Cuadernos Orkestra
2015/12_EUS
ISSN 2340-7638

Nazioen Lehiatzeko Abantaila

Esperientzia arrakastatsua, Euskal Autonomia Erkidegoaren ekonomia eta gizarte garapenerako estrategia eraldatzailea bideratzekona

Azua, Jon

2015eko ekaina

Sarrera

Ekonomia berriak eta ongizate gizarteek zergatik gomendatuko lukete geraleku berri bat jartzea lehiakortasunerako bidaia luzean, duela 25 urte argitaratu zen "nazioen lehiatzeko abantailaren" ildotik?

Orain dela hogeita bost urte baino gehixeago, Euskal Autonomia Erkidegoak garapenerako bere estrategia eraikitzearen aldeko apustua egin zuen eta bere etorkizuna diseinatzeko erronkarekin konpromisoa hartu. Euskal Autonomia Erkidegoak ahalik eta autogobernu mailarik handiena eskuratu nahi zuen, Estaturik gabeko nazio izanik, diktadura luzetik atera ostean. Hain zuzen ere, diktadurak Espainiako ekonomia autarkikoa izatea eragin zuen, mendebaldeko demokrazietatik guztiz isolatua. Horrek guztiz mugatzen zuen euskal erakundeek beren etorkizuna eraikitzeko izan zezaketen ahalmena eta erantzukizuna, baita gizarteari ongizate maila handiagoa lortzen laguntzeko erabil zitzaketen tresnak ere. Garai hartan, euskal ekonomiak historiako krisi ekonomiko, politiko eta sozial handienetako bat bizi zuen: indarkeriak gogor jotzen zuen gizartea, langabezia % 25etik gorakoa zen, BPG jaisten ari zen, eta industria sektore gakoak –altzairuaren nagusitasunean eta industria metal-mekanikoaren inguruan egituratuak– erortzen ari ziren, domino fitxen moduan. Garai bertsuan, Europako sei herrialde Ekonomia Elkartea osatzen hasiak ziren, baina gu periferian geunden, guztiz baztertuta, Londres-Milan etorkizuneko ardatz izango zen "banana urdinetik" urrun. Administrazio berria eraikitzen hasi berriak ginen, inongo esperientziarik gabe, baina ilusio handiz; eta enpresa mundua garai berrietara moldatzen eta sindikatuekin bizitzen ikasten ari zen, diktadura zaharrak haiek ezkutuan utzi baitzituen.

Erronka konplexu baina zirraragarri horren aurrean, apustu hori lantzeko pribilegioa izan genuenok, lehenengo, munduko ekonomiaren egoera azalduko zuten gako nagusiak eta aldaketaren joera nagusiak interpretatzeari ekin genion (gure analisiak eginez eta gure asmoak eta ametsak egi bihurtu nahian), eta euskal ekonomian izan zezaketen eragina aztertzen hasi ginen (*“Munduko ekonomiak erakusten diguna")*. Eta, abiapuntu horretatik aurrera, “*Geure ekonomia eta geure herrialdea modernizatzeko eta nazioartekotzeko estrategia”* deitutakoa definitzen hasi ginen. Zentzua eman nahi genion jokalari berriengandik (Estatuak, hiri-eskualdeak, lurraldeak…) espero zitekeen rolari; izan ere, rol horietan gure herrialde txikia –hiri-eskualdearen ezaugarriak zituena, nazioz azpiko eremua izanik, Pirinioen bi aldeetara egituratu gabeko eremuan–, beste batzuekin batera, protagonista izan zitekeen eta, horrela, gizarteari etorkizun oparoa eskaini. Arrakastako estrategia aurrera eramateko esparru eta tresna egokiak ere behar genituen. Paradigma berriek sortuko zituzten beharren eta garai hartako gure esparru politiko-ekonomikoak eskaintzen zizkigun tresnen (edukiak, gaitasunak, garapen potentzialak) arteko aldea identifikatu genuen, eta azterketa horri herrialdearen estrategia erantsi genion, geurea, arreta berezia eskaintzen ziena gure gizarteak, ongizate eta garapen maila jakin bat erdiesteko, behar zituen ekimenei eta faktore edo bektore kritikoei.

Testuinguru horretan, Eusko Jaurlaritza Michael E. Porterrengana hurbildu zen, garai hartako bere ideia eta kontzeptuetara, eta lankidetza prozesu bati ekin genion (gaur egun oraindik ere indarrean dagoena). Horrela, "Euskal Autonomia Erkidegoko lehiatzeko abantaila" baino gehiago eraiki genuen, "lehiakortasunerako eta oparotasunerako bidaia" zirraragarri eta amaitu gabean. Euskal Autonomia Erkidegoak pribilegio bat du orduz geroztik: Porterrek proposatutako kontzeptuak, ikuspegi estrategikotik eta osotasunean, aplikatu zituen lehenengo nazioa izatea. Hain zuzen ere, kontzeptu horiek, urte batzuk geroago, *"Nazioen Lehiatzeko Estrategia"* liburu ospetsuan argitaratu zituen, orain dela hogeita bost urte. Lan horrek, mundu osoan zehar, politika eta estrategia zenbatezinak diseinatzea ekarri du, jarraitzaileak ugaritzea, prestatzaileak prestatzea, ikertzaile eta akademiko berri asko eta asko sortzea, policy maker berriak, lehiakortasunerako tresna berriak, eta oparotasun maila ikusgarriak planeta osoan zehar.

Orduz geroztik, gure proiektu berezi, bizi eta aldakor honetan elkarrekin lan egin dugu, erronka berriei eta ekonomiaren eta gizartearen eskari berriei erantzunez, eta Herrialde mailako estrategia bat eraikiz eta gauzatuz. Horrek guztiak ekarri du gure emaitzak inguruko ekonomienak baino hobeak izatea. Michael E. Porterrek Lehiatzeko Abantailan proposatzen duen kontzeptuaren osagarri berriak ere (Lehiakortasunaz gainera, Shared Value Initiative eta Gizarte Aurrerapena) kontuan hartzen dituen esparru kontzeptuala aurrean izanik eta egunez egun ikasitako ekarpenekin, geure bokazio, izaera, borondate eta konpromisoarekin guztiz lerrokatuta. Prozesu amaigabea, pertsonak abiapuntu eta helmuga hartzen dituen estrategia eraikitzeko apustu zaharraren eredutik eta ulertzeko modutik hasi zena.

I. Lehiakortasuna eta Oparotasuna garapen inklusiboa lortzeko. Ekonomiaren eta gizartearen erronka berriaren aurrean.

Azken hiru hamarkadetan, LEHIAKORTASUN kontzeptuak baldintzatu du gobernuen eta, oro har, ekonomiaren agenda estrategikoen helburu eta jomuga guztia. Baina, sarritan, kontzeptu hori ez da behar bezala ulertu, ez behar beste aztertu eta, are gutxiago, egoki aplikatu. Guztion ahotan ibili da, testu mota orotan azpimarratu izan da eta ekonomia, negozio eta kudeaketa publikoko eskola nagusietan zabaldu da. Eta eztabaida gai izan da, eta hala izaten jarraitzen du. Horregatik, oinarrizko terminoari "alboan" askotariko adjektiboak erantsi dizkiogu, gustuko ez ditugun elementuei "ñabardurak eransteko edo zuzenketak egiteko" edo hura definitzeko oinarrizko eredua "hobetzeko".

Lehiakortasun kontzeptuak adostasun handiagoa edo txikiagoa eragin du mundu akademikoan. Baina, nolanahi ere, ezin da zalantzan jarri Michael E. Porterrek eraiki eta mundu osoan zehar zabaldu dituen lehiakortasun kontzeptuaren eta ereduaren nagusitasuna. Porterren ereduak oinarrizko esparru bat du abiapuntu, "***Lehiakortasunaren Baldintzatzaileak"*** deitutakoa, eta honela defini daiteke: "*nazio edo eskualde bat lehiakorra izango da bertan aritzen diren enpresak gai badira ekonomia globalean eta tokikoan arrakastaz lehiatzeko, eta, aldi berean, herritarren soldatei edo bizitza estandarrari eusteko edo maila hori areagotzeko, horretarako gune integratu eta lerrokatu bat sortuz, estrategia berezi eta desberdindu baten inguruan".* Lehiakortasun kontzeptu horrek produktibitatearekin du lotura, makroekonomiak eta (batez ere) mikroekonomiak bat egiten duten eremuan du kokagunea, eta espazio ekosistema berezi bat sortzen du, zeinetan ekonomia eta gizarte estrategiak ingurune klusterizatuetan modu bateratuan eta aldi berean aplikatu behar diren, siloak edo zuzeneko loturarik ez duten sektoreak gainditz, “ekoizpen kate edo balio kate” bihurtze hutsa baino urrunago. Prozesu hori konplexua da oso, denbora asko hartzen du eta, bestela ezin, askotariko ekimenak eta konpromisoak eskatzen ditu, askotariko protagonisten ekintzak, esparru publikoan eta pribatuan. Eskema kontzeptual hori aurrean izanik, tresna asko erabili dira, berariaz diseinatuak, aurreikusitako helburua lortzeko: balio katea, lehiakortasunaren diamantea, bost indarrak, klusterizatzea... (horiek guztiak benetako klasikoak dira ekonomiaren, enpresaren, politika publikoen eta Akademiaren munduan), eta, horiekin bat, berriena, enpresak eta gizarteak elkarrekin balioa sortzeko mugimendua. Horiek guztiek osatzen dute, modu batera edo bestera, mundu osoan zehar hedatzen joan den prozesuaren oinarri kontzeptuala eta testuingurua. Ildo horretatik, ***lehiakortasuna, lehiakortasuna eta jasangarritasuna, lehiakortasun berritzailea, gizarte lehiakortasuna, elkartasunean oinarritutako lehiakortasuna, lehiakortasun inklusiboa... horiek guztiak termino "zuzentzaileak edo bilakaerazkoak" dira, estrategiaren eta garapen ekonomikoaren arloetako literatura bustitzen dutenak.*** Gaur, “Nazioen Lehiatzeko Abantaila” argitaratu zenetik 25 urte igaro direnean, nire iritziz, liburu horrek gaur-gaurkoa izaten jarraitzen du, inoiz baino gehiago, etengabe berrikusi, sakondu eta eguneratu baita, ekonomian, politika publikoetan eta gizartearen eskarietan gertatu diren aldaketak kontuan hartzeko, baita mundu osoan zehar ikasitakoa txertatzeko ere. Arestian aipatu dugun bezala, liburu horren oinarrizko gomendioak eta orientazioak erabili

ziren Euskal Autonomia Erkidegoaren ekonomia garapen eta eraldaketarako politika diseinatzeko, liburuan argitaratu baino lehen, gainera. Eta, orain, 25 urte geroago, krisi ondorengo garai honetan, berriro ere erabateko gaurkotasuna hartzen du, garai honek agenda berriak eskatzen baititu, ekonomiaren bilakaerari, gizarte eta ekonomiako estrategia berrien aldeko apustuari eta gure gizartearen eskariei erantzungo dieten erronka berriei heltzeko.

Gure herrialdearen ikuspuntutik, guztiz arrazoizkoa dirudi etorkizunerako bidea oinarri sendo, kontzeptual eta praktiko horretatik abiatuz egiten hastea, orain arte, behintzat, oinarri hori baliagarria izan baitzaigu politika publikoak eta ekonomia eta industria sustatzeko programak diseinatzeko eta haiei orientazio estrategikoa emateko, eta, horien bidez, gure garapen, aberastasun sorrera eta ongizate mailan aurrera egiteko. Eredu hori, gaur egun, guztiz errotuta dago Euskal Autonomia Erkidegoan, eta ospe eta aitorpen argia du nazioartean, zalantzarik gabe. Gainera, modu batera edo bestera, ekonomiaren eta eskualdeen garapenaz kezkatuta dauden gobernuen, akademiaren eta nazioarteko erakundeen balioespena eta interesa piztu du. Euskal Autonomia Erkidegoko kasua, bere giza garapen jasangarriko eredua, nazioartean aztertu, landu eta aitortzen dute, eta, horrenbestez, erreferentzia ona da etorkizuneko urrats berriak emateko abiapuntu gisa hartzeko.

Ildo horretatik, merezi du aipatutako iturrira hurbiltzea, alegia, Michael E. Porterrengana. Galdera hau egiten du egileak: *Zergatik dira nazio eta eskualde batzuk besteak baino oparoagoak? Zein baldintzak laguntzen diote enpresa globalen edo tokikoen berrikuntzari eta hazkundeari? Zein esparruk eta zein elementu, politika eta edukik ahalbidetzen dute modu iraunkorrean enplegu berriak eta hobeak lortzea, soldata hobeak eskaintzea, herritarren bizitza maila hobetzea, eremu jakin batean? Zergatik da LEHIAKORTASUNA –sarriegi gaizki ulertu izan dena– ekonomiaren garapenaren erronka izugarri honen erantzuna?* Galdera horiei erantzun nahian, Porterrek analisirako esparru bat eskaintzen digu, koherentea eta osoa, “lehiakortasunaren baldintzatzaileak” definitzetik hasten dena. Eta gogoratzen digu lehiakortasunari begira, “elementu guztiak garrantzitsuak izanik ere”, benetako aldea hurbilpen mikroekonomikoak eskaintzen digula, klusterizatzeak, ekonomiaren eta gizartearen arteko elkarreraginak, eta enpresen arteko eta enpresen eta gobernuen arteko lehia-lankidetzak, eremu edo lurralde jakin batean arituta.

Aurreko esparrua zehaztea ez da nahikoa, ordea. Aldaketa ugari gertatu dira azkenaldian munduko ekonomian: jokalari berri gehiago azaldu dira; ekonomia modu askotara nazioartekotu da –modu horietako askok globalizazioa gainditu dute eta horrek nazioartekotzearen paradoxa ekarri du, tokikoak gero eta garrantzi handiagoa hartzen baitu, globalizazio aroak aurrera egin ahala–; globalizazioaren hedapen uniformearen aurrean, alde askotako errealitateak gailendu dira; azken urteetako krisiak gabeziak eta desberdintasunak areagotu ditu; ahots askok jarri ditu zalantzan ekonomia eta enpresa eredu nagusiak (baita enpresa bera ere) eta krisi larri honen erruduntzat eman dituzte (banka eta gobernuak ahantzi gabe); politika gero eta urrunago ikusten da; gobernuek, nire ustez, ekonomiaren garapenean duten eragin garrantzitsua gutxietsi egin da… Aldaketa horiek guztiak aintzat hartuta, eta ekonomiaren garapen eredu inklusibo berri bat lortu nahian, zalantzarik gabe esan dezakegu komeni dela lehiakortasun eredua berreskuratzea eta eredu hori “libratu”

eta elementu gakoak berrikustea (edo birdefinitzea), lehiakortasuna, berriro ere, herritarren oparotasunaren eta ongizatearen zerbitzura jartzeko.

Bide horretan, aurrerago ikusiko dugun bezala, oso garrantzitsua da gobernuen eta gizartearen beraren egitekoa, enpresek aurrera eraman beharreko eraldaketarekin batera, apustua arrakastatsua izatea nahi bada.

Horrenbestez, bide horri heltzea proposatu nahi dugu, Euskal Autonomia Erkidegoak beste garapen arrakastatsu bat lortzeko behar dituen tresna berriak identifikatzera iritsi ahal izateko. Alegia, hauxe proposatzen dugu: ***"Lehiakortasuna desblokeatzea, haren oinarrizko kontzeptuak eta elementuak irekiz, benetako garapen inklusiboa lortzeko".***

Erronka konplexua da, zalantzarik gabe. Gainera, gaur egun, herritar gehienok ez dugu lotura handirik sentitzen politikarekin, eta horrek atzera eramaten gaitu, iraganeko baieztapen zaharretara, eta aldarrikatzera gobernuek ez dutela esku hartu behar ustez merkatu libre, efiziente, garden eta ongizate sortzaile horretan. Baina, aitzitik, epe luzeari begira eta orain inoiz baino gehiago, politika behar-beharrezkoa da, politika sendoa, lidergoa eta konpromiso publikoa. Enpresek erantzukizunez jokatu behar dute, "herritar onak" izanik, beren ohiko negozio ereduarentzat behar-beharrezkoa den enplegua sortuz.

Mundua eredu "homogeneoei" aurre egiten ari da (krisiaren eraginez ez ezik, baita beste faktore batzuen eraginez ere), orain arte nazioarteko erakunde gehienek eta gobernu zentralizatuek "bakartzat" hartu izan dituzten ereduak zalantzan jartzen, ikusi baita enpresa multinazionalen eredu nagusi horiek konpromiso maila eskasa erakutsi dutela beren kokaleku izan diren erkidegoekin (baita jatorrizkoekin edo nagusiarekin ere). Eredu horien parez pare jarri nahi dira aurrerapen eta ongizaterako beste eredu batzuk, oraingoez bestelako espazioak eskaintzen dituztenak. Eta bide berriak eskaintzen dira horretarako: estrategiak eta ekonomiak federal eta eskualde mailako bihurtzea; enpresa multinazionalak "etxera itzultzea", soldata baxuko eremu eta estrategietako "toki askotako kontzentraziotik" lehiakortasun benetako eta jasangarrirako eremuetara; "ekonomia demokratizatzea"; jarduera ekonomikoa klusterizatzea; estrategia desberdinduak "*mikro-ekonomizatzea",* askotariko gizarteen eta komunitateen zerbitzura; "*Shared Value" edo enpresaren eta gizartearen artean elkarrekin balioa sortzea*, gero eta indar handiagoa duen korrontea, gizartearen beharrak eta eskariak industria eta merkatuetako enpresa liderren negozio ereduaren erdi-erdian jartzen dituena; mundu mailan elkarren mendekotasun gero eta handiagoa, edo *"glokalizatua";* balio kate glokalen definizioa berraztertzea, enpresa, herrialde eta jakintzaren konektagarritasun adimendunaren baitan (*"smart plugin");* eta talentuari eta haren kudeaketari gero eta garrantzi handiagoa ematea, teknologia esanguratsuen erabilera egokia eta aplikazioa optimizatuz.

Ideia eta paradigma berrien eztanda, elkarrekiko gero eta lotura handiagoko ekonomian, politikak eta ekonomiak bat eginik, lehiatzeko eta elkarlanerako eremu

berri batean, enpresa-enpresa, eskualde-eskualde, enpresa-gobernu eta ekonomia-gizarte eremuetan.

Nolanahi ere, hainbeste eragin digun krisi honek (bereziki, lehen “ekonomia zuria” zuen eta munduan nagusi zen mendebalde honetan) alderdi on gutxi batzuk ere utzi dizkigu. Horrenbestez, krisiak erakutsi digu garabidean doan beste mundu berri bat badagoela, politikek modu oso desberdinetara jokatu dutela, ekonomian eta merkatuetan esku hartzea ezinbestekoa dela, erabaki eta plan bakarren eraginkortasuna zalantzan jarri behar dela, eta, batez ere, erronka berriak oso handiak direla eta, horregatik, helburu berrietatik, jomuga berriekin eta tresna berriekin egin behar zaiela aurre.

Horrela, indar handiz azaleratzen dira askotariko iritziak, ekonomiaren gaur egungo eztabaidan eragiteko. Batzuek “kapitalismoa berrasmatu” behar dela aldarrikatzen dute; beste batzuek azpimarratzen dute sistemak berak gero eta desberdintasun gehiago eta maizago sortzen dituela; hirugarrenak urrunago doaz eta hamarkada askotan zehar ekonomiaren eta gizartearen erronkak –aldi baterako, behintzat– nork bere aldetik lantzea ekarri duten oinarriei begiratzen diete; edo hazkundearekin batera, gizarte aurrerapena bilatu behar dutela nabarmentzen dute; edo enpresaren eta gizartearen arteko balio partekatuaren korronte berria iradokitzen. Aire berriak datoz, gizartea eskatzen ari den aldaketaren aldekoak. Lehiakortasun eredu hori desblokeatzeko gai diren herrialdeek eta enpresek (jakinik lehiakortasun ereduaren formulazioak eta edukiek indarrean jarraituko dutela, baina behar bezala ulertu eta aplikatuz) amestutako garapen inklusiboa lortuko dute: garapen ekonomikoa eta soziala, eta guztientzat. Eta, ingurune horretan, enpresaz hitz egitea ez da unitate pribatu independenteez soilik hitz egitea: gizarte eta ekonomiako entitate berriez hitz egin behar da, haien testuinguruaz, haiek jarduten diren inguruneez, eta gobernuen politikez eta estrategiez, maila guztietan. Izan ere, elementu horiek guztiek baldintzatzen dute, neurri batean, enpresen emaitza kontua. Gizartearen behar eta eskariek sortuko dituzte etorkizuneko negozio eredu berri eta arrakastatsuak.

Horrenbestez, gure bidaide zaharrak, **elkartasunean oinarritutako lehiakortasunak**, beste geraleku bat behar du, bidaia eta ibilbide luze honetan. Euskal Autonomia Erkidegoan –eta mundu osoan– ikasi genuen zein ziren oparotasuna baldintzatzen zuten elementuak, Michael E. Porter ondoan edukiz eta haren erreferentzia esparrua, zorroztasun akademikoa eta laguntza erabiliz estrategia eta herrialde bakoitzeko errealitatera egokitutako politika berriak eta bestelakoak aplikatzeko. Halaber, ikasi genuen "**ongizate sarea**" ezin zela ekonomiaren hazkundearen mende jarri; aitzitik, bi helburuei batera erantzun behar zaiela. Eta ikasi eta ikusi ahal izan genuen **ekonomia erreala** ez dela ameskeria, baizik eta aurrerapenaren, berrikuntzaren eta etorkizunaren sorburua. **Enpresaren eta enpresa estrategiaren balioa** ulertu genuen; iraganeko ideiak bazterrean utzi genituen, “**antolakunde hedatuaren eta balio kateen**” indarra ulertzeko; “dimentsio fisiko autonomoaren” pisua erlatibizatu genuen; eta nazioartekotzea indartu, estrategia hori errespetuz eta geure herrialdeko estrategiarekin lerrokatuta gauzatzeko (geure herrialdeari eta gainerakoei begiratuta, haietan lan egin nahi baikenuen). Jabetu

ginen mundua aldatu egin zela eta ekonomiako sektore zaharrak estatistikaren eta kontu publikoen preso zirela, eta gure **jarduera klusterizatu** genuen, merkatuen errealitatea aintzat hartuta. Ulertu genuen merkatuek eta herrialdeek **IRTENBIDEAK nahi dituztela, ez produktuak**. **Epe luzeko bazkideak** nahi dituzte, ez pagotxa saltzaileak. Eta **harreman publiko-pribatua elkarlanerako eta lehiatzeko konpromiso eremua** dela konturatu ginen, zorroztasunean oinarritzen dena, eta ez influentzien bidezidorrean. Orain, zirkulua itxi egin behar dugula ari gara ikasten eta, horretarako, hurrengo urratsa egin nahi dugu: **gizarte honekin eta gizarte honentzat balioa elkarrekin sortu nahi dugu**, gizarteak helburu duen garapen proiektuaren parte aktibo eta benetako protagonista izan nahi baitu. Hori guztia lehiakortasuna da. Hori guztia hartzen du barne eredu zaharrak eta hori guztia –berrituz eta birdefinituz gero– izan daiteke eredu berriaren zati. Jakin genuen benetako ekintzailetzak –ekintzailetza berritzaileak, estrategikoak eta lehiakorrak–, definizioz, ez duela gehikuntzako hobekuntzarik ekartzen. Aitzitik, gauzak berrasmatzea eskatzen du, negozio ereduak birdefinitzea, asmo handiz pentsatzea eta geure etorkizunaren jabe izatea. Gure ikaskuntza osatzen duten elementu horiek guztiek bideratu dute **lehiakortasunerako gure bidaia berezia. Bidaia luzea, mundu osoko hainbat herrialdek egin dutena, eta guk, Euskal Autonomia Erkidegoan, hiru hamarkadatan egin duguna eta gaur herritartze agiria lortu duena. Izan ere, gaur, "nazioen lehiatzeko abantaila ez da laborategiko lan bat edo alderatu gabeko asmakizun akademiko bat, edo "akademiko" izan nahi duen edonork, bere lana nabarmentzeko gainerakoena gutxietsiz, modu sinplistan kritikatu dezakeen tresna bat.**

Porterrek berak bere garaian azaltzen zuen bezala, bidaia horretan, aurreko urteetan, enpresa hartu zuen interes gune nagusi. Horrela, Porterren arrakasta handiek analisi eta azterketa esparruak eskaini zizkiguten enpresa, industria eta merkatuetara hurbiltzeko eta haiek ulertzeko, baita elkarren arteko eraginak lantzeko ere, industria eta firma global deitutakoetan. Eta tresna horiek gaur egun oraindik ere indarrean daude eta funtsezkoak izaten jarraitzen dute. Porterren "*balio katea", "lehiakortasunaren diamantea", "bost indarren"* eskema, enpresen desberdintze estrategikoa… gelditzeko iritsi direla dirudi. Kontzeptu horien gainean eraikitzen dituzte irakasle, enpresaburu, lider eta estratega berriek "ñabardurak", alternatibak, eredu, esparru eta apustu berriak. Ordura arte, eta ibilbide luze eta oparo hori izanik ere, Porterren lanak ez zien protagonismo handirik eskaini gobernuei, eta ez zuen azpimarratzen beren egiteko nagusia eta ezinbestekoa, ikuspegi negatibista orokorraren aurrean. Horren baitan, "industria politika" galtzaile eta irabazleen arteko jokotzat hartzen zen, politikako aukeraketen guztiz mendeko, merkatu askeek "ongi egiten zuten lana" oztopatuz. Ikuspegi horren atzean, ordea, lehiakortasunaren interpretazio okerra zegoen, ez zen neurtzen industria politikak ekonomiaren garapenean eta lurralde eta herrialdeetan zuen eragina, eta agerian geratzen zen akademiak, politikak, enpresek eta sindikatuek zuten konpromiso eskasa.

Lan horretatik aurrera, Porterrek funtsezko egitekoa emango dio gaur "*enpresen ekosistema*" deitzen dugun horri. Azpimarratu zuen gobernuen eta haien politiken izugarrizko garrantzia eta eragina, lankidetzan oinarritutako ekonomia ezinbestekoa zela, enpresaz haratago zabaltzen zen erakundea, ekonomien klusterizatzea eta

tokikoaren nagusitasuna, emaitza desberdindua eta oparoa lortzeko plataforma ordezkaezina baita. Bidaia horretan, Porterrek analisirako esparru berri bat proposatu zuen, "*Lehiakortasunaren Diamantea"* (nazioena). Esparru horrek agerian utzi nahi du gobernu maila bakoitzak, nork bere modura, baina esanguratsu, eragina izango duela diamantearen lau erpinetako bakoitzean (eskariari lotutako faktoreen garrantzia; merkatuetara orientatzea eta horiei aurre nola egin erabakitzea; estrategiak, aurkakotasuna eta enpresen osaera-portaera espazio jakin batean; eta balio kateen konstelazio beharrezkoaren integrazio maila lurraldeari dagokionez), beste bi eragin ere kontuan hartuta: politika publikoak (badauden ala ez dauden) eta momentua bera (zoria, estrategiari tira egingo dioten kanpoko gertakarien katea egotea ala ez egotea, etab.). Garai hartan, gizarte politikek ez zuten aurrerago, eta gaur, inoiz baino gehiago, ematen diegun garrantzi agerikoa eta funtsezkoa. Euskal Autonomia Erkidegoak, ordea, beti lehiakortasunaren funtsezko elementutzat hartu izan du "ongizate sare bat eraikitzea, justiziari eta zuzentasunari erantzuteko ez ezik, lehiakortasunerako eta kohesiorako faktore erabakigarria izango baita". Hortaz, gizarte alderdia ez da bazterrean utzi nahi izan. Gure estrategiak ez zituen, denboran, bi plano bereizten (lehenengo ekonomia eta, ondoren, gizarte ongizatea), baizik eta estrategia bateratua proposatzen zuen.

Gaur, hogeita bosgarren urteurren hau ospatzerakoan eta Euskal Autonomia Erkidegoan eta Euskal Autonomia Erkidegotik praktikara eraman genituen ideia haien eragin izugarria gogoratuz, pozik egon gaitezke, bi arrazoirengatik: alde batetik, Porterren teoria eta paradigma modu estrategikoan eta osotasunean aplikatu zuen lehenengo lurraldea izan ginelako (Estaturik gabeko nazioa, gainera), bere lana argitaratu aurretik, baina bere ikerlanak eta hasierako gomendioak oinarri hartuta, eta egilearen beraren aholkularitzaz baliatuta, eta 2) beste aldetik, urte luze hauetan, elkartasuna eta ongizatea oinarri izango dituzten lehiakortasunerako estrategiak eta politikak berrasmatzeko lanari eutsi diogulako eta lan horretan sakondu eta ekarpenen bat egin diogulako, mundu osoan aitortutako arrakasta lortuz.

Euskal Autonomia Erkidegoan, asko ikasi dugu (eta ikasten jarraitzen dugu) Porterrengandik. Aldi berean, hark ere ikasi du, hala uste du, elkarrekin egin dugun lan honetatik. Elkarrekin, indarra eman diogu gobernuek lankidetza eta lehia publiko-pribatuko eta publiko-publikoko askotariko eredu egonkorretan jokatu behar duten rolari; ekonomiaren klusterizatzearen antolaketa iraunkorra eta benetako rola ulertu ditugu, merkatu-produktuaren kontzeptuek baldintzatzen duten industria sektore klasikoen muga gaindituz eta askotariko eredu berriak proposatuz, diziplina eta industria askotakoak eta merkatuz merkatu bereiz daitezkeenak; izaerak eta zerbaiten parte sentitzeak lehiakortasunean duen eraginaz ohartu gara; ekonomiaren eta ongizatearen politikak eta sareak (hezkuntza, osasuna, gizarte zerbitzuak…) elkarrekin garatzea lortu dugu eta bi helburuak denboran ez bereiztearen garrantziaz jabetu gara, aberastasunaren banaketa ezin baita utzi "ekonomiaren" emaitza onen soberakinen mende; enpresen tamainaren eta dimentsioaren benetako zentzua ulertu dugu, eta, horrenbestez, ez gara enpresa unitateetara mugatu, baizik eta elkar eragiteko sarearen balioa azpimarratu nahi izan dugu, eta, horrela, hemen ere, kontzeptu analogiko finkoak gainditu eta kontzeptu digital dinamikoetara hurbildu gara; eta errealitateari aurrea hartzea lortu dugu, gero eta mundu mailakoagoa den ekonomiaren eta tokia izateak ematen dion berezitasunaren arteko oreka zaila

landuz, tokikoaren eta globalaren arteko elkarrizketa konplexuan, eta gobernuen, herrialdeen eta eskualdeen eskari legitimoak entzunda, nork bere estrategietan protagonismo handiagoa eskatuz, eta protekzionismoa eta erredukzionismoa gauza bera direla uste dutenen konplexurik gabe, politika egokiak diseinatuz errealitate bakoitzerako, gizarteen oparotasunaren zerbitzura...

Hogeita bost urte geroago, hain legatu aktibo garrantzitsuaren arrakasta eta ekarpena ospatu nahi ditugu, esker onez. Eta, batez ere, ilusioz ikusten dugu ibilbide hau ez dela norberaren buruaz harro sentitzeko historia hutsa, baizik eta etorkizunari aurre egiteko oinarri sendoa. Gaur, Michael Porterrek paradigma berri bat proposatzen digu, *"balio partekatuko eta gizarte aurrerapeneko ekimenen"* bidez. Gizarte Aurrerapeneko Indize berri bat proposatzen digu; Mike Kramerrekin batera, "*Shared Value Initiative"* bultzatzen du; eta lehiakortasunaren eta oparotasunaren arloko "hezitzaileen hezitzaile" izaten jarraitzen du, MOC sarearen baitan (*Microeconomics on Competitiveness)*. Sare horretan, bost kontinenteetako 120 unibertsitatek hartzen dute parte (Euskal Autonomia Erkidegoko kasuak, gainera, garrantzi handia du bertako ikasmaterialean, Harvardeko Estrategia eta Lehiakortasunerako Institutu ospetsuak proposatuta). *"Health Value"* "berriaren" arloan ere (Osasunaren Balioa Pazientearentzat) ekarpen esanguratsuak egin ditu azken urteetan, konpromiso luzea eta sendoa baitu guztiontzako osasun sistema berriekin. Horiek guztiak dira, Porterren iritziz, *"Lehiakortasunaren etapa berri honen"* ardatzak. Etapa horretan, egilearen beraren hitzetan, "*etorkizunean arrakasta izango duten negozio ereduak munduko gizarte beharrak asetzen dituzten haiek"* izango dira.

Euskadin, hogeita bost urte geroago, Porterren oinordetza bikainari begira gaude, eta bere gidaritza eta bultzadaz gozatzen jarraitzen dugu, etorkizuneko ekimen eta korronte berrietan. Orain dela hogeita bost urte, gurean krisia eta hondamendia nagusi zirela, paradigma berri bat behar genuen. Porterren *"Nazioen Lehiatzeko Abantaila"*k lagundu zigun bide berri bat egiten, oparotasunera. Gaur uste dugu badakigula zergatik egiten duten aurrera nazioek, enpresek, industriek, erakundeek eta gizarteek bezala. Bidea luzea eta konplexua da, baina badakigu nondik joan behar dugun. Gure lehiakortasunari traba egiten dioten giltza, giltzarrapo eta eragozpen guztiak "desklokeatzeko" beharrezko ideiak, baliabideak eta konpromisoak baditugu. Haiek irekitzeko ordua da.

Duela hogeita bost urte, estrategiaren arloko maisu handienetako batek, Ekonomiako Nobel sari Robert M. Solow-k, Porterren liburua aurkeztu zuen, Charles ibaiaren beste aldetik, ibai horrek bereizten baititu, fisikoki baino gehiago, Solowren MIT (Massachusetts Institute of Technology) eta Porterren Harvardeko Unibertsitate lehiakidea. Orduan, Solowk Porterrek proposatzen zuen paradigma berria azpimarratzen zuen, eta "*formulatzeko modu klasikoan oinarritzen zela"* esaten: *ikerketa sendoa, zorroztasun akademiko eta praktiko egiaztatua, eta gomendioak diseinatzeko eta aplikatzeko ardura izango zuten bidaide egokiak".* Hori besterik ez.

Gaur egungo erronkek bere ekarpenaren balioa azpimarratzen dute, inoiz baino gehiago. Gaur, Porterren kontzeptuek indarrean jarraitzen dute. Are gehiago, mundua prestatuagoa dago orduko proposamen horiek ulertzeko, egilearen teorien garapen

naturalaren baitan. Errealitateak emaitzen ebidentziaren aurrean jarri gaitu eta, batez ere, prozesuaren ebidentziaren aurrean. Gaur Euskal Autonomia Erkidegoan esparru eta arlo horretan mundu mailako erreferentzia baldin bagara, ez da testu bikain hori kopiatu genuelako, baizik eta testua modu egokian interpretatu genuelako, gure beharrak eta errealitatea aintzat hartuta, gure izaeran eta kulturan txertatuta, eta etengabe aurrera egiteko eta hobetzeko prozesu konplexuaren oinarritzat hartuta, zertarako argi batekin: "***Herrialde eta gizarte oparoa eraikitzea. Elkartasuna oinarri duen lehiakortasunaren eredu oso bat***".

Europar Batasunak berak, nazioarteko erakunde nagusiek eta, oro har, eragile gehienek indargune eta arrakasta bektoretzat hartzen dituzte aipatutako "aldaketa" eraikitzeko erabili ziren oinarriak. (Hain zuzen ere, oinarri horiek azpimarratu zituen Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuak Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruz argitaratu zuen Lehenengo Txostenean, eta oinarri horiek erabili dira gure herrialdeko ekonomia eraldatzeko elementu gakoak interpretatzeko eta sakontzeko, 1980an Gernikako Estatutua onartu eta lehenengo Jaurlaritza osatu ostean. Bilbo-Euskadi hiri eskualdeari Hirien LKY saria emateko arrazoien artean ere oinarri horiek aipatu zituen, beste faktore batzuen artean, epaimahaiak). Christian Ketelsek, berriki, TCIren Newsletterrean argitaratutako artikuluan, elementu horiei "*euskal zaporea"* edo "prozesuaren magia" esaten die, *"Clusterizar y glokalizar la economía*[1]*"* lanean azaldu dudan bezala.

[1] Jon Azua: *Clusterizar y Glokalizar la Economía: La magia del Proceso*

Euskal Autonomia Erkidegoa: Arrakastaren gakoak

1. **Ikuspegi** nahiko argia, ongizate eremu bat sortzea helburu duena, berezko ahotsa izanik **eraikitzen ari den Europa berrian**.

2. **Konpromiso-konplizitate publiko-publikoa eta publiko-pribatua**, lidergo eta inplikazio publikoa duena baina **plangintza "partekatua"** egiteko.

3. **EKONOMIAREN MUINAREN** aldeko apustua: **INDUSTRIA,** epe luzera aberastasuna sortzeko gaitasuna duena.

4. **Mikroekonomiako eta gizarteko estrategia eta irtenbide bateratuak, "Elkartasunean oinarritutako Lehiakortasuna"** deitutakora eramango gaituztenak.

5. **Behar/errealitate glokala**z konturatzea.

6. **Autogobernua: geure erabakitzeko ahalmena**.

7. **LEHIA ETA LANKIDETZA UZTARTZEN DITUEN EREDU KONFEDERALA: EUSKO JAURLARITZA + FORU ALDUNDIAK + UDALERRIAK.**

Egileak egina. ELGEko Txostenekin, EBko eskualdeekin, Hirien Lee Kuan Yew sariarekin eta abarrekin alderatuta. JON AZUA – ENOVATINGLAB, *www.enovatinglab.com*

Arrakastarako gako horiek erraz antzeman daitezke Michael E. Porterren oinarrizko proposamenaren esparru kontzeptual eta orokorrean. Oinarrizko proposamen hori, ordea, "apustu berriek" indartu dute, eta "Industria pentsamendu inklusiborantz" garamatzate, giza garapen jasangarria helburu izanik, Europar Batasunak, munduko THINK TANKS nagusiek eta lehiakortasunean aurre-aurrean dauden herrialdeen estrategiek erakusten duten bezala. Euskal Autonomia Erkidegoa ere norabide horretan doa. Bere garaian kritika asko jaso zituen esku hartze publiko, baliabide eta politika berezi nabarmeneko industria herrialdearen eta ekonomiaren aldeko estrategiak, baina, gaur, epe luzea kontuan hartuta eta krisi garai honetan, industria eta zerbitzuen eredu sinpleen aldeko apustua egin zuten ekonomiek baino emaitza hobeak ditu. Gaur, Ameriketatik hasi eta Europar Batasunera eta Txinara, Europako politika berriei arnasa ematen dien "Industria Errenazimenduak" gure ekonomiaren eta herrialdearen oinarriak berresten ditu.

II. Oparotasun, aberastasun eta enplegu eremu berri baterantz. Gure ekonomiaren behar, tresna eta asmo berriak?

Herrialdeen Garapen eta Estrategia Eredu orok erakundeen bultzada, erabakia eta proposamena behar-beharrezko dituela ahantzi gabe, modu legitimoan aukeratuak izan diren agintariek jakin beharko dute ordezkatzen duten gizartearen asmoak eta nahiak interpretatzen, koiuntura edo momentua ere kontuan hartuta, horrek baldintzatzen baititu bai jokalekua eta bai politikak. Zalantzarik gabe, Euskal Autonomia Erkidegoak hurrengo bi-hiru hamarkadetarako jokalekua eraiki nahian, "*Herrialdeko Estrategia Osoa"* diseinatu beharko du eta, horren baitan, jokaleku desiragarri horretara iristeko ekintza multzoa.

Estrategia hori eraikitzeko (planen, ahalegin estrategikoen, aldaketa bideratuko duten bektoreen neure interpretazio esplizitua) lan prozesu luze bat izan dugu, bere erabaki egokiekin eta hutsuneekin, eta baliabide, borondate, politika eta programa sendoagoekin edo ahulagoekin, guztiak Eusko Legebiltzarrak eta Eusko Jaurlaritzak proposatu, bultzatu eta kontrolatuta. Zalantzarik gabe, esan genezake Euskal Autonomia Erkidegoak lortu dituen modernizatze, garapen ekonomiko, aurrerapen eta gizarte kohesio mailak positiboak direla. Hala eta guztiz ere, iraganeko arrakasta (demagun, oraingoz, ibilbidea arrakastatzat har dezakegula) ez da etorkizuneko arrakastaren bermea.

Prozesua arrakastatsua izanik ere, ezin da esan etorkizunaren aurrean eroso sentitu behar dugunik edo etorkizunari aurre egiteko aldaketarik behar ez denik.

Horrenbestez, estrategia orotan bezala (pertsona, enpresa, lurralde, gobernu estrategia orotan bezala), geure etorkizunaren jabe egin behar dugu eta gure gizartearentzat jokaleku desberdina, desiragarria, partekatzeko modukoa eraiki. Estrategia horrek erantzun beharko dio erronka berrien, megajoeren eta ekonomia, gizarte eta politikako jarrera berrien desafioari. Esparru orokor horretarako tresna gakoak behar ditugu, aurrean izango ditugun eragozpen eta zailtasun aldakorrei (baita aukerei ere) aurre egiteko eta horiek gainditzen ahalegintzeko. Hain zuzen ere, horrela, ekonomiaren errealitate berriari lotutako paradigma nagusiak, aukerak eta eskakizunak identifikatzera iritsiko gara. Paradigma eta paradoxa berriak, aukera-erronka binomioa batera hartzen dutenak.

Honela laburbil ditzakegu:

Kontzeptu eta Paradigma Berrietara egokitzea

Nazioartekotzearen paradoxa	• Hazi, esportatu, atzerriratuak eta langile globalak. • Enplegua **ETXEAN** eta kanpoan. • **BALIOA** elkarrekin **SORTZEA**.
Globalizazioaren gozoki engainagarria	• Merkatuak baliabideak efizientziaz esleitzen ditu eta ongi egindakoak aitortzen ditu.
"Zerbitzuen gizartea, jakintzaren gizartea" xede duen pentsamendu bakarraren falaziak	• "Pentsamendu bakarretik" IHES egin. • INDUSTRIAra itzuli.
Gaizki ulertutako LEHIAKORTASUNA	• Izendatzaileak aldi bateko abantaila eskaintzen du: soldata txikiak, pobretzea, enplegua murriztea. • ZENBAKITZAILEA AZPIMARRATU: BALIO erantsia.
Erantzukizunaren eta lidergoaren beldurra eta deserosotasuna	• "Norberaren erabakietatik ihes egin".
Enplegu eta Hazkunde Inklusiboa	• Hezkuntza, migrazioak eta enplegua. • Ekonomia eta gizarte garapena. • Balioa elkarrekin sortzea. • Aurreikuspena, Babesa eta Gizarte Zerbitzuak.
Gizartearen beharrak eta haien egitekoa Aberastasun eta Enplegu sortzaile gisa	• Osasunaren Zientziak. • Osasunaren Teknologiak. • Etxebizitza, Gizarte Zerbitzuak, Zahartzea…

Iturria: **JON AZUA - ENOVATINGLAB, *www.enovatinglab.com***

Input berriak txertatu beharko ditugu eredu kontzeptualean, nazio bakoitzak lortu nahi duen lehiatzeko abantailaren geraleku berri hori osatzen joateko. Neure iritziz, kokapen ezin hobea eta pribilegiozkoa izanik ere (erronkak, arriskuak eta ahultasunak ere badituena, noski), gure arazoak aberastasun, enplegu eta ongizaterako aukera eta iturri bihurtu behar ditugu. Munduko beste edozein herrialderen erronken antzekoak ditugula iruditzen bazaigu ere, Euskal Autonomia Erkidegoaren gizarte eta ekonomia errealitatea, lurraldea, giza kapitala eta erakunde egitura beste lurraldeenaz oso bestelakoa da. Egoera berezi horretatik abiatuta bideratu behar dira hazkundeko eta ongizaterako bektoreak, kasuan kasu. Hain zuzen ere, gizarte eskariak dira, bizi ditugun zailtasunen eta arazoen isla izanik, irtenbide, aberastasun eta enplegu iturri berriak, eta horien gainean sortu behar ditugu gure aukerak. Etorkizunak eskaintzen dizkigun aldaketak eta aukerak aintzat hartu behar ditugu, berritzeko espirituz eta konpromisoz.

Esparru eta jokaleku lorgarria, beharrizanei erantzungo dien gizarte erronkarako egokia, eta garapen inklusiboaren printzipioak eta ereduak oinarri hartuko dituena. Baina eredu hori eraikitzeko ezinbestekoa da enpresaren, gizartearen eta gobernuaren konpromiso objektiboak eta erantzunak lerrokatzea. Prozesu luze eta konplexu horrek guztioi eskatzen digu benetako jarrera aldaketa (banakakoa, elkartasunekoa eta taldekoa, batera), enpresatik bertatik hasita eta gutako bakoitzarenganaino, "geure etorkizunaz jabe egiteko ***geure esparru berria diseinatu*****"** behar baitugu**.**

Esparru berri horrek Euskal Autonomia Erkidegoa lehiakortasun eta ongizate eremu izatea ahalbidetu behar digu, hiri-eskualde ereduekin bat, dagoeneko eremu horiek indarra hartzen ari baitira ongizatean eta garapen jasangarrian. Aurrerapen eta garapen eremuak dira, enpresaren eta gizartearen artean, elkarrekin, balioa sortzeko eremuak. Hain zuzen ere, gaurko munduan, hiri-eskualdeak garrantzia hartzen ari dira, indartsu, gainera, eta globalaren eta tokikoaren arteko topagunearen jokalari eta eremu berriak bihurtu dira. Baina, oinarri sendoak jarri behar dituzte, mundu lehiakor honetan beren lehiatzeko abantaila bermatu nahi badute.

III. Euskal (eta munduko) ekonomia berri horren gakoak.

Azken urteetako krisiak, gero eta handiagoa den desberdintasunaren arrasto iluna utzi digunak, ezinbesteko egiten du bide berriak bilatzea. Bestelako pentsamendu, bide eta ametsak (horiek ere bai), eremu desiragarri berri batera iristeko.

Badirudi Berrikuntzaren mezua eta mantra erabat nagusitu dela, edozein arazo konpontzen duen etiketa magikoa izango balitz bezala. Ildo horretatik, berrikuntza, ekintzailetza, lehiakortasuna, nazioartekotzea eta, horien ondoan, "Eskualde espezializatuak eta adimendunak" eraikitzea ekonomia arrakastatsu ororen zumitz trukagarriak badira, arrazoizkoa izango litzateke horien atzean dauden edukietara eta printzipioetara irekitzea, eta eduki eta printzipio horiek enpresa mundutik gizarte eta politikako mundura eramatea, horrela, berrikuntza, lehiakortasun, ongizate eta gobernantza esparru berriak osatzeko apustua egiteko, ekonomiaren, politikaren eta gizartearen erronka eta desafio aldakorrei erantzun nahian, erkidegoen, herrien eta pertsonen zerbitzura egongo den etorkizun arrakastatsua lortzera iristeko. Iraganean erabili genituen esparru finkoak gainditu behar ditugu eta, etengabe, unean uneko eskari aldakorretara egokitu. Baldin eta sormena eta berrikuntza indartu nahi baditugu, hesiak hautsi, etorkizuna berrasmatu, immobilismoa gainditu, gizarteari eta bertako talde eta protagonistei –enpresak, sindikatuak, unibertsitateak, besteak beste- "kutxa kanpotik" pentsatzea eskatu… **zergatik ez dugu erabiliko jarrera hori bera gizarte agenda eta eskari berriei erantzungo dieten esparru berriak bilatzeko, lehiakortasunak eskatzen dituen bide berriei erantzunez?**

Gaur, orain dela hogeita bost urte bezala, lehiakortasun eta ongizate eremuko eragile guztiengandik eta bakoitzarengandik espero daitezkeen rolak berriro pentsatu behar dira, dagoeneko aipatu ditugun input horiek ere txertatzen joateko.

Esan diezaiogun EZETZ determinismoari, neurrigabeko eta ongi esplikatu gabeko korronte "globalizatzaile" orok proposatzen zigunari. Tesi zahar horrek ontzat emango luke krisiaren kudeaketa unibertsala eta mundu osoan zehar modu "homogeneoan" barreiatu izana, betiereko bihurtuz (bereziki eurogunean) herrialdeen eta pertsonen artean errenta desberdintasunak; ongizate estatuaren jasangarritasun eza; hazkunde lortu ezina; hazita ere, modu kohesionatuan, alegia, garapen eta gizarte inklusioa bermatuz, egiteko aukerarik eza; eta hurrengo 25-30 urteetan enplegu duina sortzeko ezintasuna. Pentsamolde, jarrera eta etorkizunari aurre egiteko modu horrek ontzat emango luke aginte guztia eta kudeaketa gobernu teknokratiko eta global baten eskuetan uztea, ezinbestean: ozeanoak, klima, energia, ingurumena eta lurralde antolaketa, kapital merkatuak, defentsa eta segurtasuna, askatasunen antolaketa eta arauketa, enplegua, migrazioak, hezkuntza, zerga politika, aurreikuspena eta gizarte segurantza, hondamendiak… Hori eginez gero, une jakin bateko teknika eta urruneko burokrazia bihurtuko lirateke gure gizarte arazoei eta eskariei irtenbidea emateko bide bakarra. **Baina iritzi global horrek, zorionez, talka egiten du –gero eta indar handiagoz, gainera– ebidentzia alternatiboekin. Mugimendu horiek "*energia politikoan*" ikusten dute erabakiak hartzeko legitimotasuna, eta gizarte eskariei erantzuteko konpromisoak hartzen dituzte, banaka, modu subsidiarioan edo taldean, konfiantza, sinesgarritasuna eta herritarren parte hartzea eta kontrola oinarri hartuta.**

Euskal Autonomia Erkidegoak gure etorkizuna baldintzatuko duten eraginetako batzuei aurre egiteko modu berriak behar ditu:

- ***EKONOMIA BERRI* batean bizi gara, gero eta glokalizatuagoa dena.** Ekonomia horren ezaugarriak bi multzotan sailka daitezke. Alde batetik, ondasunen eta zerbitzuen gero eta globalizazio eta nazioartekotze handiagoa, munduko merkataritza handitzea, kontzeptuak eta management-a sinplifikatzea izango genituzke. Beste aldetik, tokikoak garrantzia hartzea, lehiakortasunaren elementu bereizgarri izateko, eta, horren ondoan, abiadura (ideia sortzen denetik merkatura iristen den arteko denbora); teknologia (bereziki, informazioaren teknologiak eta haien erabilera); industria, teknologia eta jakintza elkartzea; eta eremu berriak sortzea, "ekonomia sortzaileak edo ideienak edo jakintzarenak" deitutakoak, hirietako biztanleek osatuak, hiri-eskualdeen gero eta protagonismo handiagoarekin, eta gizarte portaera berriak eskatzen dituztenak, gobernantza hobea eta garapen inklusiboa.

- **Ekonomia berriak lehia eta lankidetza uztartuko dituzten jarrerak eta ekintzak eskatzen ditu. Inongo enpresa, eskualde, gobernu edo pertsona ez da gai etorkizunari berak bakarrik aurre egiteko. Estrategia "eskizofrenikoak" eraiki behar dira, alegia, aldi berean (eta, kasurik gehienetan, eragile berdinekin) lehiatzeko eta lankidetzan aritzeko aukera emango dutenak.** Enpresei dagokienez, mundu osoan zehar barreiatutako "balio kateen konstelazio" osorako harremanetarako esparruak eta moduak. Nazioartekotzeak dogmak eta paradigmak aldatu ditu, eta indar guztiak norabide berean jartzea eskatzen du, eskuzabaltasunez eta elkartasunez. Ez dugu irabazle eta galtzaileetan banatutako merkatu edo "azoka zahar" bat behar.

- **Komunitate berriak, sarean, jakintzaren abangoardiari lotuta, baina, aldi berean, jatorrizko eta berezko guneetan sustrai sendoak dituztenak.**

- **Mundu garatuaren eta garatzeko bidean doanaren arteko dualtasuna gero eta handiagoa izanik ere, bi munduek elkarrekiko gero eta lotura estuagoak dituzte eta, hortaz, estrategiak eta konpromisoak partekatu behar dituzte** pobrezia errotik desagerrarazteko, kapitalismoa eraldatzeko edo "kapitalismo inklusiboa" sustatzeko, klima aldaketari eta haren ondorioei arreta aktiboa egiteko, jasangarritasunarekin konpromisoa bermatzeko… Horretarako guztirako, estrategia partekatuak behar dira, bai eremu globalean eta bai tokikoan.

Eremu eta garai berri horiek ad hoc tresna berriak eskatzen dituzte, iristear dauden jokalekuak planifikatzeko, kudeatzeko eta kontrolatzeko. **Partaidetzazko benetako demokrazian, guztiz legitimatuan, sustraitutako gobernantza.**

Eta, noski, "espero dugun etekina" agerikoa bada ere, ez da batere agerikoa nola banatu behar dugun etekin hori. "Etekin globala" lortzeko bide bakarra dago: eskualdez eskualde, enpresaz enpresa, pertsonaz pertsona. Mikroekonomiaren

garaia da, eragileak estrategia berezi baten zerbitzura jarri behar dira (arestian aipatu dugun lehiakortasun eta lankidetza ereduan), tartean dauden pertsonen oniritziarekin, lurraldez lurralde, eremuz eremu.

Ekonomia hori datorkigu. Nolanahi ere, ekonomia global hori ez dago tokiko garapen naturalaren aurrez aurre, oker pentsatu izan dugun bezala; aitzitik, pertsonaren zerbitzura egotea izan behar du ezaugarri. Krisian dagoen ekonomian bizi gara, bai, eta horrek aukerak eskaintzen dizkigu, baina ukaezina da gero eta desberdintasun handiagoak ditugula eta langabezi tasa jasanezina. Egoera beldurgarria, zalantzarik gabe. Desberdintasun horiek eta langabeziak, noski, irtenbide globalak eskatzen dituzte, baina batez ere, tokian tokikoak, lurraldeari lotutakoak: “eskualde estrategiak eta/edo tokikoak eta espezializatuak”, mikroekonomikoak, pertsonen arteko benetako konpromisoan oinarrituak, publiko-pribatuak, erakundeen artekoak, eta hezkuntza, demografia, zerga eta gizarte munduan gertatzen ari diren errotiko aldaketekin lotura estua izango dutenak.

Erronka berriak, orain artekoez bestelakoak, erantzun bereziak eskatzen dituztenak.

Ildo horretatik, giza garapenari, lehiakortasunari edo berrikuntzari lotutako sailkapenetan, munduko liderrak zein diren aztertuz gero, hainbat ezaugarri komun dituztela ikusiko dugu:

- Oso herrialde deszentralizatuak dira, gobernu mota konfederalekoak, “eskema eta politika” osoak dituztenak, koordinatuak eta zuzenean neurtu eta kontrola daitezkeenak, eta EZ “estatistikako distantzia” luzera.

- Politika eta estrategia nahikoa egonkorrak dituzte, erakunde maila askotarikoen eta enpresen zuzeneko elkarreraginaren emaitza, epe luzeko ikuspegiaz.

- Eskualdetutako eremuak dituzte, erakunde esparru propio baten gainean eraikiak, hurbileko errealitate soziologikora egokituta.

- Ekonomia klusterizatua eta espezializatua dute, jakintzaren abangoardiara lotzen dituena, bai eta balio kate global nagusietara ere.

Jokalari berriak – Irtenbide berriak.

Munduak, Europak, Espainiak, Euskal Autonomia Erkidegoak, une aldakor bakoitzean, nahi dugun eta lortu nahi dugun errealitatera egokitu behar dugu. Horrek ez du esan nahi printzipioak eta asmoak bazterrean uztea, ez “pragmatismo betierekoz” jokatzea, ez geldiaraziko gaituzten moldatzeetara edo “posibilismoetara” mugatzea.

Gaur egun, ekonomiaren globalizazioak tokiko erkidegoak indartzen ditu, harreman eredu berri bat proposatzen duelako. Gainera, elkarren arteko mendekotasun ekonomikoa sortzen du –erabaki eta atxikitze askean oinarrituta–; ezinbesteko egiten du esparru komun berriak ehuntzea; kudeaketarako tresna berriak eta politika eta administrazioko esparru berriak

ahalbidetzen eta eskatzen ditu, gaur egun indarrean dauden egitura historikoez haratago; administrazioan eta gobernuan berrikuntza modu berriak aholkatzen ditu eta politikan parte hartzeko bide berriak; eta erakunde txiki berriak sortzeko aukera ematen du, guztiz bideragarriak ekonomiaren eta ongizatearen ikuspuntutik.

IV. … eta geraleku berri bat.

Horrela, hogeita bost urte geroago, Michael E. Porterrek geraleku berri bat proposatu nahi du lehiakortasunerako bidaia luze honetan. Ez da bide alternatibo bat; aitzitik, osagarria da, zirkulua itxi eta jatorrira itzultzeko aukera ematen duena. Pertsonen eta lurraldeen oparotasuna bilatzen hasi ginen, horretarako lehiakortasunaren erronkak landuta, eta, orain, pertsonengana itzultzen gara. Shared Value and Social Progress ekimenak hasierako apustu hura berresten du. Enpresak eta gizarteak balioa elkarrekin sortzerakoan aurkituko dugu lehiakortasunaren muina, oparotasuna. Hain zuzen ere, enpresak dira ongien prestatutako erakundeak: gizartearen beharrak eta eskariak beren negozio eredu bihurtzen dituzte. Baina eredu horiek arrakasta izatea nahi bada, merkatuari (eta, batez ere, gizarteari) eskaini nahi zaizkion produktuak eta irtenbideak birdefinitzea eskatzen dute, antolaketa hedatua (alegia, balio kate osoa) berriro pentsatzea, eta klusterrak ad hoc sustatzea, bermatzeko, jokalari bakoitzaren parte hartze espezializatuaz lagunduta, lehia eta lankidetza estrategia glokalak ezarriko direla, ereduaren arrakasta bermatuko dutenak. Prozesu eta geraleku horrek askotariko jokalarien balioa aintzat hartzera eraman behar gaitu. Horregatik, aliantza publiko-pribatuak eta publiko-publikoak ehundu behar dira; Gobernuz Kanpoko Erakundeen, hezkuntza eragileen eta ikerketaren munduaren balio estimaezina ere kontuan hartu; eta, noski, tokiko eta elkarteko konpromiso sendoa berretsi, garapen endogenoa mundu osoan zehar zabal dadin. Horixe da, hain zuzen ere, lehiakortasuna.

Michael E. Porterren eta haren “Nazioaren Lehiatzeko Abantaila” lanaren eskutik, bidaia zirraragarria egin dugu, gure herrialdea eraldatzera eraman gaituena, gure herritarren oparotasuna hobetzera eta gure enpresen, gobernuen eta lurraldeen lehiakortasuna areagotzera. Gainera, ikasteaz gainera, Oinarrizko Eredua sendotzen eta indartzen lagundu dugu, eta eredu hori mundu osoan zabaltzeko ere gure ekarpena egin dugu.

Urteurren honek aukera ematen digu, gutxitan bezala, egindako lanaren balioa aitortzeko eta eskertzeko. Baina, horretaz gainera, eta bereziki, aukera ematen digu egiteko dugun bide luze, zirraragarri eta arrakastatsua begiztatzeko. Lehiakortasunerako bidaia handia.

Mila esker, Mike. Thanks Mike.

Bibliografia

1. **Azua, J. (2001). Alianzas Coopetitivas para la nueva economía: B+G+C** McGraw-Hill.

2. **Clusterizar y Glokalizar la Economía. La magia del proceso.** Jon Azua. Editorial Oveja Negra. Bogotá 2008.

3. **Hainbat argitalpen, prentsa artikulu** (Neure Kabuz)**, egilearen hitzaldi, ohar tekniko eta ikerketa proiektu.** Jon Azua (www.enovatinglab.com)

4. **The Basque Case: Bilbao-Basque Country. A citiy-region competitiveness model.** Jon Azua. WEF Competitiveness of Cities.