

Проф. др Петар Ђукић *

ПРЕДУЗЕТНИЧКИ ПОДСТИЦАЈ ТРАНЗИЦИЈЕ

Координатне постојећег социјалистичког преображаја

Када је привреду и социјалнополитички систем постојећег социјализма требало конкретним и ефикасним мерама превести на услове целовитог државног и политичке демократије, показало се да то није ни мало једноставно. Готово све земље у транзицији тешко је погодила рецесија привреде, праћена губитком економске снаге друштва, незапосленост, хаотичним монетарним и финансијским токовима, бујањем сиве економије, моралном кризом и атрофијом елементарних функција социјалне стабилности и равнотеже. Привреда се није одједном могла преоријентисати на услове децентрализације и пуне унутрашње и међународне конкурентности, а све то у условима независности и ризика рапидне дерегулације, а на основама пређашње (веома неповољне) економске структуре.

Управљање социјално-економским и привредно-технолошким развојем у историјски новим, економски противречним и социјално осетљивим и нестабилним околностима, захтевало је како суочавање са текућим проблемима неповољне привредне структуре и нове економске политике тако и трагање за теоријским наслеђем и искуствима успешног привредног преображаја земаља са сличним проблемима и перформансама привреде. Јер, и поред сличности економског стања у земљама у транзицији, јасно се уочавају предности оних које, поред осталих мера, примењују избалансирани концепт предузетничког привредног развоја.

* Технолошко-металуршки факултет, Београд

Формална реформа

Домаћа стручна и политичка јавност је већ одавно прихватила неминовност транзиције. Само је реч о различитим схватањима конкретних поступака и мера преображаја привреде и социјалног система у правцу који захтевају опште околности. Тржиште је званично прихваћено као основни регулатор алокације ресурса и кључни облик економске инфраструктуре још крајем осамдесетих година у бившој (социјалистичкој) Југославији. Након пада Берлинског зида и потоњег распада СФРЈ, политичко руководство треће Југославије определило се за формалне промене економског и социјалног система, које се подразумевају за друштва у реформи. Међутим, када је требало институционални систем прилагодити тзв. интегралном тржишту и суочити се са стварним околностима и последицама тржишта рада, капитала, знања и способности, јавили су се жилави отпори и недоумице у вези са практичним консеквенцама тих значајних промена. Није баш лако, нити довољно политички извесно и социјално безбедно и лагодно, изложити се ђудима конкуренције и одрећи се сигурног уточишта или преференције „шире друштвене заједнице”. Јефтин „мекани” новац, финансијска попустљивост и недисциплина, као и сталне прерасподеле у корист повлашћеног друштвено-државног сектора - таква привредно-социјална свакодневица одговара још увек многим економским и социјалним структурама, које се грчевито држе политичких врхова и државног благослова.

За то време стратегије овдашње *ојрезне транзиције* никако да схвате да је давно прошло време бившег југословенског „напредног” социјалног експеримента, који је земљи обезбеђивао специфичност позиције „нешто између” и корист од одговарајућег међународног статуса. Једина реакција на домаћа системска збивања и стратегију опрезне и постепене „власничке трансформације” у данашњем свету може бити чуђење и неверица за оно што се збива са власништвом предузећа, подржавањем највећег дела друштвеног капитала, поништавањем ефеката претходне (легалне) приватизације, гушењем преосталих независних медија и преузимањем главнине друштвених и привредних збивања под државно-политичку контролу.

За то време у свету дешавају се далекосежне промене у правцу *децендиранизације* социјално-политичких и културних форми друштвеног живота и даље *глобализације тржишта* и технологије. Информатизација и пробој знања као кључног развојног фактора увелико мења слику стварности визију њене будућности. При томе темељи на којима се заснива систем

*тржишне привреде, отвореној друштва и политичке демократије апсолутно не долазе у питање.*¹

Предузетнички концепти

Редефиниција темељних друштвених вредности увелико је захватила глобалну економску сферу с краја другог миленијума. Из средина најраширеније тржишне привреде у већину привредно пропульзивних земаља данашњег света проширио се „предузетнички вирус”. Припадност вишој класи, по висини сигурне зараде и добро плаћене професије, да би се поседовала два аутомобила или кућа у „правом” делу града, према искуствима једног од најуспјешнијих модерних менаџера САД, више није „in”, чак ни у Америци. Имати сопствени бизнис, уживати у одабраном послу - то постаје „нови велики амерички сан”²

Међутим, предузетничка оријентација није само ствар данашњице. Холандија је у седамнаестом столећу постала привредно, трговачки, па и технолошки водећа сила света захваљујући стимулацији слободних предузетника (занатлија, трговаца, банкара...) Посебно у отвореном граду Амстердаму, који је толерисао и подстицао предузетничку иницијативу, односно прилив капитала радне снаге и предузетника, међу којима и припадника оних народа са којима је Холандија била у рату³.

Мало ко је стварно веровао да ће након европског насељавања „Новог света”, и осамостаљивања њених „западних колонија”, Сједињене Америчке Државе убрзо постати водећа економска, војно-политичка и технолошка сила планете. Ипак, то се десило, у великој мери, захваљујући њиховом „*систему слободној предузетничкој*”, који је преживео сва искушења грађанског рата у прошлом веку, велике депресије и потоње државне интервенције тридесетих година, као и „малих” криза, рецесија и стагфлације седамдестих година овога века.

Слично је са данашњим примерима предузетничке привредне експанзије, од САД, Јапана и најнапреднијих привреда пацифичког региона, тзв. „малих џинова” од Индонезије, Турске, Чешке, Мађарске, Пољске. Готово у свим појединачним случајевима

¹ Питер Дракер, говорећи о долазећем „посткапиталистичком друштву”, децидно тврди да то ново „друштво знања” сигурно неће бити анти-тржишно, нити антикапиталистичко, а поготово не „марксистичко”. Види: P. Drucker, *Посткапиталистичко друштво*, Грмеч - Привредни преглед, Београд 1995, стр. 18-24.

² Mark Mak Korman, *Чему вас не уче на Харвардској школи бизниса*, Грмеч - Привредни преглед, Београд 1993, стр. 239.

³ П. Вилард. *Злато и новац у иновијетти*, Нолит, Загреб 1990, стр. 218-223

ма, основни импулси за привредни раст и развој долазе из предузетничке, посебно приватне, привредне сфере.⁴

Теорија и пракса најразвијенијих (предузетничких) економија данашњице, према најчешћем становишту, произашла је из *колајса економије и државе блајосћања*, која се заснивала на корпоративном идентитету и снажној позицији јавног сектора привреде. Након слома Бечке берзе 1883. године, од Европе, преко Америке, Јапана и касније реалног социјализма, државна интервенција и социјални инжењеринг имали су преовлађујућу улогу у креирању економског развоја и система расподеле националног богатства. Данашњи *неолиберализам* у пракси и економској политици дела западних земаља свакако нема много заједничког са Смитовом „невидљивом руком” и класичним *laisser-faire* моделом. Међутим, битна додирна тачка је општи привредно-правни и технолошко-развојни амбијент, који се (поново) заснива на слободном предузетништву.

Предузетништво у теорији

Преткласично економско наслеђе оставило нам је елементарне координате за схватање улоге и одлука предузетника. Ричард Кантијон је још у XVIII веку регистровао предузетника као лице које је у послу самостално, те уз неизвесност и пословни ризик ради сопственим или туђим капиталом. Кантијон све тадашње житеље Француске, изузимајући владарску елиту, дели на „предузетнике и оне који раде за друге”. У том смислу предузетници су и просјаци и лопови, као и слободни уметници, адвокати, занатлије, трговци...⁵

Жан Батист Сеј је, почетком XIX века предузетништво дефинисао као посебан, четврти фактор производње који обједињује остале (рад, земљу и капитал), пребацујући њихов ангажман у област више продуктивности и дохотка. Шумпетер у XX веку предузетника види као покретача технолошких промена, али из слоја приватних лица која „преврћу”, мењају и „дезорганизују” постојећу привредну структуру. Историја није у потпуности потврдила Шумпетерова схватања о пропасти предузетника на којима се заснива технолошки прогрес, иако је некада изгледало да ће управо тако бити.⁶

⁴ P. Drucker, *Иновације и предузетништво*, Привредни преглед, Београд 1991, стр. 321-325.

⁵ R. Cantillon, *Опћа расправа о природи трговине*, ЦКД, Загреб 1982, стр. 59.

⁶ Својевремено је совјетски председник Никита Хрушчов, боравећи у САД 1956. године, своје излагање завршио следећим речима: „Свидело се то вама или не, историја ја на нашој страни. Ми ћемо вас сахранити. Ваши

У модерној теорији предузетништва и пословне економије није редак случај да се предузетништво још увек поистовјећује са менаџментом. Међутим, компетентни истраживачи предузетничког фактора јасно стављају до знања специфичност креативне улоге предузетника, у односу на менаџера, не само у организацији бизниса већ и у основном економском значењу. Драктер данас, с правом, указује да успјешни предузетници могу бити и школе, болнице, синдикат, војска, па чак и црква, с тим што су основне одреднице њихове позиције пословна самосталност, оригинална предузетничка идеја и иновација. Кључно упориште предузетници проналазе у „нижим” и „средњим” технологијама, које омогућавају креативну примену и прилагођавање новим околностима у производњи, а нарочито у области услуга. Они су економски елемент друштва који сам себи ствара шансу, предузима кораке у прибављању капитала, знања, стручног и менаџерског рада, као и других економских и организационо-технолошких ресурса. Не траже много, а дају, можда најдрагоцјеније, економске и социјалне ефекте за модерну привредну заједницу - нова радна места.⁷

Одлике предузетника, особе која доноси одлуке, предузима ризик и сноси последице пословног подухвата, према налазима компетентних истраживача, не произлазе из карактера личности. Јер, „свако ко може да се суочи са доношењем одлуке, може научити да буде предузетник и да се понаша предузетнички. Стога је предузетништво пре врста понашања, него особина личности. Његове основе леже у концепту и теорији, а не у интуицији”.⁸

Мајкл Гербер, савремени истраживач-емпиричар и предузетнички консултант, сматра да се у свакој пословној личности за

уници биће комунисти”. А почетком двадесетог века енглески либерални економиста и каснији идејни творац капиталистичке државне интервенције, лорд Џон Мајнард Кејнс, у писму мајци из 1906. године вели: „Тако ми не преостаје ништа друго него да будем умерени бољшевик” (према: R. Eperson, Невидљива рука - увод у историју завере, Купола, Београд 1995, стр. 459, 79 итд.). Исти детаљ може се наћи у познатом уџбенику П. Самуелсона „Економија”, наш превод, Савремена администрација, Београд 1969.

⁷ Дракер наводи да је у САД у декади критичних искушења од 1970. до 1985. створено 40 милиона нових радних места, од којих је 35 милиона отворено у новим предузећима, „која нису била из сектора ’високих технологија’, него из осталих сектора ’средње технологије’, ’ниске технологије’, или чак ’никакве технологије’. И не само то, предузетништво има одговоре за многе кризе и рецесије, технолошке промене и социјалне проблеме који се јављају периодично, као велики циклуси (Кондратјева) или мале кризе и рецесије, односно стагфлацију послератног раздобља. О томе више у: P. Drucker, *Иновације и предузетништво*, op. cit. стр. 32, као и *Creating Jobs - the Entrepreneurs Role*, 'Economics Impact', 1985, № 2, pp. 18-59.

⁸ P. Drucker, *Иновације и предузетништво*, стр. 51.

престиж боре три улоге: предузетник, менаџер и стручњак. Док је стручњак окренут прошлости (не препушта ништа другоме и све би да уради сам), менаџер (прагматичар, организатор и планер) делује у садашности, док је предузетник („иноватор, велики стратег, творац нових метода продора на тржиште или стварања нових тржишта, див који потчињава свет“) увек окренут ка будућности. „Имајући потребу да мења, предузетник у великој мери ствара пустош око себе“⁹ сматра Гербер.

Неминовности промена

У теорији постсоцијалистичке транзиције ипак све више преовладава уверење да тржишна привреда није могућа на постојећој структури власништва и запослености, односно да она претпоставља приватизацију већег дела власнички неидентификованог друштвено-државног капитала. Међутим, спорни су многи „детали“ око начина, садржаја, динамике и темпа приватизације. У игри је широка лепеза потенцијалних модела, од крајње радикалних приступа корените и брзе приватизације, преко потпуно „размекшаних“ модела постепене, опрезне и дугорочне, социјално прихватљиве и друштвено оправдане „својинске трансформације“, до ултраетатистичког, институционално-фондовског (продржавног), егалитаристичког, популистичког или самоуправљачко-синдикалистичког виђења потребног начина и темпа одвијања власничких промена у будућности Југославије. А када има толико „добрих“ решења за један те исти посао, то је као да решења и нема.

Слична је ситуација са либерализацијом. Око ослобађања домаћих привредних субјеката од претеране државне регулативе унутар и превелике „заштите“ у односу на међународну конкуренцију у основи нема спора. Међутим, када треба донети конкретна решења за радикално снижавање царинских стопа и других баријера међународне и унутрашње конкурентности, интереси се веома брзо поларизују око заштите „великих система“, стратешких уступака домаћој производњи и преференције социјално оправданих циљева. Већ је постало општепознато да је дуго усаглашавање мера Програма 2. између различитих носилаца економске политике и домаћих центара моћи, поред осталог, било последица неспремности да се прихвати доследнији либерални концепт НБЈ, због чега се већ одавно говори о његовом неуспеху и потреби предузимања радикалнијих потеза у оквиру потенцијалног Програма 3.

⁹ М. Е. Gerber, *Мити о предузетничком*, оригинално објављен 1986, наш превод. Желнид, Београд 1996, стр. 24-25.

Макроекономска стабилизација је, свакако, синтетички показатељ спровођења свих осталих мера транзиције привреде, али истовремено може бити и први одлучни и практични корак ка коренитој реформи, наравно у границама које су дате њеним примарним ефектима. У сваком случају, макроекономска политика стабилизације има значајно место у поступку транзиције, које се не може реализовати, као продукт секундарног карактера. Константна оријентација ка снижавању инфлације, стабилизацији тржишта и цена погодује осећају извесности и ствара ефекат дугорочне оријентације на сопствену реалну пословну активност, уместо спекулативних и других антипредузетничких акција.

Питање дерегулације такође задире у суштину реалних односа постојеће структуре моћи, па се фактори државне арбитраже тешко одричу стечених позиција и интереса који произилазе из прерасподела и великих трансфера вредности у оквиру фискалног система, буџетских расхода и економског система и политике уопште. То је део одговора на питање откуда толика јавна потрошња и зашто њено учешће никако не пада бар испод половине друштвеног производа земље. Такође је неизвесно када ће доћи до обећане пореске релаксације привреде, да би се услови за пословну иницијативу учинили иоле повољнијим и извјеснијим. Економија понуде, очигледно, тешко може допрети до ушију креатора овдашње, још увек у доброј мери административне и политички дириговане, економије.

Социјална реформа није ништа мање важно стратешко питање транзиције, нити практична мера коју је немогуће спровести. Она је нужан продукт наслеђеног стања пуне (социјалистичке) запослености, структуре, нарочито, индустријске производње, социјалног раслојавања, беспослице и сиромаштва великог дела популације у прелазном стању система ка тржишном моделу економије и демократском друштву. Проблем гашења тржишно непродуктивне производње, нерентабилних и губиташких предузећа, па и непотребних јавних институција, горка је пилула коју морају прогутати све економије и социјални системи друштва у транзицији.

Постсоцијалистичке недоумице

Постсоцијалистичке промене никако се не могу упоредити са уобијаченим економским реформама и праксом „социјалних иновација”¹⁰, које долазе као последица технолошког и културног

¹⁰ Синтагма П. Дракера, којом он означава позитивне друштвене промене које се дешавају почев од осамдестих година двадесетог века у Јапану, САД и Европи, под утицајем развоја „предузетничког друштва” и модерне тржишне привреде. (Види: Р. Drucker, *Иновације и предузетништво*, стр. 45-55.

развоја. Систематске турбуленције, моралне дилеме и социјалне независност неретко доводе до озбиљних дилема, преиспитивања и застоја у основној реформској оријентацији, као и несналажења у практичним мерама и поступцима транзиције.

Међутим, последице се, евидентно, могу контролисати и њихов негативни учинак минимизирати. То показују искуства оних који су у структурном прилагођавању поодмаклих, а нарочито у овом погледу најнапредније Чешке Републике, чијих је 40% запослених морало да промени занимање у току првих пет година транзиције.¹¹ Вишкови запослених обично се преусмјеравају ка пољопривреди, приватном предузетништву, стручним преквалификацијама, или се брига о њима делом преноси у државно старање. Није тачно да се тиме у суштини не добија ништа, пошто је, наводно, реч о једнаком укупном социјалном трошку. Јер, ослобођење предузећа од социјалне бригае чини их ефикаснијим и конкурентнијим, а њихова диференцијација на успешне и неуспешне показује се у крајњој линији на иностраном тржишту, односно само при отварању економије и друштва, што је један од основних циљева транзиције.

Познато је да се људи, на појединачном плану, далеко теже прилагођавају новим околностима, глобалног карактер, уколико на то нису принуђени. Овдашњи страх од транзиције свакако има дубоке корене, који произлазе из хаотичних прилика у друштву и аномije система, који је изгубио вредности бивше, а није стекао начела, вредности и норме будућег друштва. Међутим, понекад су отпори променама проузроковани рђавим домаћим и страним искуствима, сиромаштвом, неизвесношћу, апатијом и бесперспективношћу, нарочито имајући у виду већ виђене промене у земљи у току последњих неколико година (распад друге Југославије, грађански рат, санкције, изолација од света, хиперинфлаторни слом и економска драма). Велики део негативних ефеката свих овдашњих догађања приписује се, не ретко, транзицији. При томе нису искључени негативни утицаји који долазе из сфере чисте политике, потпомогнути популистичким ефектима употребе самоуправног синдрома и колективистичког социопсихолошког наслеђа.

Претпоставке и оријентација предузетничког развојног модела

Нема дилеме да су изузетно важни одговарајући и право-временски *погодности* далекосежних промена начина економске и друштвене комуникације које се дешавају у периоду транзиције. Треба, дакле, очекивати осмишљени пројект социјалне тран-

¹¹ Миљковић Д., Пет година транзиције 1-3, „Економска политика”, бр. 2287, 2288, 2289.

сформације и економских реформи, који би ослободио развојне потенције и неискоришћене ресурсе привредне обнове на тржишној основи.

Међутим, овдашња склоност ка избору „оригиналних” и самосвојних путева, у историјским прекретницама и другим критичним моментима економије и друштва, указује да се ствари *ни овај њуш неће одвијати ипак једносјавно*, па макар да је реч о општеприхваћеним начелима. Примера за то има много, а овом приликом ваља истаћи следеће:

- Иако је друштвена својина, као дериват јавног власништва, у овдашњој и страниј економскоправној теорији проглашена неогдговарајућом, са становишта економске ефикасности, имовинске одговорности и развојно-технолошких перформанси, овдашњи закони о предузећима, власничкој трансформацији и поступцима промене тзв. друштвеног капитала задржали су принципијелни опстанак друштвених предузећа, као равноправних власничких и организационих форми домаћег „предузетничког система”¹².

- Како на једвите јаде још одржавана минимална привредна стабилност тако и курс либерализације и замишљени „модел приватизације” лако могу доћи у питање, уколико се не добије одмах помоћ, подршка и разумевање међународне заједнице за оно што се овде (намерава) учинити. Постсанкцијска политичка и социо-економска искушења нису ништа мање значајна, како за привреду тако и за власт, нарочито када су у питању аспирације за достизањем „претходног нивоа” економског развоја земље.¹³ Нестрпљивост многих фактора домаће, нарочито републичке, еко-

¹² Види Закон о предузећима и Закон о основама промене власништва друштвеног капитала СРЈ, као и републички Закон о поступку промене власништва друштвеног капитала Републике Србије. У свим случајевима „власничка трансформација” је самостални и добровољни, временски неограничени, поступак предузећа (читај њихових директора). Једина изричита обавеза односи се на процену вредности и ревалоризацију друштвеног капитала у предузећима. Тржишни принцип вредновања друштвеног капитала долази у обзир само уколико такво вредновање не даје резултате испод књиговодственог. Већ је 1994. године једном законски поништен ефекат власничке трансформације, који је учешће приватног, посебно деоничког, удела у друштвеним предузећима смањило на минималних 3 одсто. Сви су изгледи да су поменути закони, усвојени током 1996. године, на истом трагу.

¹³ Према саопштењу Савезне владе, средином октобра 1996. достизање нивоа друштвеног производа из 1999. године ваља очекивати већ између 2002. и 2003. године, што значи да су креатори ове пројекције претпоставили континуирани привредни раст од преко 10 одсто сваке године. То сведочи о аспирацијама и начину приступа реформама, за које је евидентно да успоравају привредни раст, управо због промене структуре тржишта, власништва, производње и технологије, а наравно и привредничког понашања. (Види: *Економска политика*, бр. 2324, стр. 12-13.)

номске политике и привреде, подстакнута великим очекивањима, популистичким, па и чисто политичким мотивима, могла би захтевати што бржи привредни раст постојећих производних капацитета и програма. У том случају, ваља нам опет прихватити економију прерасподеле, инфлације, губитака, осредњости и хроничне неефикасности. А промене стварних реформи можда започети неком другом приликом. А од подршке међународних фактора, у том случају, тешко се ишта може очекивати.

- Ниво јавне потрошње у земљи латентне државне контроле готово свих економских токова, очигледно, не може бити радикално смањен. Међутим поставља се питање: да ли се заиста мора по сваку цену задржавати економско-административна контрола над предузећима у транзицији. И колико ће то још да траје? Како, у том случају, остарити неопходну привредну децентрализацију и међународну конкурентност? Социјално старање је, свакако, неопходна функција државе у транзицији, али никако не преко предузећа, чиме се деградира њихова економска ефикасност и тржишна улога.

Систем и перспектива

Са становишта потреба и мотива друштва и привреде у целини, далеко је боље кренути у сусрет променама, које се дешавају, како смо видели, на планетарном нивоу. Јер, реалност налаже прихватање основних чињеница (привредног) живота, какав се одвија у већем делу савремене међународне заједнице. За домаће прилике ваља имати у виду следеће позитивне моменте:

- Предузетнички подстицаји социјалне и економске трансформације у Југославији имају реално упориште у тржишној предисторији привреде земље у полуотвореном и релативно децентрализованом економском развоју бивше СФРЈ. Учешће приватног сектора, посебно у пољопривреди, упућеност на страна тржишта и сарадњу са најразвијенијим земљама оставила су позитиван траг у предузетничкој пракси овдашње економије.

- Формална елиминација санкција Савета безбедности отвара нове могуности за имплементацију тржишног система унутар граница, односно за економску децентрализацију уопште. Пружа се такође прилика за обнову озбиљнијег курса приватизације, на основу радикалнијих модела и поступака чиме би се извршило бар делимично обештећење власника „заробљене” старе штедње, а у циљу повратка поверења у сигурност улога и инвестирања.

- Таква стабилизационо-реформска оријентација донела би земљи значајне поене код међународних финансијских институција и подстакла неопходну подршку југословенској реформи.

- Постсанкцијски опоравак могао би значити претпоставку за фискалну реформу и смањење нивоа јавне потрошње у друштвеном производу, ради још значајније стимулације приватних улагања у земљи и оних из иностранства.

- Осамостаљивање економских субјеката и стимулација предузетничког понашања има смисла само уколико се развија другачији начин комуникације људи. Прихватање идеја економске самосталности и конкурентске позиције, као и имовинске и моралне одговорности за индивидуалне резултате пословања, остаје као трајна обавеза изласка из пређашњег колективизма и садашњег лажног солидаризма великог дела овдашње популације.

Professor Petar Đukić, Ph. D.

ENTERPRENEURAL STIMULUS OF TRANSITION: COORDINATES OF POSTSOCIALISM SHANGES

Summary

No doubt postsocialism transition brings great and radical changes of system and behaviour. Domestic economy and social system are both in front of basic choice of appropriate development strategy in the period after sanctions and transition time. Basic co-ordinates of such strategy are: long-range transformation of domestic and international market, world economy globalisation, more closed technological integration, privatisation and deregulation of economic flows, decentralisation, pluralism, freedom of political and cultural options, the existence and protection of human rights. Great advantages in choosing the basic orientation in economy and social development in transition can be given by entrepreneurial strategy of development, resulted from earlier historical period, just as update period. It could be said that entrepreneurship today resents special (fourth) factor of production and development resource. Modern technological trend point out today's great changes at the end of 20th century give the opportunity for entrepreneurial overcoming the conflicts of the economy in transition. The structure of domestic production, market, technology and employment gives enough guarantees for development managing based on entrepreneurial strategy can be efficient variant in overcoming numerous current and long-range problems of society in reform.

