

# Dejavniki konkurenčnosti v mednarodnem trženjskem okolju - včeraj, danes, jutri?

## UVOD

Problematika dejavnikov (virov) konkurenčnosti je ena izmed dinamičnih in nikoli dokončanih razprav o konkurenci. Dejavnike konkurenčnosti namreč lahko opredelimo kot **potencialne pogoje in vire ustvarjanja konkurenčnih prednosti ekonomskih subjektov**. Težko je sicer odgovoriti na vprašanje, kaj vse sodi med dejavnike konkurenčnosti z vidika ustvarjanja konkurenčnih prednosti sodobnih ekonomskih subjektov. Del dejavnikov lahko opredelimo historično z razvojem ekonomske teorije, pri čemer ni mogoče spregledati razlik v dejavniki konkurenčnih prednosti **v različnih panogah in na različnih nacionalnih trgih**. Vendarle pa je velik del izbora teh prepuščen subjektivnim odločitvam teoretikov in raziskovalcev.

## 1. DEJAVNIKI KONKURENČNOSTI VČERAJ IN DANES

Zgodovinski pogled kaže, da so klasiki izpostavljali razpoložljivost proizvodnih dejavnikov: **dela, zemlje, kapitala**, in ekonomska nujnost je, da se procesi tudi danes razvijajo z njihovo uporabo. V ozadju dejavnika delo so teoretiki odkrivali pomen **produktivnosti dela** (najprej posredno, nato neposredno), jo povezali s **stroški delovne sile in kapitala**, kar vodi v ustrezno **ceno** proizvoda. Lahko rečemo, da so bili to v svetovnem merilu dolgo časa praktično in teoretično prevladujoči dejavniki konkurenčnosti.

Z naraščanjem obsega mednarodne menjave je izrazitejšo vlogo dobival **strošek kapitala**, povezan s **tehnologijo in tehničnim napredkom**. Slednja sta bistveno vplivala na produktivnost in posredno na stroške v gospodarskem procesu, kar je v končni fazi odsevalo v bolj ali manj konkurenčni ceni proizvodov.

Vzporedno se je vse bolj vključevala vloga **države (vlade)** kot tistega dejavnika pri oblikovanju konkurenčnosti ekonomskih

subjektov, ki preko ekonomske politike v državi (predvsem je izpostavljen vpliv industrijske politike) ter zunanje ekonomske politike kot instrumentov zaščite in protekcionizma gospodarstva soodvisno ustvarja (ali pa zavira) njihovo konkurenčno delovanje. Naslednji dejavnik, ki je prišel do izraza v drugi polovici 20. stoletja (in je ponovno oživiljen po Schumpetru, vendar veliko širše), sta **znanost in razvoj** v najširšem pomenu besede. Porter ga je v osemdesetih letih povezal z **inovativnostjo**, vendar ne zgolj glede na produktivnost v podjetju in državi (ki pa bistveno vpliva na kazalec konkurenčnosti – življenjski standard), ampak inovativnost na vseh ravneh in v vseh poslovnih funkcijah podjetja, združeno z internacionalizacijo podjetij. Inovativnost ter znanost in razvoj (v najširšem, ne samo tehnološkem pomenu) so bili povezani z naraščajočo mobilnostjo dejavnikov, katerih razpoložljivost se sicer manjša, stroški oz. cene inputov pa se zaradi procesov mobilnosti dejavnikov relativno enačijo (kot posledica teženj integriranja gospodarskega sveta). Njihova razpoložljivost je seveda še vedno (in vse bolj) omejena, niso pa več bistven dejavnik v oblikovanju prednosti, temveč le še nujen pogoj za ustvarjanje let-teh.

Bolj kot njihova razpoložljivost je danes dejavnik konkurenčnosti njihova **diferenciranost**, še posebej pa njihova **kvaliteta**, po kateri se proizvodi razlikujejo med seboj. V osemdesetih in devetdesetih letih se je na ravni podjetij kot dejavnik učinkovitega usmerjanja v konkurenčne prednosti pojavil ustrezen izbor strategij in **strukture delovanja podjetja**, ki je pomemben usmerjevalec k inovativnim, vse bolj produktivnim in znanstveno razvijajočim se procesom znotraj ekonomskih celic. Osrednjo vlogo pri tem ponovno igra **človeški dejavnik**, vendar ne zgolj s svojim delovnim prispevkom (ta je posledica), marveč predvsem s svojim znanjem in motiviranostjo za delo. Človeški dejavnik pa od Smitha naprej deluje v cikličnem in stalno spreminjajočem se ekonomskem in življenjskem **okolju**, ki – kot dejavnik s svojo dinamiko sprememb – bistveno pogojuje konkurenčno naravnost delovanja ekonomskih subjektov. Današnje okolje je namreč ekološko veliko bolj zahtevno, usmerjeno nazaj k naravi in oživiljanju spoznavanja psiholoških, socioloških in kulturnih razlik kot prvih ovir pri doseganju mednarodne konkurenčnosti.

Prav vse ključne ali izstopajoče dejavnike je težko opredeliti. Izluščimo sicer lahko, kateri pridobivajo danes pomen, vendar ko govorimo o konkurenčnosti, ne smemo pozabiti, da našti dejavniki še vedno soustvarjajo ali pa nadgrajujejo prednosti posameznih podjetij, panog, držav, saj so nekateri izmed njih postali osnovni pogoj uveljavljanja na mednarodnih trgih.

Pri oblikovanju mednarodne konkurenčnosti se v World Competitiveness Report v zadnjih petih letih izpostavljajo kot ključni dejavniki (*The World Competitiveness Report*, 1995): **ekonomska moč države, internacionalizacija, vladni ukrepi, financiranje, infrastruktura, menedžment, znanost in tehnologija, ljudje**. Ti dejavniki niso rangirani po pomembnosti, ampak koncentrično vplivajo na osredotočeno konkurenčnost v svetu, kar pomeni enakovreden prispevek vsakega od njih.

V povprečju so v zadnjih letih h konkurenčnosti po posameznih gospodarstvih največ prispevali dejavniki: **ljudje, menedžment<sup>1</sup>, internacionalizacija ter znanost in tehnologija**.

Nekatere analitične prispevke o dejavnikih konkurenčnosti v mednarodnem trženju najdemo v naši sodobni, pa tudi v bivši jugoslovanski literaturi. Kovačević (Kovačević, 1973) že v sedemdesetih letih izpostavlja pomen *razpoložljivosti dejavnikov, cen, stroškov in necenovnih dejavnikov konkurenčnosti; to so znanstveno delo, oblikovanje (design), trženje ter drugi dejavniki konkurenčnosti, kot npr. kvaliteta proizvoda, transportni stroški in nekateri dejavniki, neposredno povezani z zunanjetrgovinsko menjavo (carine in intervencijski ukrepi držav)*. Zanimivo je, da že v tistem času **ločuje cenovne dejavnike od necenovnih** in posebej obravnava znanstveno delo, trženje in oblikovanje, kar je bilo za tedanje obdobje zelo napredno. Naše gospodarstvo v teh letih namreč še ni prehajalo v izvozno koncepcijo razvoja in se še ni prilagajalo razvijajočim se modernim strateškim pristopom podjetij na mednarodnih trgih, zato je bil obravnavani izbor dejavnikov za tisti čas zelo smel.

Sodoben izbor dejavnikov konkurenčnosti se pogosto nanaša tudi na ekonomsko raven ekonomskih subjektov. **Na ravni podjetja** najdemo izstopajoče dejavnike, kot so *cena, tehnologija, unikatnost proizvoda (kvaliteta, blagovne znamke), trženska znanja, proizvodnja, strateško planiranje*. To so **neposredni dejavniki** konkurenčnih prednosti podjetja na mednarodnih trgih. **Posredni dejavniki** pa so: *organizacijske zaveze in njihovo izvajanje, značilnosti menedžmenta, omejitve na mikro in makro ravni ter domači tržni pogoji* (Kim in drugi, 1993). Nekateri avtorji ločujejo dejavnike konkurenčnosti na usmerjene **h kupcu** in usmerjene **na proizvodnjo**. Zavedati se je treba, da je sodba dejanske konkurenčnosti na strani uporabnikov, to je kupcev proizvoda, ki z zadovoljitvijo svojih potreb potrdijo določeno prednost proizvoda. Še vedno je namreč prav proizvod (v najširšem pomenu besede) tisti, ki nosi razlikujoče lastnosti na trgu (in s tem razlikujoče prednosti), z drugimi poslovnimi funkcijami pa te prednosti podjetje intenzivira ali dopolni. To je še posebej vidno danes, zato je sodba o pomenu in razvoju novih dejavnikov konkurenčnosti v mednarodnem trženjskem okolju še toliko bolj zahtevna in nedorečena.

## 2. IZBOR IN ANALIZA DVEH SODOBNIH SKUPIN DEJAVNIKOV KONKURENČNOSTI V MEDNARODNEM TRŽENJU

Trdimo lahko, da v sodobnih ekonomskih razmerah ni konkurenčne stalnosti, marveč je treba konkurenčne prednosti zaradi vseh pritiskov ekonomskega okolja nenehno razvijati, dopolnjevati, dograjevati. Lahko rečemo, da danes ni stalnih prednosti. Obstajajo le boljši ali slabši izhodiščni pogoji

<sup>1</sup> Vir ločeno obravnava ljudi (v našem prispevku govorimo o človeškem dejavniku oz. zaposlenih) in menedžment, čeprav je ta le del zaposlenih v podjetju.

ekonomskih subjektov za nastanek in razvoj konkurenčnih prednosti, te pa določata **razvoj in razpoložljivost dejavnikov konkurenčnosti**. Dejavnikov in spremenljivk, ki vplivajo na njihovo oblikovanje, je v sodobnem gospodarstvu veliko in gospodarski razvoj prinaša nove prednosti oziroma stare prehajajo v nove, drugače se razlikujejo. Če so bili ključni dejavniki konkurenčnosti še pred desetletjem strošek (cena) delovne sile in drugih proizvodnih dejavnikov, tehnologija, produktivnost in inovacije, danes izstopajo znanje, sposobnost delovne sile, t. i. mehki dejavniki itd. Govorimo torej o t. i. **necenovnih dejavnikih**. Tega ne smemo razumeti kot odsotnosti vpliva prvih dejavnikov (glej pogl. 1) na oblikovanje prednosti danes, res pa je, da ti vse bolj postajajo le predpogoj in ne dejanska konkurenčna prednost, saj se trženjsko okolje nenehno bori za izenačevanje razpoložljivosti prav teh dejavnikov.

Glede na razumevanje preteklih in sodobnih pristopov k pojmovanju dejavnikov konkurenčnosti ter dogajanj v mednarodnem trženjskem okolju tako izločimo dve skupini izstopajočih dejavnikov konkurenčnosti, ki danes bistveno vplivata na oblikovanje konkurenčnih prednosti ekonomskih subjektov. Dejavnike izbranih skupin opredeljujem kot **necenovne dejavnike**, čeprav ti predstavljajo protiutež oblikovanju cen proizvodov. Ti dve skupini sta:

**ZNANOST → TEHNOLOGIJA ↔ INOVACIJE ↔ KVALITETA**

ter

**OKOLJE ↔ »MEHKI DEJAVNIKI« ↔ ČLOVEŠKI DEJAVNIK**

Izbor navedenih skupin dejavnikov je nastal iz potrebe nadgradnje predstavljenih konceptov dejavnikov v spremenjenih razmerah mednarodnega trženjskega okolja. Danes namreč lahko rečemo, da konkurenčnosti ne moremo gledati le v klasični luči produktivnosti in bruto domačega proizvoda, ampak morajo ekonomski subjekti premoščati tudi politične, socio-kulturne, izobraževalne in druge razsežnosti sodobnega, mednarodnega trženjskega okolja. Ravno zato v mednarodnem trženju vse bolj izstopajo **necenovni dejavniki konkurenčnosti**, ki imajo svoj neposredni in posredni vpliv na cenovne. Temu sledi tudi izbor navedenih dveh skupin danes delujočih dejavnikov konkurenčnosti, ki delujejo medsebojno vzročno in soodvisno (glej puščice).

## 2.1. Nekaj dejstev o pomenu izbranih dejavnikov

### 2.1.1. Znanost → tehnologija ↔ inovacije ↔ kvaliteta

**Znanje** je ekonomska kategorija in bistveni predpogoj za doseganje boljših razvojnih in s tem konkurenčnih osnov za vstop na mednarodne trge. Načinov pridobivanja in uveljavljanja znanja je več, eden izmed njih so raziskave in razvoj (R&R). Danes poznamo več oblik pristopov k R&R. Gre za koncept *lastnega* ali *združevanega R&R*, tako med konkurenti kot komplementarnimi ali sorodnimi panogami. Pri tem ne gre samo za aktivno uporabo domačega in tujega

znanja (in to ne samo tehnološkega), ampak tudi organizacijskega, trženjskega, upravljalkega. Na področju R&R se analize konkurenčnih prednosti v glavnem povezujejo s pristopom življenjskega cikla. R&R so namreč najpomembnejši pri razvoju novih oz. bistveno diferenciranih proizvodov. Zato pa potrebujemo raziskave, ki so *temeljne, uporabne* ali *razvojne*. Te so kazalec nagnjenosti neke države (oz. njenih ekonomskih subjektov) k pridobivanju in ohranjanju konkurenčnih prednosti. Najpogostejši kazalci stopnje nagnjenosti k R&R so število patentov, izobrazbena struktura in število zaposlenih v razvojno-raziskovalnih dejavnostih in centrih. Problem R&R je zahteva po obsežnih finančnih sredstvih in nizka stopnja njihove izkoriščenosti oz. implementacije. Še vedno namreč velja, da so od povprečno 100 investiranih enot v R&R le tri do štiri komercialno uspešne, vendar tudi preostali del ne gre v izgubo, saj je lahko podlaga za nove dosežke (Hrastelj, 1995). Res pa je, da se deleži investiranih sredstev bistveno razlikujejo po panogah.

Na pomen in učinkovitost R&R ima velik vpliv organiziranost dejavnosti v podjetjih, ki se je razvijala vzporedno z nemirnim delovanjem trgov. Lahko je oblikovana v okviru samostojnega oddelka R&R (tradicionalna oblika), v povezavi s funkcijo trženja ali v obliki štabne enote (oblikovana iz t. i. razvojnih skupin, ki združujejo predstavnike vseh poslovnih funkcij podjetja). Drugi vir iniciativ R&R v sodobnih podjetjih je t. i. relationship oz. notranje trženje kot ustrezno motiviranje zaposlenih za oblikovanje razvojnih iniciativ in predlogov izboljšanja. Novejši pristop k R&R je povratni sistem povezav med dobavitelji in odjemalci.

Tisto, kar je najneposrednejši rezultat učinkovite R&R-dejavnosti, so novi ali izstopajoče diferencirani proizvodi, nove tehnologije in tehnike ter posredno – ali posledično – nove organizacijske in upravljalke spremembe v neproizvodnih funkcijah podjetja. Končni učinek je seveda viden šele na trgu.

Znanja postajajo geocentrična in njihov delež v industriji ima v svetu tendenco rasti (merjeno po številu zaposlenih strokovnjakov v R&R-dejavnostih), medtem ko v Sloveniji v zadnjem obdobju stagnira in v nekaterih panogah celo upada.

V proizvodnih podjetjih je, kakor smo že omenili, zelo pomembna kategorija **tehnologija**, s tem da se tendenca njenih sprememb razlikuje od panoge do panoge. Dejstvo je, da tehnologija ni enostavno transferbilan element mednarodne menjave. Ima lahko specifičen značaj države, v kateri se razvija (razvitost tehnologije v določenih panogah), in korenine v razvoju znanj in sposobnostih, ki se časovno kumulirajo. Večina avtorjev pogojuje njen razvoj z zadostnostjo kapitalskih sredstev in usmerjenostjo zunanjih spremenljivk okolja (mikro in makro infrastrukture v državi). Gre za t. i. ekološko-sociološki vidik, ki ga mora danes upoštevati razvoj tehnologije, če želi osvajati prednosti na trgih, saj se stopnja ekološke osveščenosti potrošnikov veča. Tehnološke spremembe v zadnjem desetletju kažejo naraščajočo stopnjo rasti in postajajo razpršene. Zelo so odvisne od razvoja informacijske znanosti in stopnje intenzivnosti znanja. Zaradi

teh tendenc se povečujeta tveganje in negotovost vlaganj v tehnološka znanja in napredek, zmanjšuje pa se tudi napovedljivost razvojnih sprememb.

Pojem **inovacije** se v teoriji in praksi pojavlja od Schumpetra naprej, v sedemdesetih in osemdesetih letih pa je dobil novo oživitve. Povezovali smo ga predvsem s tehnologijo, vendar moramo poudariti, da imajo inovacije danes ne samo tehnološko podlago (tu so seveda primarno nastale), ampak jim pripisujemo veliko širši pomen, saj je inovacija lahko rezultat izboljšav v kateri koli funkciji podjetja. Res je, da so zlasti tehnološke inovacije povzročile nastanek povsem novih panog oz. dejavnosti (tudi v storitvenem sektorju, ne le v industriji; npr. računalništvo), vendar ne smemo zanemariti inovativnih pristopov organizacijskega, strateškega, trženjskega dela podjetja, ki tehnološke inovacije preoblikuje v končno zadovoljitev kupca. Inoviranje v slednjih pristopih je včasih celo izrazitejše kot v tehnoloških, odvisno od razvitosti potrošniške panoge. Stopnjo inoviranja največkrat povezujemo z vloženimi inputi v R&R-dejavnost. Več ko je podjetij na področju, ki ga pokrívamo, večja je konkurenca med njimi in večja so tveganja R&R-dejavnosti. Večji konkurenčni pritiski pa podjetja silijo k vse intenzivnejšim procesom inoviranja, saj je v večini panog oz. dejavnosti realizacija rasti in dobička bistveno pogojena s procesom inoviranja. Zanikanje razvoja proizvodov skozi te procese predstavlja krizo rasti podjetja.

**Inovacija** pomeni spremembo, inovativni outputi pa se lahko razlikujejo. V veliki meri je inovativna sposobnost odvisna od ustrezne organiziranosti podjetja in menedžerji uporabljajo danes za spodbujanje motiviranosti zaposlenih k inovacijam številne metode. Pri tem je pomembno, ali je družbeno okolje pozitivno naklonjeno spremembam in kako je razvita R&R-dejavnost, kjer nastajajo zametki inovacij. Predvsem velja, da tehnike posnemanja inovativnih spodbud ne prinesejo vedno ustreznega uspeha, vsaj ne brez ustreznih prilagoditev drugačnim ekonomskim okolij, kar je primer prenosa nekaterih japonskih metod v zahodni svet.

V povezavi z navedenimi dejavniki je rezultat učinkovitosti uporabe znanosti, razvoja tehnologije in procesov inovacije **kvaliteta**, predvsem proizvoda, pa tudi vseh drugih neproizvodnih procesov v podjetju. Proizvod je danes sestavljen iz jedra, otipljivega in razširjenega proizvoda in vsaka njegova dimenzija mora zagotoviti njegovo celotno kvaliteto.

Kvaliteto označujejo nekateri kot vidno in hkrati nevidno moč konkurenčnih prednosti. Kot vidna se kaže v visokokvalitetnih proizvodih, kot nevidna pa v delovanju menedžerjev, učiteljev, znanstvenikov, inženirjev, delavcev... (Feigenbaum, 1992/93). Zanimivo je, da so avtorji že v sedemdesetih letih navajali med sestavinami kvalitete trajnost, vzdržljivost, ekonomičnost, estetiko, produktivnost, hitrost zadovoljive potrebe, natančnost, dimenzije, okus, vonj, obliko... Danes kvaliteta ni posebna funkcija v podjetju, ampak njegov povsod prisoten proces. Je tisto, kar kupci potrdijo, da je. Je način upravljanja. Zahteva tako vrhunsko timsko kot individualno delo in tveganje. Kvaliteta in inovacije so medsebojno soodvisne in zahtevajo stalna nadgrajevanja. Je stroškovno učinkovita in

najmanj kapitalsko zahtevna pot do povečanja produktivnosti. V povezavi s potrošniki in dobavitelji mora biti izvajana v celotnem podjetju ali poslovnem sistemu. Če v podjetju navedene značilnosti kvalitete razvijamo in ustvarjamo ofenzivno usmerjeno naravnost podjetja h kvalitetnim izboljšavam proizvoda in vseh dejavnosti v njem, potem ustvarjamo tudi predpogoje prednosti. O tem govori tudi novejši koncept celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management (TQM)), ki upošteva in povezuje strateške, tehnične, organizacijske in k človeku usmerjene ukrepe upravljanja kakovosti, kar vodi v model celovitega upravljanja kakovosti v podjetju, torej k novi naravi podjetja. Sama kvaliteta na mednarodnih trgih namreč ni več prednost, ampak njen nujen predpogoj. Izsledki raziskav PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) kažejo, da je zvestoba kupcev tem večja, čim večja je skrb za kvaliteto proizvodov podjetja, hkrati pa ima kvaliteta tudi večji vpliv na tržni delež kot sprememba cen (Kotler, 1994).

### 2.1.2. Okolje ↔ »mehki dejavniki« ↔ človeški dejavnik

**Okolje** zajema naravne danosti (razpoložljivost virov), socio-kulturno, demografsko-ekonomsko, politično-pravno in tehnološko komponento. Vse imajo svoj ekonomski vpliv, kar je še posebej izrazito v obdobju devetdesetih let, tj. dobi nemirne konfiguracije trgov in spremenjenih razmer svetovnega gospodarstva, kjer na eni strani spremljamo razvoj globalnih trgov, na drugi njihovo demasifikacijo, na obeh pa vnos novih pomenov okoljskih dejavnikov poslovanja. Ti postajajo popolnoma enakovredni tradicionalnim instrumentom mednarodnega trženja.

Tudi mikro okolje podjetja gradi spremenjeno sodobno infrastrukturo. Govorimo o *trdih* in *mehkih* spremenljivkah okolja podjetja in mnogi menijo, da postajajo slednje (skupne vrednote, kadri, stil) vse pomembnejši del mikro okolja posameznega podjetja. Tisto, kar pomeni v današnjem času prednost organizacijske strukture mikro okolja podjetja, sta njena fleksibilnost in prilagodljivost glede na različne ovire okolij, v katera vstopa podjetje. Takšno obliko imenujemo *organsko strukturo podjetja* in z njeno pomočjo se zmanjšujejo tveganja okolij vstopa. »Organskost« temelji na visoki stopnji prilagodljivosti zaposlenih, timske delu in decentralizaciji procesov; takšna naravnost mora voditi v učinkovito in stimulatívno *kulturno naravnost podjetja*, posebej v njegovih vitalnih, inovacijskih dejavnostih. Kultura podjetja odseva soodvisnostne vplive mikro in makro okolja. Podjetje v mednarodnem okolju zadeva na ovire obeh okolij in njihovo uspešno premagovanje je način ustvarjanja prednosti. Usunier (Usunier, 1993) opredeljuje kulturo zelo široko in enotno. Vanjo uvršča jezik, nacionalno identiteto, izobrazbo, poklice, etničnost, religije, družino, pomen spolnih razlikovanj, socialnih razredov in podjetniško oz. organizacijsko kulturo. Drugi avtorji dodajajo še npr. element tehnologije v kulturi, vrednote in načine obnašanja, socialno organiziranost in politično življenje (Terpstra, Sarathy, 1994). Vse to so ovire na poti do končnega kupca in njihovo zgodnje prepoznavanje, obvladovanje in izkoriščanje v korist podjetja daje prednost

pred tekmeči. Vse navedene vire ovir (ali prednosti) v mednarodnem delovanju podjetij lahko označimo kot t. i. »**mehke dejavnike**« oblikovanja prednosti. Njihova središčna in interaktivno povezana komponenta pa je **človek**.

**Človek** je na eni strani središče ekonomskih in na drugi vseh drugih družbenih procesov in njegova hkratna prisotnost v obojih pomeni soodvisen vpliv nanje in njegovo »dvojno« aktivno vlogo. Vnos elementov in znanj drugih družboslovnih znanosti v ekonomijo – zlasti sociologije, psihologije, ekologije in pomena etike – je še bolj utrdil pomen **človeškega dejavnika** v mednarodnem trženju. Človeški dejavnik je pri obravnavi konkurenčnih prednosti vse pomembnejši zato, ker postajajo v preteklosti izraziti dejavniki konkurenčnosti v svojem relativnem pomenu in kontekstu drugačnih konkurenčnih razmer na mednarodnih trgih vse šibkejši. Tradicionalni dejavniki sicer še vedno zagotavljajo konkurenčno podlago, vendar v veliko šibkejši vlogi kot včasih. Tisto, kar postaja vitalni del prednosti, so sposobnosti človeškega kapitala v podjetju in načina upravljanja z njim.

V sodobnem, mednarodno delujočem podjetju poudarjajo avtorji različne sposobnosti, zmožnosti, veščine zaposlenih; izstopajo predvsem *izobrazba, znanje in sposobnosti (npr. znanje jezikov, komunikativnost, kreativnost ...), izkušnje, vrednote, motiviranost, občutek odgovornosti in popolna predanost delu*. Vse bolj se poudarja pomen izenačevanja spolov, zlasti na odgovornejših mestih. V sodobnem podjetju pa ima še posebej vidno vlogo **menedžment**. Naloga zaposlenih na različnih ravneh **menedžmenta** je, da zagotovi, učinkovitost v vseh funkcijah delovanja podjetja. Ljudje, ki prevzamejo nižjo, srednjo ali visoko menedžmentsko funkcijo, naj bi še posebej imeli naštetih značilnosti zaposlenih v podjetju in prav te naj bi odločilno vplivale na oblikovanje prednosti menedžmenta ter s tem podjetja v mednarodnem boju za tržne deleže in kupce. Sodobni menedžerji naj bi bili namreč *racionalni* in *dobro informirani procesorji*, ki omogočajo oblikovati odločitve, kako poiskati, izrabiti možnosti, odpraviti ovire in se izogniti grožnjam na mednarodnih trgih. Njihov vpliv, sposobnosti in moč se najbolje kažejo v spremenljivkah, kot so struktura konkurence (njena koncentriranost), pogajalska moč kupcev (število velikih odjemalcev), stroški in investicijska struktura (pomen kapitalske intenzivnosti) ter stopnja tržne rasti (način obnašanja skozi življenjski cikel proizvodov). Menedžerji po vsem svetu pravzaprav opravljajo podobne naloge in dela, toda **način, kako jih opravljajo, je različen**, saj je opredmeten v njihovi tradiciji in kulturi.

### 3. ANALIZA IZBRANIH DEJAVNIKOV KONKURENČNOSTI NA PRIMERU PANOGE KONČNIH TEKSTILNIH IZDELKOV V SLOVENIJI<sup>2</sup>

V luči spremenjenih razmer mikro in makro okolja ostaja panoga končnih tekstilnih izdelkov Slovenije (kratko jo poimenujem oblačilna) v slovenskem izvozu tretja

<sup>2</sup> Metoda analize je ocenjevanje dejavnikov na podlagi ekspertnih znanj in podatkov kvantitativno merljivih dejavnikov. Tehnika pridobivanja ocen so posamični in globinski intervjuji ter podatki mednarodnih in domačih publikacij.

najpomembnejša panoga. V zadnjih letih dosega v povprečju 10 odstotkov celotnega izvoza Slovenije in 4 odstotke celotnega uvoza. Po osamosvojitvi ohranja med vsemi izvoznimi dejavnostmi v gospodarstvu največji delež izvoza na nemški trg (22–25 odstotkov). Usmerjenost v izvoz je način preživetja njenih podjetij, vendar pa je to tudi panoga, ki je strukturno nehomogena. Ustvarja velik del nezaposlenosti v slovenskem gospodarstvu in je pretežno delovno intenzivna. Je tradicionalna panoga slovenskega gospodarstva, ki se po osamosvojitvi na eni strani otepa z notranjestrukturnimi, zaposlitvenimi in lastninskimi problemi ter na drugi s problemi zaščite, vrednosti tolarja in celovitega razvoja. Vse to je bilo podlaga za odločitve o analizi dejavnikov konkurenčnosti ravno v tej panogi, saj je njen nadaljnji razvoj velikega pomena za celotno slovensko gospodarstvo.

#### 3.1. Znanost → tehnologija ↔ inovacije ↔ kvaliteta

**Pomen znanja** v proizvodnji oblačil je glede na vložena sredstva v postavko **R&R** v podjetjih še vedno podcenjen, saj države EU za razvoj in raziskave v tej panogi porabijo vsaj dvakrat več sredstev. Vendar ne smemo enačiti podjetij v panogi, kot so Mura, Labod, Lisca, s podjetji, ki v R&R ali investicije skorajda ne vlagajo. Poleg tega znanja ne gre ocenjevati le zgolj skozi vrednostne postavke, ampak tudi širše, tj. skozi trženjska, organizacijska, upravljalna znanja, ali drugače, skozi značilnosti človeškega dejavnika. Če osvetlimo problematiko R&R široko, torej ne samo s tehnološkega vidika, ampak tudi z vidika trženjskih in organizacijskih raziskav in vlaganj v ta del know-howa podjetij, odkrijemo v panogi široka odstopanja. Lep primer takšnega pogleda je obrazložitev strukture izdatkov Mure. Po podatkih je Mura namenila za R&R v 1994. letu 15, v 1995. letu pa 8 milijonov nemških mark ali približno 7,5 odstotka vseh prihodkov v letu 1994 in približno 5,5 odstotka v letu 1995. Zanimivo je, da vsaj 40–50 odstotkov teh sredstev v zadnjih letih usmerja v razvoj blagovnih znamk, trgovske mreže, novih distribucijskih povezav in modnega oblikovanja in jih šteje kot R&R, kar podkrepi širino definicije R&R. Preostali del je namenjen investicijam v tehnološko opremo. Struktura porabe sredstev je pohvale vredna, saj je le malo podjetij v panogi (tudi Labod, Lisca), ki tolikšna razvojna sredstva usmerjajo v razvoj trženjskega dela poslovanja.

Delež sredstev R&R (postavka raziskovalno delo) je v panogi v primerjavi z EU zelo skromen. Če gledamo povprečje let 1991–1993, je to 0,09 odstotka ustvarjenega celotnega prihodka<sup>3</sup>, medtem ko porabijo razvite države za to v povprečju 0,2 odstotka realizacije.

Značilnost panoge je njena strukturna nehomogenost, saj imamo v njej nekaj velikih in uspešnih podjetij, več srednje velikih na robu preživetja in pojav malih, ki – nekatera bolj, druga manj uspešno – iščejo svoj tržni prostor (niše). Vse ugotovitve analize se nanašajo na primerjavo stanja in razvoja v oblačilni industriji v Sloveniji in na trgih Evropske unije (EU) v obdobju 1990–1996.

<sup>3</sup> Predstavljeni podatki za domačo panogo so zgolj analitična ocena, kajti podjetja niso bila dolžna sporočati podatkov o naložbah v raziskovalno delo (po spremenjenih računovodskih zajemanjih leta 1993 pa se ta postavka sploh ne opredeljuje več), poleg tega je zajemanje porabe sredstev lahko razporejeno tudi v druge računovodske postavke. Zato nam navedeni podatek ne daje popolne slike stanja.

Tudi z vidika organiziranosti funkcije R&R ne sledimo podjetjem iz razvitih držav. Domača podjetja imajo namreč le redko štabne enote, pomanjkljiv (ali pa sploh ne razvit) sistem notranjega trženja, šele v zadnjem času se nekatera večja trudijo vzpostaviti povratni sistem povezav med dobavitelji in odjemalci, ki je pri razvoju poslov pogodbene proizvodnje lahko zelo učinkovit. Tudi če imajo podjetja razvojne oddelke, je njihovo sodelovanje z drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju ali s konkurenčnimi, sorodnimi ali komplementarnimi dejavnostmi drugih podjetij ali sorodnih panog zelo skromno. Poleg tega pri nas ni razvite tekstilne strojne tehnološke panoge, ki bi bila lahko dobra podlaga za tehnološki razvoj proizvodnje oblačil. Delno je to tudi razumljivo spričo visoke kapitalske intenzivnosti te vrste podporne panoge in hkratne majhnosti trga. V panogi gre tako bolj za sistem posnemanja tekmecev na razvojnem področju (s faznim zaostankom).

Zanimiv je pogled na podatke o tehnoloških investicijah v panogi, ki osvetljujejo stanje tehnološkega dela R&R. V letu 1993 naj bi tako v celotni industriji in rudarstvu (industrija in rudarstvo = 100) panoga dosegla 4-odstotni delež investicij v tehnološko opremo, 1994. leta 3,9-odstotnega, v letu 1995 pa le še 1,8-odstotnega (merjeno po postavki »plačila za investicije«), vendar pa moramo hkrati upoštevati, da obseg investiranih sredstev v industriji in rudarstvu kot celoti stagnira.

Če pogledamo deleže investicij v opremo (tehnološke investicije) glede na celotni prihodek v panogi, vidimo, da je v obdobju 1991–1993 njihov delež padal (od 17 na 11,5 odstotka), ravno tako se je zmanjšal v letu 1995 glede na leto 1994 (od 17 na 15 odstotkov). Obenem se še vedno pogrešajo obširnejše raziskave in na tej podlagi investicije v oblikovanje (design), blagovne znamke in širša trženjska ter organizacijska znanja.

Če gledamo vrednost tehnoloških investicij na zaposlenega, je njihov delež v panogi povprečno vsaj dvakrat manjši kot v EU. Sama starost strojev še ne zbuja skrbi, saj jih je 72 odstotkov starih do osem let (v EU 40 odstotkov), bolj gre za problem izrabe in umestnosti uvedbe novih tehnologij ali strojev. Po oceni je namreč izkoriščenost prenizka, nove pridobitve pa vsaj v prvih dveh letih zaradi priužitvenih dob ali nenadomestljivosti človeškega dejavnika v procesih proizvodnje ne prinesejo predvidenega povečanja produktivnosti, to pa zavira večjo izkoriščenost novih, zlasti računalniških tehnologij in prilagoditev drugih faz uvedbi mehansko ali računalniško vodenih postopkov v proizvodnem procesu. Panoga sicer sodi v tehnološko in kapitalsko manj intenzivne dejavnosti, kar pa ne pomeni njene tehnološke stagnacije. Danes se produktivnost v panogi povečuje, vendar ne kot posledica tehnoloških posodobitev nekaterih podjetij, ampak notranje reorganiziranosti proizvodnje in zmanjšanja zaposlenosti.

**Inovacije** so tretji dejavnik v prvem sklopu izbranih dejavnikov, pogojene pa so s stopnjo razvitosti prvih dveh in hkrati povratno vplivajo na njuno razvojno raven. V oblačilni industriji govorimo danes o inovativnosti skozi diferenciranost izdelkov, stopnjo modnega prodora, trženjske, organizacijske in

upravljalno-inovativne pristope, ki so podlaga prednostim na trgu. Seveda so tu še tehnološke inovacije, ki so danes povezane z informacijsko-računalniško podporo tehnologijam. V Sloveniji se oblačilna podjetja na neki način usmerjajo v specializacijo proizvodnje, kar pomeni proizvodnjo izbranega segmenta oblačil, vendar ni nujno, da je usmeritev v določen segment ustrezna. Inovativnost je v tem smislu vidna na področju razvoja trženjske funkcije podjetij in trženjskih konceptov, kakor so vpeljava lastnih blagovnih znamk (Mura, Labod, Lisca), razvoja novih distribucijskih pristopov (razvoj butičnih mrež v srednje- in vzhodnoevropskih državah, ofenzivna prizadevanja za povečanje klasičnega izvoza glede na posle pogodbene izdelave, posodobitev lastnih trgovskih enot na domačem trgu, razvoj grosističnega in franšiznega sistema), novih organizacijsko-upravljalnih ukrepov (tudi kot posledica privatizacijskih procesov) s približevanjem oblikam just in time menedžmenta (npr. moda Pronta v Italiji) in t. i. hitre odzivnosti. To, da produktivnost kaže trend rasti, je tudi posledica organizacijskih sprememb v proizvodnji, kakor sta zmanjševanje uvajalnih časov, dvig fleksibilnosti in prilagodljivosti posameznih faz proizvodnje. Problem oblačilne industrije (ne samo pri nas, ampak tudi v Evropi in po svetu) namreč je, da se večina del opravlja za tekočim trakom in po nefleksibilnih standardiziranih sistemih. Večanje števila modnih sezon, stilov, barv, manjša naročila, hitrejša in prožnejša dobave so nove značilnosti panoge in treba se jim je prilagoditi čim prej, tudi z lastnimi inovacijami, saj so ravno te hkrati tudi dejavnik konkurenčnih prednosti podjetij v panogi.

Čeprav gre oporekati, da to niso inovacije v tradicionalnem pomenu besede, pa jih lahko za naša oblačilna podjetja ocenimo kot inovativne trženjsko-distribucijske zametke sodobnih trendov v panogi in dokaz usmeritve v trženjsko orientirano poslovanje. Spet, žal, velja to le za nekatera podjetja. V povprečju vendarle lahko ocenimo kvalitativni napredek na področju inovacij drugih poslovnih funkcij podjetij, medtem ko gre v proizvodnji za posnemanje tehnoloških modernizacij (spet ne povsod!), ki pa so predpogoj učinkovitosti organizacijskih sprememb in predvsem diverzificiranosti proizvodov. Inovativnost v neproizvodnih funkcijah pa še vedno ovirata velikost in obseg podjetij (v primerjavi z EU imamo veliko več velikih in relativno malo majhnih podjetij, kar je zaradi prihrankov velikosti in uvajanja kapitalsko zahtevnejših tehnologij sicer dobro, ne pa tudi z vidika fleksibilnosti, specializiranosti, hitre odzivnosti), zaradi česar upravljalno-organizacijska in trženjska znanja pogosto niso implementirana. Podjetja tudi ne uveljavljajo dovolj konceptov motiviranja delavcev za procese inoviranja v vseh poslovnih funkcijah, kar razviti svet počne celo na »outsourcing« lokacijah.

Pomemben predpogoj za absorpcijo proizvoda je **kvaliteta**. V oblačilni industriji ima ta večstranski pomen. Pomeni modnost, dizajn, kvalitetno izdelavo izdelka, kvaliteten material, kvaliteto dobave in storitve na strani končnega proizvoda. Drugi vidik je kvaliteta kot stalno prisoten proces v vseh funkcijah podjetja.

Dokazovanje kvalitete je postalo poslovni in trženjski predpogoj. Predpisuje jo tudi osnovni standard EU (ISO 9001

oz. ISO 9002). Vsa vidnejša podjetja v panogi so te certifikate že pridobila (Mura, Labod, Elcroj ...), vendar pa ti sami po sebi še ne pomenijo tudi realizacije prodaje na tujih trgih! Kvaliteta je namreč večplasten pojem, kar smo že poudarili, celovitost njenega zagotavljanja pa v panogi še ni razvita. Čeprav imamo kvaliteto izdelave proizvodov, ekspertna znanja, pa nimamo celovitih trženjskih in organizacijskih znanj in ne sledimo dovolj dinamično spremembam vrednot in življenjskih slogov porabnikov. Le v nekaterih podjetjih lahko namreč govorimo o napredku v modnosti, oblikovanju (podprtost z računalniškimi sistemi), pa tudi kvaliteti samega izdelka. Pravzaprav je ta (zdaj tudi) poleg cene bistven dejavnik pri odločanju tujcev o pogodbeni izdelavi v Sloveniji. V povprečju lahko trdimo, da je kvaliteta ob izgubi notranjega trga postala tista spremenljivka, ki se glede na pogoje evropskega oblačilnega trga izboljšuje. Kljub temu pa podjetja premalo gledajo nanjo kot na stalno prisoten proces razvoja. V svetu so tehnike, kot je celovito obvladovanje kakovosti (TQM), postale še posebej pomembne v predelovalnih dejavnostih, saj sta kvaliteta in inovativnost soodvisni in hkrati bistveni za povečanje produktivnosti, kar velja tudi za oblačilno panogo. Dejstvo je namreč, da je kvaliteta tisti dejavnik konkurenčnosti, ki je v odločitvah potrošnikov že rangirana pred ceno in zagotavlja njihovo zvestobo.

### 3.2. Okolje ↔ »mehki dejavniki« ↔ človeški dejavnik

Pomemben dejavnik pogojev poslovanja podjetij slovenske oblačilne industrije je sprememba makro okolja po razpadu Jugoslavije in uvedbi tržnoekonomskega in demokratičnega sistema v državi. V drastičnih spremembah vseh komponent okolja se je znašla tudi oblačilna panoga, ki je bila zelo vezana na bivši jugoslovanski trg, tako da so bila podjetja prisiljena poiskati vse notranje rezerve. Poleg tega se je spreminjalo tudi zunanje (mednarodno) makro okolje, kar je pomenilo še večjo stopnjo zahtevnosti v prilagajanju spremembam. Toda makro pogoji domačega in mednarodnega okolja so postali danost, ta pa zahteva ustrezno prilagajanje. Podjetja v panogi so se lotila procesa prestrukturiranja, ki je zahtevalo žrtve: zmanjšanje zaposlenosti, stečajni, blokacije računov ... Raziskava je pokazala, da so podjetja, ki so preživela ali pa se trudijo preživeti danes, pravočasno začela izvajati **organizacijske spremembe**, ki obsegajo: reorganizacijo povezanosti poslovnih funkcij – zlasti proizvodne in drugih funkcij podjetja v smislu večje odzivnosti – odpravo dobavnih in izdobjavnih zastojev, učinkovitejše prilagajanje zahtevam diferenciacije proizvodov in krajšanje dobavnih rokov, večjo izkoriščenost kapacitet, prilagoditev štirim in več modnim sezonam, tehnološko posodobitev oblikovne faze in faze krojenja v proizvodnji, zmanjšanje (zlasti režijskih) stroškov in večanje produktivnosti v proizvodnji, oblikovanje manjših fleksibilnih skupin za naročila manjšega obsega.

Tudi v trženjskem in distribucijskem delu je moralo priti do sprememb, podlaga zanje pa so bile **spremembe strateške usmeritve** podjetij. Te so: večja ofenzivnost nastopa na razvitih trgih, povečanje deleža klasičnega izvoza z direktno prodajo dobroprodajnim in ne toliko prevladujočim grosističnim

trgovcem, uvedba blagovnih znamk, izboljšanje celostne podobe nastopa na domačem trgu, konverzija predelavnih poslov v posle pogodbenega partnerstva, segmentirana proizvodnja, vključevanje v nekatere oblike mednarodnega poslovanja, kot so posredovanje, npr. pri poslih z bivšimi jugoslovanskimi republikami, organizacija skupnih vlaganj na podlagi pogodbenih partnerstev. Spremenjeni pogoji mednarodnih trgov namreč zahtevajo spremembo organizacijske in strateške naravnosti v fleksibilnejšo in prilagodljivejšo organsko strukturo podjetij, pa tudi učinkovito vsakodnevno delovanje sistemov na podlagi uporabnih metod vodenja, kakor so timsko delo, projektost ipd., prilagodljivost spremembam vrednot zaposlenih in potrošnikov (kar je v tej panogi izhodišče za novosti), novi stili vodenja in upravljanja podjetij ter nove zahteve po znanju, sposobnostih in kvalifikacijah kadrov, še posebej na področju menedžmentskih in trženjskih znanj kot podlage za prodor kvalitetnih izdelkov na razvite zahodne trge.

Obstoj vsega navedenega je prinesel zahtevo po **podjetniški kulturi** delovanja podjetij v naši panogi, ki jo skušajo zdaj (vsaj počasi) implementirati. Ni namreč enostavno preoblikovati trdno zakoreninjenih vzorcev dela v obdobju petih let, kajti gre za znanje, sposobnosti, pripravljenost, vrednote, privzgojene vzorce in navade dela **ljudi**. Zavora je v človeškem dejavniku (in pridobitvi ustreznega kapitala), ta pa za prilagoditev spremenjenim razmeram potrebuje ustrezen čas, zato so razvite države tudi v neposredni prednosti.

Človeški dejavnik kot dejavnik v proizvodnem procesu je v zadnjem desetletju pod vse večjim vplivom **pomena mehkih dejavnikov**, ki se v oblačilni industriji kažejo v spremembah vrednot in zahtev potrošnikov. Vse to spremljamo skozi spremembo stila, modnosti, kvalitativnih zahtev, lojalnosti, pojavljajoče se ekološke osveščenosti potrošnikov kot realizatorjev našega proizvodnega procesa. Potrošniki postajajo vse bolj zahtevni, kvaliteta proizvoda in njegova modnost izstopata pri odločitvi o nakupu. Cena ni več odločilen dejavnik, biti mora sorazmerna kvaliteti. Lojalnost do blagovnih znamk se zmanjšuje, povečuje pa se zahteva po diferenciaciji proizvodov. Oblačilo je v trendu vse manj časa, po stilu in modi manj kot pol leta. Število modnih sezon se zato povečuje. Spričo oživljenega trenda humanističnih znanosti prevladujejo zahteve po naravnosti in kvalitetni obdelavi materialov, zato se povečuje tudi odziv na humanost in naravnost oblačil. Potrošniki so vse bolj segmentirani, tako po okusu kot po deležu potrošenih sredstev za oblačila, kar je posledica spremembe gospodarskih razmer in nastanka socialnih slojev.

Žal je analiza pokazala, da podjetja ostajajo na ravni proizvodnje uveljavljenih klasično standardiziranih proizvodov in da niso dovolj prilagodljiva spremembam potrošniških razmer in vrednot. Faze uvajanja novih izdelkov so predolge, pomanjkljiva je tudi fleksibilnost zamenjave ali diferenciacije proizvodov, vse to pa povzroča razvojni zamik glede na evropska podjetja, ki ne glede na selitev proizvodnje zunaj EU še vedno v večini usmerjajo razvoj oblačilne industrije.

Zaposleni so prav gotovo najbolj prizadeti zaradi nastalih sprememb, so pa hkrati tisti, ki morajo dokazati sposobnosti in znanja, motiviranost, odgovornost in predanost delu za izhod iz tranzitnega položaja. Ugotovitev analize je, da podjetja v večini pozabljajo na zagotavljanje odgovornosti, motiviranosti in znanja človeškega dejavnika v podjetju. Žal je izobrazbena struktura izredno nizka. Zaposleni se sicer odlikujejo zlasti po sposobnosti in odgovornosti srednjega menedžmenta. Vse premalo pa je še vedno storjeno za trženjsko in menedžmentsko področje izobraževanja tega kadra, še posebej najvišjega menedžmenta. Naš srednji menedžment je glede na svoje znanje, sposobnosti in odgovornosti, zlasti v prodajni, nabavni in proizvodni funkciji, pravzaprav nizek strošek podjetja in prejema le polovico plače identične ravni povprečnega evropskega menedžerja. Ravno ta sloj pa ohranja realizacijo kvalitete izdelave, solidne modnosti, vpliva na povečanje produktivnosti in izboljšanje organizacije faz proizvodnje ter s tem na znižanje stroškov, vpeljavajo novih tehnologij na eni strani, na drugi pa na obstoj in razširitev poslovnih vezi in distribucijskih poti. Vendar mu manjka sodobno trženjsko in menedžmentsko znanje.

Nekatera podjetja v panogi to pomanjkljivost intenzivno odpravljajo, drugim zmanjkuje sredstev. Zaposleni so sicer relativno nizko plačani, a so hkrati tisti dejavnik, ki zaradi zanesljivo in dobro opravljenega dela (kitajska delovna sila je sicer veliko cenejša, vendar pa je težje proučljiva in nekvalificirana) ustvarja prednosti in povpraševanja zahodnih kupcev. Vendar ovira višjo produktivnost naše delovne sile in manjše proizvodne stroške proučenost ali kvalifikacija zaposlenih le na eno fazo dela ali največ dve v proizvodnem procesu. Tu se začne problem naše fleksibilnosti in nezmožnosti prevzema manjših, a pogostih serij proizvodnje oblačil, ki ga ne more rešiti še tako ofenziven trženjski pristop.

#### 4. SKLEP

Če povzamemo ugotovitve naše analize, potem oblikujejo glavne pomanjkljivosti podjetij izbrane slovenske panoge v mednarodnem trženjskem prostoru predvsem zelo majhna ali nična vlaganja v trženjska znanja in razvoj zaposlenih v panogi (z izjemo nekaterih podjetij), majhna vlaganja v tehnološki del R&R, (ne)spodbujanje inovativnosti v vseh poslovnih (zlasti neproizvodnih) funkcijah podjetja, počasno prilagajanje spremembam zunanjega okolja (EU) in strukturnim spremembam povpraševanja na trgih, (ne)razpoznavanje in prilagajanje vplivom in spremembam vrednot potrošnikov. To pomeni, da podjetja v panogi nimajo ustrezno razvitih necenovnih dejavnikov oz. jim primanjkuje iz njih izvirajočih trženjskih prednosti v primerjavi z Evropsko unijo, zaradi česar so prisiljena v cenovno konkurenco, saj nimajo ustrezne prednostne podlage necenovnih dejavnikov. Na podlagi črpanja dejavnikov bi namreč bolj suvereno obvladovala cenovno konkurenco na ciljnih trgih. Zato je v analizirani panogi nujno spodbuditi vse sile razvoja in obogatiti znanje navedenih dejavnikov konkurenčnosti, saj so ti tisti, ki so inovativna razvojna podlaga stroškovne oz. cenovne konkurenčnosti.

Pogled v jutri seveda zastavlja vprašanje, kateri dejavniki konkurenčnosti bodo pogojevali prednosti trženjsko razvitih in konkurenčnih ekonomskih subjektov v prihodnje. Enotnih predikcij ni, ne gre pa zapostaviti dejstva, da je temeljno gibalno ekonomskega razvoja vendarle človeški dejavnik, ki bo s svojimi kompleksnimi znanji usmerjal razvoj tudi vnaprej. Zato vidimo tudi v prihodnosti razvoj in oblikovanje konkurenčnih prednosti na podlagi *necenovnih dejavnikov*, saj se z intenzivnim razvojem izbranih dejavnikov pridobivajo stroškovne prednosti, povečuje se produktivnost, diferencira se proizvod, večja se kvaliteta in s tem se dosega konkurenčna cena proizvoda. To še posebej velja za naše predelovalne dejavnosti, pri katerih bi z obsežnejšim znanjem (tako tehnološkim, proizvodnim kot trženjskim), z večjo motiviranostjo za kreativnost in procese inoviranja delavcev, z večjim pritiskom konkurence, večjo stopnjo prilagajanja kupcem in spremembam makro okolja lahko dosegali nove trženjske poti in oblike delovanja na mednarodnih trgih, razvijali uspešnejša partnerstva, skupna vlaganja in samostojne nastope na razvitih trgih tudi z lastnimi blagovnimi znamkami.

#### Povzetek

Prispevek obravnava razvoj in pomen dejavnikov konkurenčnosti kot pogojev in virov konkurenčnih prednosti v mednarodnem trženjskem okolju. Gre za zelo dinamično in nenehno se razvijajočo razpravo o konkurenci. Uvodni del prispevka zajema predstavitev razvoja ključnih dejavnikov v preteklosti in danes – od klasičnih ekonomskih do sodobnih trženjskih pogledov. V osrednjem delu sta izločeni in analizirani dve, po avtoričinem mnenju danes najpomembnejši skupini dejavnikov konkurenčnosti, in to: znanost, tehnologija, inovacije, kvaliteta ter okolje, mehki dejavniki, človeški dejavnik. Gre za t. i. necenovne dejavnike, katerih razvitost je danes ključna pri doseganju konkurenčnih prednosti. Prispevek zaokroža analiza izbranih skupin necenovnih dejavnikov na primeru panoge končnih tekstilnih izdelkov v Sloveniji. Rezultati analize kažejo njihovo neustrezno razvitost oz. pomanjkanje iz njih razvijajočih se trženjskih prednosti.

#### Abstract

**The factors of competitiveness in international marketing environment – yesterday, today, tomorrow?**

In the following paper the author presents the development of the factors of competitiveness as the sources of competitive advantage in the global international marketing environment. The first part of the paper introduces the development from their past to the contemporary meaning. The basic part of this article is the presentation of the two most important factor groups, so called **non-price factors**, which, in author's opinion, are the crucial for the development of competitive advantage in today's global economic world. The factors which create these two groups are: *science, technology, innovation, quality and environment, soft factors and human resources*. The contribution concludes with the results of the analysis of these non-price factors in the Slovenian textile industry. The results show us their underdevelopment and the lack of competitive advantages based on non-price factors.

#### Literatura

- Aaker David A. (1988), *Developing Business Strategies*, John Wiley and Sons, New York.
- Best H. Michael (1990), *The New Competition. Institution of Industrial Restructuring*, Policy Press, Oxford.
- Bradley Frank (1991), *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, New York.
- Brown Linden, McDonald Malcolm H. B. (1994), *Competitive Marketing Strategy for Europe*, MacMillan, London.
- Cline William R. (1987), *The Future of World Trade in Textiles and Apparel*, Institute for International Economics, Washington.
- Davidson Hugh (1987), *Offensive Marketing or How to Make your Competitors Followers*, Penguin Books, London.
- Day George S. (1984), *Strategic Marketing Planning. The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing Company, San Francisco.



- Day George S., Wensley Robin (1988), »Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority«, *Journal of Marketing*, 52 (1988) 4, Chicago, str. 1–20.
- Drucker Peter F. (1991), »The Changed World Economy«, *Foreign Affairs* (1991), New York, str. 768–791.
- Feigenbaum Arnold V. (1992/93), »Thinking, Acting and Deciding: How to Adress the Invisible Forces of International Competition«, *National Productivity Review*, New York, 12 (1992/93), 1, str. 9–13.
- Gilligan Colin, Hird Martin (1993), *International Marketing. Strategy and Management*, Routledge, Bristol.
- Hayes Michael H. et al. (1996), *Business Marketing. A Global Perspective*, Irwin, Chicago.
- HBR (1987), »Competitiveness: 23 Leaders Speak Out« (razprava), *Harvard Business Review*, Boston, 65 (1987), 7/8, str. 106–123.
- Hrastelj Tone (1995), »Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja«, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- Kim Ken I. et al. (1993), »Determinants of International Marketing Strategy«, *Management International Review*, Wiesbaden, 2 (1993), str. 103–120.
- Kotler Philip (1994), *Principles of Marketing*, 6th ed, Prentice Hall, New Jersey.
- Kovačević Mladen (1973), *Faktori konkurentnosti jugoslovenskog izvoza*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
- Krugman Paul (1987), »Notes on Trade in the Presence of Dynamic Scale Economies«, *Journal of Development Economics*, Cambridge, 27 (1987), str. 41–55.
- Krugman Paul, »Competitiveness (1994): A Dangerous Obsession«, *Foreign Affairs*, New York, 73 (1994), 2, str. 28–44.
- Makovec Brenčič Maja (1996), *Analiza konkurenčnih prednosti. Primer panoge: proizvodnja končnih tekstilnih izdelkov v Sloveniji*, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- McNamee Patrick, McHugh Marie (1989), »Competitive Strategies in the Clothing Industry«, *Long Range Planning*, Oxford, 22 (1989), 4, str. 17–40.
- Mills Quinn D. (1985), *The New Competitors*, John Wiley and Sons, New York.
- Porter Michael E. (1987), »From Competitive Advantage to Corporate Strategy«, *Harvard Business Review*, Boston, 65 (1987), 5, str. 43–59.
- Porter Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Porter Michael E., ed. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- Rugman Alan M., ed. (1993), *Global Competition: Beyond the Three Generics*, Jai Press, London.
- Scheffer Michael (1994), *The Changing Map of European Textiles*, OETH, Bruselj.
- »Stanje in perspektive v zahodnoevropski oblačilni industriji«, mednarodna tržna raziskava, *Tekstilec*, Ljubljana 1994, 37 (1994), 9, str. 272–275.
- Terpstra Vern, Sarathy Ravi (1994), *International Marketing*, 5th ed, The Dryden Press, New York.
- Thurrow Lester C. (1992), »Who Owns the Twenty-First Century?«, *Sloan Management Review*, Boston, Spring (1992), str. 5–17.
- Usunier Jean-Claude (1993), *International Marketing. A Cultural Approach*, Prentice Hall, London.