejšemu razvoju družbe, kar bi sočasno omogočilo, da delavci lažje ohranijo skozi čas že pridobljene ugodnosti. Z večjim BDP, ki bi ga ustvarila visokotehnološka delovna mesta z visoko dodano vrednostjo, pa bi bilo tudi precej lažje financirati državo blaginje.

Na vprašanje, na katero sem tudi do neke mere poskušal odgovoriti v diplomski nalogi, in sicer, ali lahko Slovenija dobi svojo Nokio oziroma ali to lahko postane Gorenje, je odgovor načeloma da. Vendar ne, če ne bo prišlo do povezav med sferami, ki bi kot rezultat dale kadre, ki bodo sposobni spregledati priložnosti na trgu, jih razviti in prodati. Prav tako je pojav uspešnih podjetij precej odvisen tudi od okolja, ki perspektivnim podjetjem v začetni fazi ponuja dovolj sredstev in podpore za nadaljnjo rast. Obojega pa nam trenutno primanjkuje in vprašanje je, koliko Nokij smo že spregledali.

9 LITERATURA

1. Asplund, Rita. 2007. *Finland: Decentralisation tendencies within a collective wage bargaining system*. Discussion papers. The Research Institute of Finnish Economy. Dostopno prek: http://www.etla.fi/files/1747_Dp1077.pdf, (7. februar 2008).
2. Avšič, Vera. 2008. *Intervju: Žrtvovati bi morali deset kilometrov avtoceste*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/209277>, (11. julij. 2008).
3. Blomström, Magnus in Ari Kokko. 2002. *From Natural Resources to High-Tech Production: The Evolution of Industrial Competitiveness in Sweden and Finland*. EIJS Working Paper Series 139. The European Institute of Japanese Studies. Dostopno prek: <http://swopec.hhs.se/eijswp/papers/eijswp0139.pdf>, (11. april 2008).
4. Bohinc, Rado. 2000. *Nova delovna razmerja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. CSTA. 2004. *An International Perspective. Finland*. Dostopno prek: <http://www.csta-cest.ca/index.php?ID=313&Lang=EN>, (2. julij 2008).
6. UMAR. 2003. *Ekonomsko ogledalo* 12/2003.
7. ERRIN. 2005. *Finnsih national innovation system*. Dostopno prek: <http://www.helsinki.fi/euoffice/suomi/tiedotteet/system.pdf>, (7. julij 2008).
8. Eurostat 2008. *Science, Technology and Innovation in Europe*. 34/2008. Dostopno prek: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/edtr/educ/educ_finance&language=en&product=EU_MASTER_education_training&root=EU_MASTER_education_training&scrollto=0, (3. julij 2008).
9. Eurostat. 2008. *Delovna sila, povprečje EU-15*. Dostopno prek: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL, (23. januar 2008).
10. Eurostat. 2008. *Labour market*. Dostopno prek: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=

- portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/labour/
employ&language=en&product=EU_MASTER_labour_market&root=EU_
MASTER_labour_market&scrollto=0, (22. februar 2008).
11. Eurostat. 2008. *Nacionalni izdatki za R & R*. Dostopno prek:
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs/PAGE/PGP_PRD_CAT_PRE_REL/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2008/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2008_MONTH_03/9-10032008-EN-BP.PDF, (2. julij 2008).
 12. Glas, Borut. 2003. *Multinacionalna podjetja: Motor razvoja malih držav? Primer Finske in Nokie*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 13. Gorenje. 2007. *Poročilo o poslovanju januar-september 2007*. Dostopno prek:
<http://seonet.ljse.si/menu/default.asp>, (12. marec 2008).
 14. Gorenje. 2008. *Gorenje letno poročilo 2006*. Dostopno prek:
http://www.gorenjegroup.com/filelib/annual_report/letno_porocilo_2006/gorenje_letno_porocilo_2006.pdf, (19. marec 2008).
 15. Gorenje. 2008. *Profil družbe Gorenje*. Dostopno prek:
http://www.gorenjegroup.com/skupina_gorenje, (12. marec 2008).
 16. GZS. Dostopno prek: www.gzs.si, (15. januar 2008).
 17. Jackson, Michael P. 1991. *An introduction to industrial relations*. London, New York: Routledge.
 18. Krajner, Andrej. 2004. *Korporativizem in socialno partnerstvo v Sloveniji: Ekonomsko socialni svet in vloga Gospodarske zbornice v njem*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 19. Lilja, Kari. 1998. Finland: Continuity and Modest Moves Towards Company-level Corporatism. V *Changing Industrial Relations in Europe*, ur. Anthony Ferner in Richard Hyman, 171-189. Oxford, Malden: Blackwell.
 20. Lipnik, Karel. 2008. *Slovenija – dežela izvoznikov*. Dostopno prek:
<http://www.finance.si/207811?src=pj190308>, (19. marec 2008).
 21. Marolt, Gregor. 2005. *Primerjava modela industrijskih odnosov v Sloveniji in na Danskem*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 22. Mikoletič, Petra. 2004. *Evalvacija izobraževanja in usposabljanja zaposlenih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

23. Ministry of Labour, Finland. 2008. *Industrial Relations and Labour Legislation in Finland*. Dostopno prek: <http://www.mol.fi/english/working/indRelationslabLegislation.pdf>, (16. februar 2008).
24. Nokia. 2007. *Form 20-7*. Dostopno prek: http://nds1.nokia.com/NOKIA_COM_1/About_Nokia/Financials/form20-f_07.pdf, (18. april 2008).
25. Nokia. 2008. *Graphs*. Dostopno prek: <http://www.nokia.com/A4126481>, (18. april 2008).
26. Nokia. 2008. *Nokia in 2007*. Dostopno prek: http://www.nokia.com/NOKIA_COM_1/About_Nokia/Sidebars_new_concept/Annual_Accounts_2007/Nokia%20in%202007.pdf, (18. april 2008).
27. Nokia. 2008. *Nokia in brief*. Dostopno prek: http://www.nokia.com/NOKIA_COM_1/About_Nokia/Sidebars_new_concept/Nokia_in_brief/InBrief07.pdf, (18. april 2008).
28. Nokia. 2008. *Personnel*. Dostopno prek: <http://www.nokia.com/A4126479>, (18. april 2008).
29. Nokia. 2008. *Personnel*. Dostopno prek: <http://www.nokia.com/A4126479>, (18. april 2008).
30. Nokia. 2008. *Story of Nokia*. Dostopno prek: <http://www.nokia.com/A4303001>, (11. april 2008).
31. Nokia. 2008. *Structure*. Dostopno prek: <http://www.nokia.com/A4126325>, (18. april 2008).
32. Obrtna zbornica Slovenije. 2005. *Območne obrtne zbornice*. Dostopno prek: <http://pda.ozs.si/prispevek.asp?IDpm=1269>, (3. junij 2008).
33. Obrtna zbornica Slovenije. 2008. *Statistika obrtnega registra*. Dostopno prek: <http://www.ozs.si/prispevek.asp?IDpm=9>, (3. junij 2008).
34. Praprotnik, Maja. 2002. *Privatizacija v državah v tranziciji in brezposelnost kot posledica*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Prunk, Janko. 2002. *Kratka zgodovina Slovenije*. Ljubljana: Založba Grad.
36. Rahoitustarkastus, Financial Supervision Authority. 2008. *The 1990s banking crisis in Finland: main causes and consequences, lessons for the future*. Dostopno prek: http://www.kredittilsynet.no/archive/f-avd_word/01/02/4Liis009.doc., (17. februar 2008).

37. SAK. 2008. *Gross domestic product 1990-2008*. 2008. Dostopno prek: <http://www.sak.fi/english/whatsnew.jsp?location1=1&sl2=3&lang=en&id=31726>, (30. januar 2008).
38. SAK. 2008. *Unemployment rate 1990-2008*. 2008. Dostopno prek: <http://www.sak.fi/english/whatsnew.jsp?location1=1&sl2=5&lang=en&id=31060>, (22. februar 2008).
39. Salamon, Michael. 1998. *Industrial relations. Theory and practice*. London: Prentice Hall.
40. Stanojević, Miroslav, ur. 2001. *Uspešna nedozorelost*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Statistics Finland. 2008. *Labour disputes in independent Finland*. Dostopno prek: http://www.stat.fi/tup/suomi90/elokuu_en.html (10. februar 2008).
42. Statistics Finland. 2008. *Delovna sila na Finskem*. Dostopno prek: http://www.stat.fi/til/tym_en.html, (22. februar 2008).
43. Statististični urad Republike Slovenije. 2008. *Bruto domači proizvod po četrtletjih*. Dostopno prek: http://www.stat.si/tema_ekonomsko_nacionalni_bdp.asp, (20. junij 2008).
44. Statististični urad Republike Slovenije. 2008. *Bruto domači proizvod na prebivalca*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/indikatorji.asp?id=21>, (21. januar 2008).
45. Statististični urad Republike Slovenije. 2008. *Delovna sila, Slovenija*. http://www.stat.si/tema_demografsko_trg.asp, (20. januar 2008).
46. Svetličič, Marjan. 2002. *Old multinational from a young transitional economy: a case of Gorenje*. Working paper. Dostopno prek: <http://www.aueb.gr/deos/EIBA2002.files/PAPERS/W54.pdf>, (11. marec 2008).
47. Tekes. 2007. *Tekes invested 469 million euros in R&D and innovation*. Dostopno prek: <http://www.tekes.fi/eng/tekes/annuals/english/tilastot/index.html>, (30. junij 2008).
48. Tekes. 2008. *Milestones in the Tekes' history*. Dostopno prek: http://www.tekes.fi/eng/tekes/how_we_work/tekes_milestones.htm, (30. junij 2008).

49. Virtual Finland. 2008. *Main outlines of Finnish history*. Dostopno prek: <http://virtual.finland.fi/netcomm/news/showarticle.asp?intNWSAID=25909>, (28. januar 2008).
50. Virtual Finland. 2008. *Public promotion of technology*. Dostopno prek: <http://virtual.finland.fi/netcomm/news/showarticle.asp?intNWSAID=25851>, (2. julij 2008).
51. Vrhovec, Pavle. 2008. *Stavkovno gibanje 1992-2007*. ZSSS. Interno gradivo.
52. Wikipedia. 2008. *Economy of Finland*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Finland, (28. januar 2008).
53. Willner, Johan. 2003. *Privatisation and state ownership in Finland*. CESIFO Working Paper No. 1012. Dostopno prek: http://ideas.repec.org/p/ces/ceswps/_1012.html, (17. februar 2008).
54. *Zakon o kolektivnih pogodbah*. Ur. l. RS 43/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200643&stevilka=1835>, (22. januar 2008).
55. *Zakon o lastninskem preoblikovanju*. Ur. l. RS 55/1992. Dostopno prek: http://www2.gov.si/zak/zak_vel.nsf/zakposop/1992-01-2514?OpenDocument, (22. januar 2008).
56. ZSSS. Dostopno prek: www.zsss.si, (15. januar 2008).
57. Žerjav, Melita. 2003. *Delavska participacija, primerjava Slovenije z Dansko in Finsko*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.