

Izhodišča razvojne strategije Slovenije

Konkurenčne prednosti in internacionalizacija¹

Ali sploh potrebujemo novo razvojno strategijo? Ali ni dovolj le uvesti tržno gospodarstvo, ki bo samo vzpostavilo ustrezno gospodarsko strukturo ter načrtovalo tudi dolgoročneje razvojne smeri? Dilema ni niti nova niti značilna za Slovenijo. Ali načrtati razvojno strategijo ali pa se opreti bolj na industrijsko politiko?

Razprave o podobnih dilemah potekajo v mnogih državah, tudi najrazvitejših. Okoliščine nas silijo v prepričanje, da je potrebno oboje; in razvojna strategija in industrijska politika. Vprašanje pa je bolj, kakšni naj bosta in ne, ali sta sploh potrebni. Zakaj?

Ves svet je v fazi temeljnega preoblikovanja. Novi izzivi razvoja znanosti in tehnologije zahtevajo preoblikovanje položaja vseh držav in njihovih podjetij na svetovnem trgu. Hitrost sprememb in s tem velika tveganja narekujejo nenehno dograjevanje in preoblikovanje starih usmeritev. »Stare« primerjalne prednosti se zgubljujejo, oblikujejo se nove ali bolje rečeno države in podjetja si ustvarjajo nove konkurenčne prednosti. Še ne toliko daleč nazaj so te slonele predvsem na naravnih bogastvih. Danes jih ustvarja predvsem človekovo znanje (to vključuje tudi informacije o znanju drugih). Zunanje okolje torej narekuje ponovno osmišljanje položaja države v mednarodnih gospodarskih odnosih.

Kaj pa notranji dejavniki? Preskok iz 23 milijonskega jugoslovanskega gospodarstva v dvomilijonsko slovensko gospodarstvo (po številu prebivalstva oziroma potrošnikov) je gotovo ogromen preskok. Gospodarski prostor države se je po številu prebivalcev zmanjšal za 10-krat. Seveda je to zmanjšanje bistveno manjše glede na večjo kupno moč slovenskega prebivalstva. Vseeno pa gre za ogromen preskok, ki ga niti preoptimistična² prizadevanja za ohranjanje »starega« jugoslovanskega trga ne morejo bistveno zmanjšati. Infrastrukturne, energetske in druge vezi, stkanе na jugoslovanskem gospodarskem prostoru, dobivajo v novih razmerah drugačen pomen in relativno težo.

Z nastankom slovenske države je torej treba ponovno osmisлити tudi položaj Slovenije v mednarodnih gospodarskih odnosih, na novo najti mesto v »mednarodni delitvi dela«. Zatečena gospodarska struktura ne sme biti glavno merilo gospodarske usmeritve. Prevrednotenju gospodarskega položaja v svetu se ni mogoče izogniti, pa če je to še tako boleče. Hitre tehnološke spremembe, pa tudi spremembe v gospodarskem zemljevidu sveta (preoblikovanje SZ in vseh nekdanjih socialističnih držav) dodatno utemeljujejo nujnost temeljitega prevrednotenja lastnega gospodarskega položaja v svetu.

Preskok iz srednjega v majhno gospodarstvo je velik in zahteven preskok. Kot

* Dr. Marjan Svetličič, izredni profesor na Fakulteti za družbene vede.

¹ Članek bistveno dopolnjuje idejo, prvič obdelano v Svetličič, M., Prvine zunanje ekonomske strategije Slovenije, Naši razgledi, 21. 2. 1992, in Naši razgledi, 20. marec 1992, ter Svetličič, M. in Bučar, M., The Strategy of International Economic Cooperation of Slovenia, Development & International Cooperation, Ljubljana Vol. VIII, No. 14-15, June-December 1992, pp. 57-73.

² Več v Svetličič, nav. delo 1992.

kažejo dosedanje izkušnje, je izguba velikega dela jugoslovanskega trga zelo boleča, vendar pričakovana, saj vsaka nova država na novo osmišlja dosedanje gospodarske vezi, njihovo smotrnost ter ekonomičnost. Obenem novejšje težnje v svetovnem gospodarstvu dajejo tudi majhnim gospodarstvom prednosti, ki niso zamenljive. Sodobna tehnologija ima za posledico bistveno zmanjšanje razdalj (časovno in cenovno), kar zmanjšuje relativni pomen velikega nacionalnega trga in krepi pomen dostopa do svetovnega. Hitro spreminjajoče se razmere dajejo majhnim gospodarstvom določene prednosti, ki izhajajo iz večje prilagodljivosti in fleksibilnosti, ki ju velika gospodarstva nimajo.

Te prednosti lahko izkoristijo le tista gospodarstva, ki so že dosegla visoko stopnjo internacionalizacije dejavnosti svojih podjetij, ki so že intenzivno vključene v svetovno gospodarstvo. Če tega ni, nimajo niti možnosti odzivati se na svetovne težnje, ki so za majhno gospodarstvo odločujoča determinanta razvoja. Rugmanova kritika³ znane Porterjeve analize⁴ je lahko temelj takšni trditvi. Močno internacionalizirano gospodarstvo oziroma njegova podjetja lahko namreč izkoristijo ne le prednosti Porterjevega nacionalnega diamanta,⁵ pač pa tudi nacionalnega diamanta trgov držav, na katerih največ prodajajo.⁶ Vsiljuje se sklep, da si država z veliko izvozno naravnostjo ter z visoko stopnjo internacionalizacije svojih podjetij (visok delež tujih naložb) lahko bistveno razširi svoje razvojne možnosti. To je posebej pomembno za majhna gospodarstva, v katerih ni moč pričakovati zelo razvitih dobaviteljev niti visoke stopnje domače konkurence. Slabosti v enem od diamantov je mogoče nadomestiti s prednostmi v drugem. Ista struktura diamanta ne daje državam avtomatično enakih konkurenčnih prednosti.

Slovensko gospodarstvo je že relativno intenzivno izvozno naravnano. Razi-skave v prostoru Alpe-Jadran so pokazale, da je stopnja internacionalizacije slovenskih podjetij podobna kot sorodnih podjetij članic Skupnosti Alpe-Jadran iz EGS. Slovenija se po izvozu na prebivalca uvršča na 21. mesto v svetu⁷ (pred Španijo, Portugalsko, Grčijo; slovenski izvoz na prebivalca je le za 266 dolarjev manjši od japonskega).⁸ Po absolutnem znesku izvoza smo na 59. mestu, po GDP na prebivalca pa šestindvajseti. Visoko kakovost življenja kaže podatek, da smo po pričakovanem trajanju življenja na 23. mestu, če bi upoštevali le ženske, pa skupaj s še tremi državami celo na petem mestu. Čeprav vseh teh števil ni treba jemati kot suho zlato tudi zato, ker so nekatere druge veliko manj ohrabrujoče, pa vseeno kažejo, da po nekaterih kazalnikih le nismo tako majhni, kot se to običajno misli. Poznavanje tega stanja je potrebno ne le zaradi ugotovitve začetnega stanja,

³ Alan M. Rugman, *Diamond in the Rough*. Business Quarterly, Canada Management Magazine, Ontario, Winter 1991.

⁴ M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, 1990.

⁵ M. Porter trdi, da je nacionalni konkurenčni položaj odvisen od štirih nacionalnospecifičnih determinant ter dveh zunanjih spremenljivk: priložnosti in vladne politike. Štiri determinante ali, po Porterju nacionalni diamant, so: faktorski pogoji (naravna bogastva itd.), vrsta povpraševanja (zahtevni ali nezahtevni kupci), povezane in podporne industrije (obstoj ali neobstoj ter kakovost dobaviteljev) ter strategije podjetij in tip konkurence. Od vrste in kakovosti medsebojnega vplivanja teh štirih dejavnikov ter izkoriščanja ali ne priložnosti, ki se ponujajo, ter uspešnosti vladne politike je odvisen konkurenčen položaj nacionalnega gospodarstva na svetovnem trgu.

⁶ Rugman pravi: »Lahko trdimo, da je ZDA diamant pomembnejši za kanadska industrijska multinacionalna podjetja kot pa lasten kanadski, saj je v povprečju 70% njihovih prodaj naravnanih na ameriški trg.« Pri tem je treba opozoriti, da je 70% te trgovine v rokah 50 multinacionalk, od katerih je polovica v tuji lasti.

⁷ Treba je sicer upoštevati »naravni zakon«, da imajo majhne države po pravilu večji izvoz na prebivalca kot velike in zato teh primerjav ne velja absolutizirati. Kljub temu pa so le lahko eden od kazalcev stopnje internacionalizacije določene-ga gospodarstva.

⁸ Podatki so iz World Development Report 1992, ki obsega podatke za 125 držav. Za nekatere države le-ti niso bili dani. Podatki za Slovenijo temelje na podatkih Zavoda za statistiko in zato niso povsem primerljivi s podatki WDR.

pač pa tudi iz psiholoških razlogov, ki so tudi pomembno izhodišče vsake strategije.

Vendar pa ta internacionalizacija še ni dosegla ravni, ko bi lahko intenzivno izkoristili prednosti diamantov držav, kamor se izvažajo. Obenem velja, da izvoz ni najboljši način, s pomočjo katerega se lahko učinkovito prenaša medsebojno delovanje med vsemi štirimi elementi diamanta. Tuje naložbe so boljše sredstvo. Imperativ izboljšanja konkurenčnosti slovenskega gospodarstva je torej tudi s tega vidika pospešiti tuje neposredne naložbe. Zelo visoko kakovost življenja kaže podatek, da smo po pričakovanem trajanju življenja skupaj z vrsto držav celo na petem mestu.

Kakšna razvojna strategija?

Glede na majhnost gospodarstva, glede na že sedaj visok delež izvoza v GDP, zlasti če upoštevamo tudi izvoz v nekdanje jugoslovanske republike,⁹ se zdi upravičeno trditi, da kakšne bistvene meje med razvojno strategijo in strategijo mednarodnih gospodarskih odnosov ne bi smelo biti. Slovenija bo morala v tujino izvažati bistveno več kot 50% proizvodnje in storitev. Da bi bila uspešna, bo verjetno kaj kmalu morala doseči od 60 do 70% delež. To utrjuje prepričanje, da bistvene razlike med »domačo« in zunanjegospodarsko strategijo pravzaprav ne bi smelo biti. Izhodiščni trg za Slovenijo bi že na začetku moral biti svetovni.

Odpri, navzven zazrta razvojna strategija je zato edina mogoča usmeritev. Vsaka drugačna usmeritev bi bila lahko zelo nevarna. Podaljševala bi v nedogled visoko zaščito domače industrije in ohranjala dosedanje (ne dovolj učinkovito proizvodnjo) ter ustvarjala monopolne proizvajalce na majhnem preveč zaščitenem lokalnem trgu. Edina rešitev iz zanke monopolizacije gospodarstva za majhno gospodarstvo je odprt razvojni koncept, ki se proti domačim monopolom bojuje s tujo konkurenco. To pa ne pomeni odpreti vrat tako, da se ustvari tak 'prepih', ki lahko 'odpihne' obetavne domače proizvajalce. Določeni 'vetrolovi' so potrebni, vendar le toliko, da blažijo 'loputanje vrat' in 'prehlade', ki jih povzroča tak prepih, če ljudje nimajo časa, da se nanj navadijo.

Zavzemanje za gospodarsko strategijo ne pomeni zavzemanja za oblikovanje nekega dokumenta, pač pa za oblikovanje spleta ciljev in sredstev za njihovo uresničitev. Skratka, gre za ustvarjanje ustreznega vzdušja in temeljnih pogojev za delovanje gospodarskih subjektov. Preteklost nas je prevečkrat izučila, da se z dokumenti ne da reševati vsakdanja praksa, da kolikor bolj kot so ti papirji 'dognani', bolj gre življenje po svoje in mimo dokumentov. Vendar pa je treba načrtati temeljne dolgoročne vsebinske cilje, ki se želijo doseči, da bi na teh temeljih podjetja lažje načrtovala svoje mikrogospodarsko delovanje. Skratka, gre za splošen okvir, za razvojno vizijo, za ustvarjanje razmer ter identifikacijo zatečenih in pričakovanih ter zelenih konkurenčnih prednosti domačega gospodarstva v primerjavi z drugimi v hitro spreminjajočem se svetovnem gospodarstvu.

⁹ V letu 1991 je Slovenija uresničila 23,5% vseh prodaj na tujih trgih (18% l. 1990). Prodaje na eksjugoslovanski trg so padle na 17% l. 1991 ter celo 6% v prvih šestih mesecih l. 1992.

Globalizacija mednarodnega poslovanja, regionalizacija, izjemno hitre in globoke tehnološke spremembe, gospodarsko povezovanje in politična dezintegracija povzročajo v svetovnem gospodarstvu visoko stopnjo nepredvidljivosti in tveganj. Edino racionalni temelj ekonomske strategije majhne države v takih razmerah je fleksibilna strategija, visoka stopnja prilagodljivosti zunanjim determinantom, ki so za majhno gospodarstvo danost.

Poznavanje in stalno spremljanje gibanj v svetu sta zato nujni pogoj uspešne gospodarske strategije graditve lastnih konkurenčnih prednosti. Pri tem ne gre za pasivno spremljanje dogajanj v zunanjem okolju, pač pa za aktivno politiko identifikacije dolgoročnih trendov ter iskanje priložnosti v njih. Skratka, gre za ustvarjalno odzivanje na zunanje razmere. Strategija mora temeljiti na realni presoji sedanjega položaja Slovenije v svetu, vendar mora imeti hkrati vizijo prihodnjega zelenega položaja. Mora biti pragmatična in se izogibati nerealnim željam. Obenem pa mora biti dovolj ambiciozna, da spodbuja izvajalce strategije (vlado, podjetja, posameznike) k doseganju zahtevnejših ciljev.

Okostje takšne razvojne strategije je:

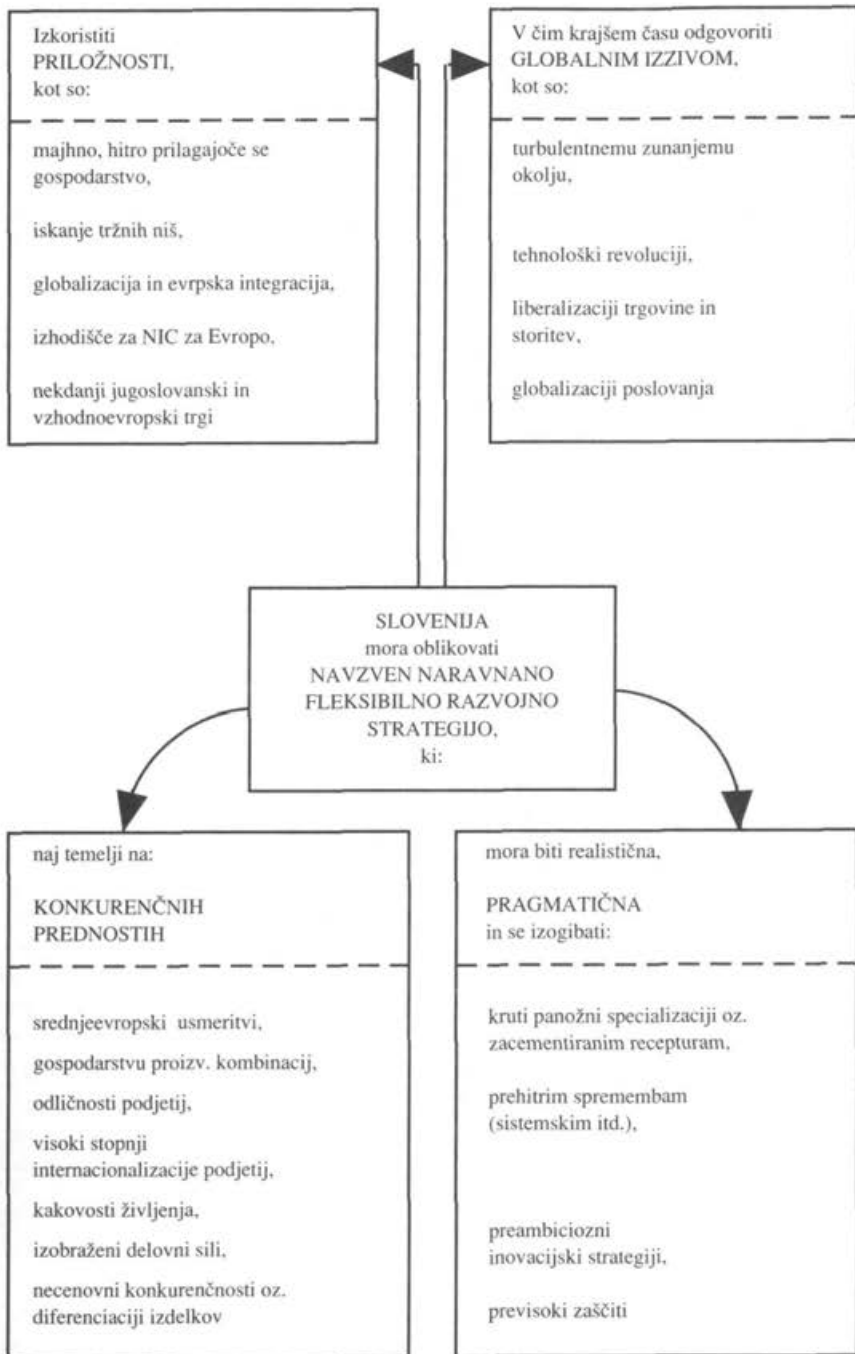
1. identifikacija obstoječih ter zelenih konkurenčnih prednosti,
2. prilagajanje globalnim svetovnim spremembam,
3. ugotavljanje priložnosti (iskanje tržnih niš), ki jih daje spreminjajoče se svetovno gospodarstvo,
4. realizem in pragmatična ambicioznost.

Če bi želeli med štirimi Porterjevimi strategijami: faktorsko poganjani, naložbeno poganjani, inovacijski ter premoženjsko poganjani strategiji ugotoviti, katera bi bila najprimernejša za Slovenijo, bi hitro ugotovili, da to nikakor ne morejo biti niti premoženjska niti faktorska poganjanja, saj je Slovenija, razen sposobne delovne sile, faktorsko revna. Ovira na poti inovacijsko poganjane strategije, ki omogoča dosegati in vzdrževati konkurenčne prednosti, so skromne možnosti vlaganj v raziskave in razvoj. Preostane edino naložbeno poganjana strategija,¹⁰ katere domet pa ravno tako omejuje pomanjkanje sredstev za vlaganje v prenovo gospodarstva. Tuje naložbe lahko zapolnjujejo vsaj del te naložbene praznine in tako skrajšajo čas, v katerem je mogoče začeti uresničevati elemente te strategije. Bistvo te strategije je stalno vzdrževati visoko naložbeno raven, ker le tako je gospodarstvo lahko konkurenčno na svetovnem trgu. To pa omogoča le visoko učinkovito gospodarstvo.

Navedene sestavine razvojne strategije nazorno kažejo, da v bistvu ne gre za novito, edino zveličavno strategijo, pač pa bolj za medsebojno prepletene strategije, katerih sestavni elementi imajo v različnih primerih različno težo. Bistveno pa je, da se znotraj predloženega modelskega pristopa poskuša analizirati lasten položaj in najti temeljne smeri prihodnjega delovanja.

¹⁰ Čeprav Porter dela kar pomembno ločnico med investicijsko in inovacijsko strategijo, pa je Gray mnenja, da pravzaprav tako ostre meje ne bi smeli začrtovati (H. Peter Gray, *International competitiveness: A review Article, The International Trade Journal*, Vol. V, Summer 1991, str. 509).

Elementi razvojne strategije Slovenije



Čeprav ne smemo zanemariti zemljepisnih prednosti oziroma lokacijskih prednosti Slovenije, ki jih uživa na prostoru med Zahodom in Vzhodom ter Srednjo in Južno Evropo, pa vseeno ta položaj v današnjih razmerah na svetovnem trgu ne more igrati odločilne vloge, kot se to pogosto pričakuje. Ugodne prometne povezave s Srednjo Evropo, perspektivno zelo dinamičnega dela razvoja, so prednosti samo, če so nadzidane z drugimi firmo ali lastniško specifičnimi konkurenčnimi (ne primerjalnimi) prednostmi. Zemljepisni dejavnik pri današnjem razvoju znatnosti in tehnologije igra vse manjšo vlogo. Človek je tisti, ki danes ustvarja prednosti. Razvoj mnogih gospodarstev, ki imajo malo naravnih bogastev in slab zemljepisni položaj, dokazuje, da človeški dejavnik vse to lahko v veliki meri nadomesti.

Geostrateški položaj države, ki se pogosto opredeljuje kot izjemno pomemben za Slovenijo, je sicer pomemben, vendar pa je konkurenčnost na svetovnem trgu danes bolj odvisna od položaja, ki ga je ustvaril človek, in ne od zemljepisno danega. Tega si država izbira z ustvarjalnim delom. Gospodarska razsežnost strateškega položaja je danes mnogo pomembnejša od zemljepisne.

To velja tudi za regionalno usmeritev mednarodnih gospodarskih odnosov Slovenije. Čeprav je evropska usmeritev za Slovenijo nedvomno prednostna (tradicionalne gospodarske zveze, bližina itd.), pa to ne sme pomeniti zapuščanja drugih trgov, še manj nekritičnega posnemanja Evrope povsod, tudi tam, kjer Evropa ni vodilna v svetu. Razvojna strategija bi morala izhajati iz usmeritve k prednostnemu razvijanju gospodarskega sodelovanja po vsebinskih in ne regionalnih merilih. To pomeni 'družiti' se z vodilnimi na prednostnih področjih našega lastnega gospodarskega razvoja, ne glede na to od kod so ti 'voditelji'. Na to opozarjam, ker smo zadnja tri leta pričeli zakasnele, kampanjske, skoraj izključujoče usmeritve k Evropi.¹¹ Vedeti je treba, da je v projektu Evropa 1992 mnogo obrambnega, da Evropska skupnost z njim skuša loviti svoje konkurente, Japonsko in ZDA, in da zato uveljavlja mnoge protekcionistične ukrepe. Slepo posnemanje lahko da napačne dolgoročne signale gospodarstvu, če se ne primerjajo s signali drugih (vodilnih) proizvajalcev v svetu. Kljub majhnosti ali pa prav zaradi nje je pomembno evropsko usmeritev nadgrajevati z globalnejšo, ki krepi pogajalski položaj tudi v pogajanjih z evropskimi partnerji. Tako se lahko doseže tudi zaželena diverzifikacija gospodarskih odnosov s tujino in zmanjša prevelika osredotočenost na enega partnerja. Ne nazadnje se najdinamičnejši razvoj v svetu v prihodnjem desetletju pričakuje v Aziji.

Odločilne so torej specifične prednosti podjetij, ki pa so različne od podjetja do podjetja. Kljub temu ima slovensko gospodarstvo nekaj takih prednosti, ki so lahko splošni temelji graditve firmo ali lastniško specifičnih konkurenčnih prednosti. Ena izmed njih je gotovo dolga industrijska tradicija, izobrazena in dela voljna delovna sila. V primerjavi z nekdanjimi socialističnimi državami je to tudi dolga tradicija poslovanja z Zahodom in s tem tudi poznavanje svetovnega trga.

Necenovna konkurenca je tista smer, v katero bi kazalo postopno usmerjati slovensko gospodarstvo. Treba je graditi prednosti na diferenciaciji izdelkov in ne

¹¹ Tako kot v Evropi pred Maastrichtom je tudi pri nas evropska usmeritev postala skoraj ideologija saj ni dopuščala niti najmanjših niansiranj. Referendum na Danskem in kansneje v Franciji pa izstop britanskega funta iz EMS je z Birminghamskim sestankom pomenil konec Evropske unije kot ideologije in njeno vračanje realnejšim in solidnejšim korakom k uspešni integraciji. Maastricht je očitno pomenil prevelik supranacionalni zalogaj, ki se je začel 'zatikati v grlu' najprej Dancem, vse bolj pa tudi drugim.

na velikoserijski proizvodnji, ki nima možnosti v majhnem gospodarstvu. Zavedati pa se je treba, da je tudi ob usmeritvi na strategijo diferenciacije izdelkov treba konkurirati tudi s ceno, če gre za izdelke, kjer je izrazito huda konkurenca ‚posne-movalnih‘ izdelkov. Takšna konkurenčnost je tudi veliko manj ranljiva kot pa konkurenčnost pri osnovnih izdelkih, ki temelji na faktorskih prednostih. Moderna fleksibilna tehnologija omogoča majhnim gospodarstvom dosegati ekonomijo proizvodnih kombinacij (economies of scope), ne pa gospodarstev obsega. To pomeni tudi usmeritev k podpiranju razvoja ‚povezanih‘ industrij (‚related‘ po Porterju), ki so ena od štirih temeljev nacionalnega diamanta prednosti.¹²

Temeljno vprašanje pa je, na čem naj temelji ta necenovna konkurenčnost. Ali so to lahko novi izdelki in storitve, ali so to nove tehnologije ali kaj drugega. Gospodarski subjekti morajo odgovore poiskati sami. Po Porterju, ki, mimogrede, preveliko težo daje nacionalnemu trgu¹³ in ne upošteva dejavnika internacionalizacije dejavnosti podjetij, je izbor slovenskega diamanta precej zožen. Med dejavniki ostanejo v igri še najbolj specifične prednosti podjetij. Pri tem je omejitev skromen obseg sredstev, ki jih lahko vlagamo v raziskovalno-razvojno delo, ki je podlaga za razvijanje teh prednosti. Ustreznejša usmeritev je zato specializacija na z znanjem intenzivne izdelke (skill intensive) z relativno nižjo raziskovalno sestavino, kombinirano s strategijo čim hitrejšega posnemanja inovatorja oz. diferenciacije novih izdelkov na trgu. Slovenska konkurenčna prednost je torej lahko človeški kapital. Pri tem pa se je treba zavedati, da je ta prednost ‚pokvarljiva‘, če se stalno ne oplaja, če se ne vzdržuje na sodobni ravni. Če kje, potem je treba v sedanji gospodarski krizi preprečiti erozijo (ali odliv) te (redke) konkurenčne prednosti Slovenije.

Glede na skromnost naravnih prednosti (razen lepega okolja) in na omejen trg lahko slovenska konkurenčnost temelji le na znanju. Optimalna narodnogospodarska usmeritev je zato poiskati tako imenovano središčno kompetentnost (C. K. Prahalad),¹⁴ to je tisto, v čemer je podjetje (gospodarstvo) najboljše. Ta odličnost pa je različna od podjetja do podjetja. Tudi zato panožne recepture niso ustrezne. Na tej središčni točki naj se potem kot grozdi nizajo izdelki in storitve. Ti se lahko spreminjajo glede na tehnološke in potrošniške zahteve, medtem ko središčna kompetentnost in konkurenčnost lahko ostajata. Dolgoročno pa se tudi ti dve dinamično spreminjata glede na notranji razvoj podjetja (nacionalnega gospodarstva) in razvoj v svetu.

Brez dvoma pa je smer prihodnosti prilagajanje izdelkov ter storitev potrošniku (customization) t. i. »unikatna« proizvodnja. Takšna usmeritev je primerna zlasti za majhna gospodarstva, ki si le težko »privoščijo« velikoserijsko proizvodnjo standardiziranih izdelkov. Proizvajalci, ki potrošniku izdelka ne le prodajajo, pač pa mu rešijo problem v celoti, imajo večje možnosti. Splošni porast pomena storitev, ki iz tega izhajajo, narekuje, da bi morale imeti storitve v prihodnje odločujoč pomen v našem razvoju.

Konkurenčnost Slovenije ne more dolgoročno temeljiti na nizki ceni delovne sile. Dva razloga govorita v prid tej tezi. Prvič je ta dejansko poceni le še v primerjavi z razvitimi državami in drugič je strategija, ki temelji na nizki ceni delovne sile, le kratkega daha. Z njeno pomočjo je možno »kupovati čas«, potreben za globoke

¹² Glej več o implikacijah Porterjeve analize na Slovenijo v Svetličič, op. cit. 1992.

¹³ To je razumljivo, saj kot Američan izhaja iz velikega nacionalnega trga. Tega, kot kaže, niso spremenile niti številne študije primerov drugih držav, na katerih temelji njegova analiza.

¹⁴ To je razumljivo, saj kot Američan izhaja iz velikega nacionalnega trga. Tega kot kaže niso spremenile niti številne študije primerov drugih držav, na katerih temelji njegova analiza.

strukturne spremembe, ne more pa v naših razmerah biti temeljna usmeritev. Srednjeročno, dokler ne prestrukturiramo gospodarstva, pa je nizka cena dela¹⁵ ena redkih prednosti in mi jo imamo pred razvitimi gospodarstvi. Predolgo opiranje na to pa lahko z destimuliranjem visoko kvalificiranega dela, tudi raziskovalno-razvojnega, zavre procese gospodarske preнове.

Zato namenoma ne poudarjamo prednosti nizke cene delovne sile, pač pa izobražene delovne sile. Slovenija ne more srednjeročno ali dolgoročno konkurirati z drugimi nekdanjimi socialističnimi državami niti z vrsto sredozemskih držav s cenanim delom. Tukaj je bitka vnaprej izgubljena. Začetne korake prestrukturiranja gospodarstva lahko dosežemo le z relativno nizko bruto ceno dela.¹⁶

Ne nazadnje sta pomembna obstoječa in potencialna prednost Slovenije lepa narava ter v primerjavi z razvitimi državami še relativno dobro ohranjeno okolje. To zasluži veliko pozornost zlasti z vidika privabljanja tujih vlagateljev, za katere je zdravo in lepo življenjsko okolje vse pomembnejše. Če to ni toliko pomembno za največja, transnacionalna podjetja, pa je to izjemno pomemben dejavnik za manjše vlagatelje.¹⁷ To je tudi sestavni del usmeritve na tako imenovani »sustainable« (samovzdržujoči) razvoj, ki ohranja okolje tudi za prihodnje generacije. Dolgoročno je to gotovo usmeritev, ki bo postala prevladujoča v svetu, ne le v razvitih državah.

Vplivi globalnih sprememb v okolju

Statična analiza trenutnih konkurenčnih prednosti ni zadostna. Te je treba stalno preverjati in ustvarjati glede na gibanja v svetu. Ni pomembno samo zagotoviti si te prednosti, pač pa jih ohranjati in stalno oplajati. Hitre tehnološke spremembe namreč lahko še včerajšnjo slabost spremenijo v prednost in nasprotno.

Svet zaradi hitrosti in obsežnosti sprememb postaja izjemno zapleten in nepredvidljiv. Ne gre le za revolucionarne tehnološke spremembe. Spreminja se tudi sistem. Priče smo liberalizaciji obstoječega sistema urejanja mednarodne trgovine (carine kot temelj trgovinskega sistema GATT) ob sočasni intenzifikaciji neparinskih omejitev ali neoprotekcionizma. Po zasnovi urugvajске runde naj bi prišlo tudi do GATT-u podobnega sistema urejanja na področju storitev. Usmeritev k storitvam zato mora računati na večjo konkurenco, ki bo posledica pričakovane liberalizacije. Obenem pa tistim, ki na tem področju dosežejo določene prednosti, novi sistem omogoča zanesljivejše zaslužke na tej podlagi tako kot v preteklosti.

S tehnološkim razvojem zgubljajo pomen materialni dejavniki v proizvodnji in pridobivajo pomen znanje ter informacije. Na tem temelji necenovna konkurenca, ki je podlaga konkurenčnega boja, boja med razvitimi državami. Manj razviti pa se medsebojno spopadajo s pomočjo cenovne konkurence na vse manjšem delu svetovnega trga in za vse manjši del svetovnega kolača.

Ker majhno gospodarstvo nima možnosti vplivanja na te globalne težnje, postaneta ključnega pomena obseg in hitrost prilagajanja tem izzivom zunanjega okolja. Hitrost prilagajanja je za majhna gospodarstva ključni element njihove

¹⁵ Business Week, August 31, 1992, str. 42–50.

¹⁶ Dvig konkurenčnosti je mogoče doseči z zniževanjem režije, ki je v Sloveniji še vedno previsoka.

¹⁷ Glej J. Tiihonen and M. Virtanen, Location decision of firms using new technology in eastern Finland, Helsinki School of Economics, June 1991, p. 5 in 6.

razvojne strategije. Omejene materialne možnosti jim namreč zožujejo prostor za lasten, na inovacijah temelječ razvoj, čeprav daleč od tega, da bi se morale omejeni implementaciji tudi take strategije odpovedati. Ne more pa biti temeljna usmeritev.

Če si sposodimo izraz iz ekonomike mednarodnega poslovanja, bi lahko rekli, da je treba razvijati strategijo »follow the leader« oz. strategijo posnemanja tehnoloških voditeljev v svetu, če sam nisi ta voditelj. Ustrezno prilagojena je ta smer dobila domovinsko pravico tudi v sodobnem menedžmentu. G. Stalk je razvil paradigmo »časovno utemeljene konkurenčnosti« (time based competition) kot temelja podjetniške uspešnosti v sodobnem hitrospreminjajočem se svetu.¹⁸ To velja seveda tudi za nacionalna gospodarstva, zlasti majhna. V bistvu gre za doseganje čim višje stopnje odzivnosti na impulze v svetu ter za zmanjšanje časa uvajanja teh sprememb, ki se pojavijo, v lastno poslovanje.

Visoka stopnja nepredvidljivosti ter tveganj narekuje tudi intenzivno mednarodno povezovanje s ciljem zmanjševanja teh tveganj. Tudi največja podjetja vstopajo v strateške zveze (odnos ljubezni in sovraštva/konkurence). Majhna lahko s takim povezovanjem tudi zmanjšajo tveganja in sledijo sodobnemu razvoju.

Tveganja v poslovanju s svetom se večajo z nepoznavanjem teh tokov ali šibkim odzivanjem na izzive, ki prihajajo iz sveta. Prvi pogoj takšne prilagodljive strategije je razpolaganje z ustrezno tehnično in kadrovsko podlago. Tovrstna domača infrastruktura mora povezati gospodarstvo z oblikovanimi in nastajajočimi mrežami v svetu; t. i. infostrukturami. V odsotnosti takšne infrastrukture se majhno gospodarstvo kaj kmalu lahko znajde na obrobju svetovnega dogajanja, vsaj dogajanja tehnološko in gospodarsko vodilnih držav. Naloga države je zato zgraditi tovrstno infrastrukturo, da bi podjetjem omogočila priključek s svetom. Ponazoritev: če letalska družba ni vključena v svetovno mrežo rezervacij, ali če hoteli niso vključeni v podobne svetovne hotelske mreže, ne morejo računati na rezervacije, na potnike, ne morejo torej prodajati svojih storitev. Vse bolj se to dogaja tudi v industriji nasploh.

Priložnosti

Hitro spreminjajoče se razmere niso samo ovira, ampak dajejo tudi nove priložnosti. Majhno gospodarstvo se po definiciji lažje prilagodi spremembam v svetu, je fleksibilnejše. Globalizacija poslovanja, ki je seveda velika priložnost za velika podjetja, pušča za sabo seveda ogromno niš, ki za velike niso zanimive, ki pa jih lahko uspešno in učinkovito zapolnijo majhna podjetja.

Prednosti nacionalnega trga relativno izgubljajo pomen, pomembnejši pa postaja dostop do svetovnega trga. Tudi to je priložnost za majhne, ki je prej ni bilo.

Evropski enotni trg postaja dinamično (vendar ne najbolj dinamično) področje svetovnega razvoja. Čeprav daje mnogo več priložnosti neposrednim udeleženkam tega procesa, pa tudi tretje države ob predpostavki ustrezne funkcionalne ali pa formalne integracije niso brez priložnosti. Slovenija bo tako ali drugače prej ali slej tesno povezana z EGS. To nam daje prednost pred tistimi državami, na primer azijskimi, ki na to ne morejo računati.

Dolgoročno pa so največja priložnost popolnoma nerazviti vzhodni trgi, lačni

¹⁸ Glej *Business Week*, August 31, 1992, str. 42–50.

potrošniškega blaga. Majhna gospodarstva sicer nimajo možnosti predolgo čakati ali sprejemati tvegane posle. Izkušnje slovenskega gospodarstva v poslovanju z nekdanjimi socialističnimi državami pa jim dajejo vrsto konkurenčnih prednosti vsaj kot tretjega partnerja skupaj z zahodnimi podjetji. Prodaja know-howa, kako poslovati na Vzhodu, je skupaj z utečenimi zvezami in včasih tudi poslovnimi mrežami velik konkurenčni kapital, ki utrjuje tudi načrtano smer razvoja gospodarstva.

Ugodna zemljepisna lega, najbližji dostop do Srednje Evrope iz Azije dajeta Sloveniji priložnost krepitve sodelovanja s pričakovano najhitreje razvijajočim se delom sveta v prihodnjem desetletju; Japonsko in 'azijskimi tigri'. Čeprav se zdi ta možnost dokaj odmaknjena, še zdaleč ni nerealna. Zahteva dolgoročnost ter večjo agresivnost v ponujanju sodelovanja na dolgoročnih osnovah. Ne gre čakati na njihove ponudbe, pač pa iskati priložnosti v njihovih razvojnih načrtih in jim ponuditi sodelovanje, ki bi krepilo njihov konkurenčen položaj. Priložnost je tudi v dolgoročni usmeritvi Japonske h krepitvi sodelovanja z nekdanjimi socialističnimi državami. Japonska podjetja¹⁹ v Nemčiji bodo pri tem odskočna deska. Intenzivno sodelovanje slovenskih z nemškimi podjetji je dobra podlaga za triangularne posle na temelju japonske tehnologije in kapitala ter našega poznavanja vhodnih trgov. Tako bi dosegli tudi potrebno diverzifikacijo našega mednarodnega gospodarskega sodelovanja.

Srednjeročno in dolgoročno, to je po koncu vojne, je priložnost Slovenije tudi v sodelovanju z drugimi državami, nastalimi na tleh nekdanje Jugoslavije. Vendar pa s tem ne kaže pretiravati, saj bodo tudi konkurenti in ne le te države same skušale sodelovati neposredno. Kratkoročno pa je treba pri tem biti realističen.

Realizem in pragmatičnost

Zapletene razmere v svetu ne zahtevajo le visoke stopnje fleksibilnosti in prilagodljivosti, pač pa tudi veliko pragmatičnost. Nerealno postavljeni cilji ali pa odsotnost sredstev za njihovo uresničevanje niso dobra podlaga uspešne strategije.²⁰ Izbrani cilji morajo biti dovolj jasni, da jih subjekti razumejo in se lahko zavzemajo za njihovo uresničevanje. Za njihovo uresničitev morajo biti zagotovljeni tudi ustrezni načini. Nerealno postavljeni cilji ali pa odsotnost načinov za njihovo uresničevanje niso dobra podlaga uspešne strategije. Vloga vlade je po Grayu,²¹ potem ko se oblikuje nacionalni diamant, bolj pospeševalna kot pa preveč aktivna, vendar ostaja pomembna.

Eno temeljnih vprašanj vsake strategije je, kaj naj se promovira v svetu, čemu (kateri panogi, sektorju, delu, podjetju, inštitutu) naj se predvsem pomaga. Z drugimi besedami, ali naj pospešuje uveljavljanje zatečene gospodarske strukture ali naj skuša predvsem poiskati novo mesto države v svetovnem gospodarstvu.

Čeprav je treba, preden se lotiš »kuhanja«, imeti pred seboj določen recept, vseeno trdim, da se je treba izogibati dajanju poenostavljenih panožnih prioritet. V današnjih turbulentnih razmerah na svetovnem trgu so lahko takšne usmeritve za majhno gospodarstvo usodne. Primer Finske je dovolj zgovoren. V krizo ni

¹⁹ Glej T. Ozawa, Japanese MNCs as Potential Partners in Eastern Europe's Economic Reconstruction, WP 2-92, Copenhagen. Institute of International Economics and Management, 1992.

²⁰ Več o tem Svetličič, Bučar, op. cit. 1992

²¹ H. Peter Gray, op. cit 1991, str. 509.

zabredla le zaradi velikanske navezanosti na sovjetski trg, pač pa tudi zaradi ozke specializacije na lesno in z njo povezano strojno industrijo. Ker je ta zašla v krizo, je z njo zašla v krizo tudi Finska. Bolje bi bilo poskušati ugotoviti proizvodno storitvene 'grozde' (clustre), ki jih sodoben razvoj v svetu postavlja v središče razvojnih prizadevanj in ki bi lahko obetali tudi v Sloveniji.²²

Razmere se v svetu tako hitro spreminjajo, da tisti, ki nimajo možnosti oblikovati ponudbe in povpraševanja, okusa potrošnikov, nimajo nikakršne možnosti za panožne specializacije. Varnejša je že omenjena specializacija na središčno konkurenčno prednost, s katero se lahko proizvaja en ali pa drug izdelek, pač glede na tržne zahteve.

Optimalno izhodišče slovenske razvojne strategije je torej usmeritev k strategiji niš in ne k maksimiranju svetovnega tržnega deleža. Ker nobena država ne more biti konkurenčna v vsem, je nujno razporejati sile na že omenjene središčne temelje konkurenčnih prednosti, na tisto, v čemer je slovensko gospodarstvo ali posamezno podjetje najboljše. To ne pomeni vnaprejšnje marginalizacije razvojnih ambicij, ker so te niše lahko ogromne in razvojno zelo zanimive. Pomeni pa iskanje priložnosti v razvoju tistih, ki vodijo 'ples tehnološkega napredka v svetu'. Obenem niša strategije lahko v perspektivi pomeni tudi, da se take niše z lastno dejavnostjo ustvarjajo, da se poskuša za dane izdelke oblikovati ponudba.²³

Nevarnost majhnega gospodarstva je tudi preambiciozna inovativna strategija. Ogromna sredstva, potrebna za temeljne znanstvene in tehnološke dosežke, in ogromna s tem povezana tveganja še največje države/podjetja potiskajo v strateško sodelovanje, v strateško povezovanje. Logika je bolje zadržati status quo, kot pa tvegati ter vse dobiti ali pa vse izgubiti.

Novejše raziskave (Porter) kažejo, da je nacionalno gospodarstvo konkurenčno, če so konkurenčna njegova podjetja. Sklep: razvojna strategija naj selektivno, torej ne kar 'počez', podpira tiste dejavnosti in podjetja, ki jih razvijajo, ki so svetovno konkurenčna. Strategija podjetij postaja po Porterju eden od temeljnih nacionalnih diamantov. To pa ne pomeni izbiranja nacionalnih 'podjetij šampionov', pač pa ustvarjanje razmer, da vsa uspešna podjetja lahko postanejo še uspešnejša, da se jim pomaga okrepiti konkurenčni položaj v tekmovanju na svetovnem trgu.

Eden bistvenih pogojev vsake razvojne usmeritve pa je stabilnost domačih pogojev gospodarjenja, če so že zunanji pogoji tako spremenljivi in vse bolj nepredvidljivi. To je pomembno za domače subjekte kot tudi za sodelovanje s tujimi vlagatelji. Le stabilni (sistemski) pogoji dajejo potrebno zaupanje v nacionalno gospodarstvo in so prvi pogoj, da se stekejo dolgoročne vezi s svetovno znanimi proizvajalci in tako omogoči funkcionalno poslovno vključevanje v svetovno gospodarstvo.

Ne nazadnje pa je temeljnega pomena izogibati se previsoki zaščiti domačega gospodarstva. V majhnem gospodarstvu visoka zaščita avtomatično pomeni ustvarjanje monopolov. Nobena še tako učinkovita protimonopolna zakonodaja tega ne more preprečiti. Edino zdravilo je tuja konkurenca.

²² Primer takšnega v svetu dinamičnega 'grozda' je kompleks športa in rekreacije. Blagovna znamka Elan bi lahko bila gravitacijska točka takega grozda, čeprav je njena 'teža' danes žal že bistveno manjša, kot je bila.

²³ Več v Svetličič, Bučar, nav. delo, 1992, str. 65.

LITERATURA:

- Gray, H. Peter. International Competitiveness: A review Article, the International Trade Journal, Vol. V, Summer 1991, str. 502
- Ozawa, T., Japanese MNCs as Potential Partners in Eastern Europe's Economic Reconstruction, WP 20-92, Copenhagen, Institute of International Economics and Management, 1992
- Porter, M. E., The Competitive Advantage of Nations, New York, Free Press, 1990
- Rugman, Alan M., Diamond in the Rough, Business Quarterly, Canada Management Magazine, Ontario, Winter 1991
- Svetličič, M., Prvine zunanje ekonomske strategije Slovenije, Naši razgledi, 21. 2. 1992 in Naši razgledi, 20 marec 1992
- Svetličič, M. in Bučar, M., The Strategy of International Economic Cooperation of Slovenia, Development & International Cooperation, Ljubljana Vol. VIII, No. 14-15, June-December 1992, pp. 57-73
- J. Tiihonen and M. Virtanen, Location decision of firms using new technology in eastern Finland, Helsinki School of Economics, June 1991, p. 5 in 6