

## ZNAČILNOSTI IN UČINKOVITOST SODOBNE KONKURENCE

**Povzetek.** *Sodobna konkurenca je splet monopolnih in konkurenčnih prvin. Sčasoma se njuno razmerje spreminja. Osrednjo vlogo igrajo velika podjetja, ki nastopajo na globalnih trgih. Pomembna sestavina konkurence je diferenciacija izdelkov, storitev, upravljalških in marketinških metod itn. Podjetja si prizadevajo za konkurenčne prednosti z različnimi strategijami (M. Porter). V panogah s prevladujočo monopolno strukturo omogočajo dolgoročno preživetje le nadpovprečni profiti. Nenehne spremembe v različnih okoljih povzročajo negotovost in tveganje pri sprejemanju odločitev. Zmanjšamo ga z ustreznim informacijskim sistemom, podprtim s tržnim raziskovanjem in sodobnimi metodami predvidevanja prihodnjih razvojnih trendov.*

**Ključni pojmi:** *nepopolna konkurenca, monopoli, diferenciacija, racionalno vedenje, normalni dobiček, negotovost, tveganje, konkurenčne prednosti in generične strategije.*

### Uvod

Tržna gospodarstva, v katerih prevladuje svobodno delovanje ekonomskih zakonitosti, so po dosedanjih izkušnjah bolj učinkovita od gospodarstev s prevladujočo regulativno vlogo države. V tržnih gospodarstvih zavzema osrednjo vlogo konkurenca, ki jo bomo v našem sestavku podrobneje osvetlili.

Konkurenca je v ekonomski literaturi najpogosteje opredeljena kot mehanizem, ki tržne udeležence prisiljuje k racionalnemu ravnanju. Menimo, da opazovanje realnih tržnih dogajanj v marsičem potrjuje gornjo opredelitev, čeprav se tržni udeleženci marsikdaj obnašajo tudi neracionalno. Zato je spodbujanje racionalnega ravnanja ekonomskih subjektov le eden izmed možnih pozitivnih učinkov konkurence. Upoštevati moramo tudi, da na ravnanje in odločanje ekonomskih subjektov ne vplivajo le ekonomski dejavniki, temveč še cela vrsta drugih, o čemer bomo več spregovorili v nadaljevanju.

Konkurenca ima poleg pozitivnih tudi negativne učinke in ne daje optimalnih rezultatov na vseh možnih področjih delovanja. Zato mora državna usmerjevalna politika skrbno proučiti celoto možnih učinkov konkurence, da bi lahko pravočasno preprečevala negativne učinke.

\* Dr. Nada Sfiligoj, zaslužna profesorica Univerze v Ljubljani.

V našem sestavku se bomo predvsem osredotočili na značilnosti in učinkovitost sodobne konkurence, pri čemer se bomo opirali na ekonomsko literaturo o konkurenci (Sfiligoj, 1994, 1974, 1979). Na ta prikaz navezujemo kratek povzetek iz obsežnega teoretičnega opusa Michaela Porterja, ki analizira konkurenco z vidika možnosti posameznega podjetja, da si z ustrezno konkurenčno strategijo pridobi prednosti pred svojimi konkurenti ter tako dosega želeno raven dobička.

Pri analizi sodobne konkurence bomo izhajali iz primerjave njenih značilnosti s predpostavkami modela popolne konkurence. Menimo, da bo na temelju te primerjalne analize najboljše razvidno bistvo in dejanski domet sodobne konkurence. Morda bomo na ta način tudi razblinili morebitne iluzije o njeni vseмогоčni učinkovitosti.

Dejstvo je, da realni konkurenčni procesi v marsičem odstopajo od modela popolne konkurence. Bolj ali manj so se mu približevale razmere, ki so prevladovale v 19. stoletju v tedanjih najrazvitejših državah, predvsem v Angliji. Zato je bila klasična ekonomska teorija zasnovana na predpostavki svobodne konkurence, ki je pomenila predvsem svobodo prelivanja kapitala in dela med panogami ter odsotnost monopolov in državnih posegov v gospodarstvo. V večini panog je prevladovalo veliko število majhnih in srednjih podjetij, pregled nad stanjem na trgih (tržna transparenta) je bil vsekakor boljši kot s kasnejšim razvojem, stopnja diferenciacije izdelkov in storitev še zdaleč ni bila tolikšna kot je danes itn. V takšnih razmerah bi kapitalistično gospodarstvo po mnenju klasičnih ekonomistov delovalo optimalno.

Kasnejša neoklasična ekonomska teorija je na teh osnovah postopno razvijala model popolne konkurence, ki je bil dokončno izoblikovan šele okoli leta 1920. Tedaj pa je v večini razvitih držav že prišlo do velikih sprememb. Tu gre predvsem za vse hitrejši razvoj tehnike in tehnologije, novih izumov, odkrivanje novih proizvodnih virov, novih znanstvenih spoznanj itn. ter vse večji pomen velikoserijske proizvodnje, ki je dajala prednost velikim podjetjem. Obenem so pospešeno potekali procesi združevanj kapitalov v različne oblike monopolnih združb. Realnost je torej vse bolj odstopala od njene teoretične razlage. Presenetljivo je, da je kljub velikim spremembam vrsta vodilnih ekonomskih teoretikov še naprej vztrajala pri modelu popolne konkurence kot splošni teoriji cen, pa tudi kot idealu, h kateremu naj bi težila realna gospodarstva oziroma naj bi ga udeleževala država s svojimi posegi v gospodarstvo.

Kritika teh konservativnih pogledov se je okrepila v prvi tretjini 20. stoletja. Na področju mikroekonomije je prišlo do tako imenovane "revolucije nepopolne konkurence", ko so v ZDA, Angliji in Nemčiji izšla temeljna teoretična dela E.H.Chamberlina, Joan Robinsonove in H. von Stackelberga. V makroekonomiji pa se je izoblikoval keynesianizem.

V nadaljevanju bomo na kratko osvetlili prelom v teoriji konkurence, ki pomeni teoretično osnovo sodobnih razlag konkurence. Temeljnega pomena je ugotovitev, da se konkurenca, ki poteka v konkretnem gospodarskem dogajanju, ne sklada z modelom popolne konkurence. Zato je v tem smislu "nepopolna" (Robinson,

1933)<sup>1</sup> ali "monopolistična" (Chamberlin, 1932)<sup>2</sup>. Zanj je značilno prepletanje konkurenčnih in monopolnih prvin, ki se med seboj povezujejo v različnih razmerjih in oblikah. Tako potekajo konkurenčni procesi dejansko med limitama, ki ju predstavljata popolni monopol in popolna konkurenca. Limiti predstavljata skrajno izjemni tržni obliki, ki se v svoji pojavnosti bolj ali manj oddaljujeta od njune teoretične opredelitve.

Po mnenju J. Schumpetra (1950) je sodobna konkurenca učinkovita prav zaradi tega, ker ni popolna. V njej nenehno potekajo procesi "ustvarjalnega rušenja"; velika podjetja imajo vodilno vlogo kot najmočnejši izvor napredka in dolgoročne razširitve celotne proizvodnje.

Označevanje sodobne konkurence za "nepopolno" torej nima slabšalnega pomena. Je logična posledica ugotovitev, da realna konkurenca ne izpolnjuje predpostavk modela popolne konkurence.

Utemeljitelji teorij nepopolne konkurence so različne oblike monopolov, ki jih je dotedanja ekonomska teorija obravnavala kot "motnje" ali "izjeme", torej izven sistema, v katerem naj bi dominirale predpostavke popolne konkurence, postavili v središče svoje analize ter jih proglasili za značilne za novo razvojno fazo kapitalizma.

Medtem ko je veljal model popolne konkurence za splošno teorijo cen, saj je celovito pojasnjeval ekonomska dogajanja in njegove rezultate, vključno z ravnotežjem na makro in mikro ravni, pa nobeden izmed številnih alternativnih konceptov, ki so nastali kot kritika modela popolne konkurence, ni bil splošno sprejet kot nova splošna teorija cen. Ne glede na to pa so nove teorije sčasoma postale sprejemljiva razlaga realnih procesov.

## Značilnosti sodobne konkurence

O konkurenci obstaja zelo veliko literature. Na temelju našega dolgoletnega raziskovanja te problematike smo izluščili nekaj najpomembnejših značilnosti sodobne konkurence, ki jih bomo zaradi večje razumljivosti in preglednosti predstavili v obliki primerjalne analize z modelom popolne konkurence.

Iz preučevane literature smo povzeli devet pogojev, ki po mnenju večine avtorjev opredeljujejo model popolne konkurence<sup>3</sup>. V nadaljevanju jih bomo na kratko predstavili in obenem vključili njihovo primerjavo s konkretnim gospodarskim dogajanjem ter ugotavljali, koliko so ali niso uresničljivi.

---

<sup>1</sup> Joan Robinsonova je svojo knjigo *The Economics of Imperfect Competition* prvič objavila v Londonu leta 1933. Kasneje je svojo teorijo še dograjevala. Seznam njenih drugih del je podan v mojih zgoraj navedenih delih.

<sup>2</sup> Temejno teoretično delo E.H. Chamberlina: *The Theory of Monopolistic Competition* je izšlo leta 1932. Tudi on je kasneje delno dopolnil svojo teorijo. Njegove kasnejše objave so predstavljene v mojih navedenih delih.

<sup>3</sup> Navedene pogoje popolne konkurence smo izoblikovali na temelju proučevanja različne literature; predvsem smo se opirali na razpravo George J. Stigler: *Perfect Competition, Historically Contemplated, The Journal of Political Economy*, 1957/1).

1. Model popolne konkurence predpostavlja atomistično konkurenco, kar pomeni, da obstaja tako na tržni strani ponudbe kot na strani povpraševanja veliko število tržnih udeležencev in je vsak posameznik le neznamen del celote. Zato imajo kakršnekoli akcije posameznega akterja zanemarljiv učinek na celotno dogajanje.

V realnosti lahko obstaja večje ali manjše število tržnih udeležencev - tako ponudnikov kot povpraševalcev - na obeh tržnih straneh. Poenostavljena shema tržne strukture vključuje naslednje možnosti: v panogah je lahko veliko število ponudnikov (polipol), lahko jih je le nekaj (oligopol; če sta dva, je to duopol) ali pa eden sam (monopol). Analogno velja za tržno stran povpraševanja.

Z zmanjševanjem števila konkurentov se praviloma povečuje njihova relativna tržna moč. Njihove akcije se lahko občutno izražajo na trgu. V skrajnem primeru, kjer obstaja v neki panogi le eno podjetje, ki je edini proizvajalec in prodajalec neke vrste izdelkov ali storitev, za katere ni bližnjih substitutov, gre za popolni monopol. Podjetje, ki zavzema ta položaj, lahko povsem neodvisno postavlja cene in določa tudi vse druge proizvodne in tržne parametre. Pri tem se mu ni treba ozirati na konkumente, ker jih nima.

Za prisotnost ali odsotnost konkurence ter s tem povezano stopnjo monopolne moči ni merodajno le število tržnih udeležencev, temveč tudi način njihovega delovanja. To bo bolj razvidno iz nadaljnje razlage.

2. Pri popolni konkurenci delujejo *posamezni konkurenti neodvisno drug od drugega, med njimi ni monopolističnih dogovorov; država se ne vmešava v ekonomsko dogajanje; noben posameznik nima nadzora nad ekonomskim dogajanjem*; v tem smislu obstaja ekonomska svoboda.

Kot smo podrobneje razčlenili že v 1. točki našega prikaza, so sodobni konkurenti pogosto na različne načine med seboj povezani. K temu jih prisiljujejo številni dejavniki, zlasti pomanjkanje kapitala, težnja po pridobivanju večje (monopolne) moči, iskanje strateških partnerjev pri razširitvi ali posodabljanju proizvodnje, nadalje pri vstopanju na nove trge ipd. Ni nujno, da so podjetja med seboj povezana v neki formalni obliki, saj je med njimi možen nekakšen tihi dogovor, ko med seboj usklajujejo različne akcije na trgu, tako da navzven delujejo kot celota. Največkrat s svojimi akcijami sledijo vodilnemu podjetju v panogi. S tem se približujejo položaju monopolista.

Sodobne države na različne načine posegajo v gospodarstvo, da bi uresničile svoje cilje. Problematika usklajevanja makroekonomskih tokov presega okvir našega sestavka in je zato ne bomo obravnavali.

3. Za popolno konkurenco je značilno, da se *na posameznem trgu ponujajo le homogeni (istovrstni) izdelki in storitve, ki so drug do drugega popolni substituti*.

V sodobnem svetu poteka konkurenca med homogenimi izdelki le na nekaterih posebnih trgih (na primer na blagovnih in denarnih borzah). Za vse ostale trge velja, da poteka konkurenca med izdelki in storitvami, ki so bolj ali manj diferencirani.

Za E. H. Chamberlina, ki velja za utemeljitelja koncepta monopolistične konkurence, je diferenciacija najpomembnejši razlog, zaradi katerega ima lahko posamezni prodajalec večji ali manjši vpliv na svojem delnem trgu in torej neko mono-

polno moč, ki pa je omejena s konkurenco ostalih ponudnikov bližnjih substitutov.

Relativno samostojno lahko postavlja svojo ceno in tudi ostale attribute svojih izdelkov in storitev (kakovost, dodatne funkcije, promocijske aktivnosti, zagotavljanje garancije itd.). Čim večja bo diferenciacija in čim bolj mu uspe zaščititi njegov delni trg, na katerem prodaja, in ki je z različnimi ovirami ločen od delnih trgov bližnjih konkurentov, tem večji bo njegov vpliv. Vsak si prizadeva, da bi svoj delni trg razširil z razvijanjem čim bolj učinkovitih načinov promoviranja svojih izdelkov in storitev ter njihovega čim večjega diferenciranja od konkurenčnih izdelkov in storitev.

Po Chamberlinovem mnenju je diferenciacija lahko bodisi dejanska ali namišljena, odločilno je, da jo kot takšno sprejemajo kupci. Lahko se nanaša na izdelek in/ali storitev (kakovost, stil, ekskluziven videz itd.) ali na prodajo (lokacija, način prodaje, ugled, učinkovitost in osebnost prodajalca itd.), pri čemer so pomembni prodajni izdatki, ki jih vlaga podjetje v promocijo.

Chamberlin sklepa, da so dejansko vsi izdelki in storitve diferencirani, zato je diferenciacija pomembna sestavina sodobne konkurence (Chamberlin, 1950).

4. Model popolne konkurence predpostavlja *racionalno obnašanje ekonomskih subjektov*. Podjetnike spodbuja prvenstveno *težnja k maksimizaciji dobička, potrošnike pa težnja k maksimalni zadovoljitvi potreb*.

Predpostavka o racionalnem vedenju je že desetletja predmet obsežnih razprav in to ne le v ekonomski teoriji, ampak tudi v drugih disciplinah.

Na temelju preučevanja različne literature smo prišli do sklepa, da je ravnanje ekonomskih subjektov nedvomno tako racionalno kot tudi neracionalno. Vsekakor je treba upoštevati vrsto okoliščin, ki vplivajo na obnašanje in odločitve podjetnikov in potrošnikov. Paleta teh vplivov je zelo široka in pestra - od geografskih, zgodovinskih, političnih, kulturnih itd. dejavnikov do socioloških, psiholoških, antropoloških itd.

Težnjo po maksimizaciji dobička razumemo kot prizadevanje podjetnikov, da se dolgoročno obdržijo v konkurenčnem boju, zaradi česar morajo v povprečju zaslužiti tolikšne dobičke, ki jim to omogočijo. Te ponavadi označujemo kot normalne dobičke. Višina normalnih dobičkov, ki omogočajo dolgoročen obstoj, pa se od panoge do panoge razlikuje. V panogah s prevladujočo oligopolno strukturo veljajo na primer za normalne nadpovprečni dobički. Samo ti namreč omogočajo velike investicije v inovacije, nove tehnologije itd.

Nadalje moramo upoštevati, da težnjo za dobičkom v realnosti dopolnjujejo še dodatni motivi, kot so težnja za doseganje zelene stopnje rasti, tehnološka popolnost, inovativnost, ugled, vpliv in moč ipd.

Danes se pred številna podjetja postavljajo nove, dodatne zahteve, zlasti po usklajevanju njihovih interesov s potrebami in zahtevami okolja (ekološki vidiki) in družbe nasploh (humani vidiki), ki so lahko marsikdaj v nasprotju z interesi podjetij. Iskanje optimalne rešitve za vse akterje je lahko zapleteno in dolgotrajno. Prizadevanje potrošnikov za maksimalno zadovoljitev potreb velja prav tako dopolniti z vrsto drugih motivov. Temeljni potrošnikov problem je v usklajevanju njegovih subjektivnih potreb in želja z objektivnimi možnostmi, ki pomenijo okvir,

znotraj katerega lahko izbira med alternativami. To objektivno danost pomenijo na eni strani potrošnikovi dohodki, na drugi pa cene izdelkov in storitev, po katerih povprašuje. Pri tem se racionalno ravnanje prepleta z neracionalnim, zlasti so močni različni psihološki motivi. Gre za obsežno tematsko področje, ki presega okvire tega sestavka, saj bi zahtevalo posebno obravnavo.

5. Po propozicijah modela popolne konkurence *ni diskriminacije* niti na strani kupcev niti na strani prodajalcev, kar pomeni, da obstaja *popolna indiferentnost* v odnosu do osebe ali organizacije, s katero se vzpostavlja menjalni odnos.

V realnosti je pogostejša prisotnost diskriminacije kot njena odsotnost. Sodobni konkurenti izvajajo diskriminacijo predvsem na ta način, da svoje izdelke in storitve ponujajo na različnih trgih pod različnimi prodajnimi pogoji.

Diskriminacijo izvajajo tudi kupci, saj pri svojih nakupnih odločitvah pogosto dajejo prednost nekaterim prodajalcem pred drugimi, čeprav za takšno ravnanje ne obstajajo nujno neki utemeljeni objektivni razlogi (cena, kakovost, funkcionalnost, dostopnost, dodatne storitve itd.), ampak prevlada načelo subjektivne presoje.

K temu lahko veliko pripomorejo dobro pretehtane promocijske aktivnosti, ki pritegnejo kupce in jih lahko zadržijo tudi v daljšem časovnem razdobju, ne glede na to, če je ponudba konkurentov ugodnejša za kupce. Tu gre v bistvu za psihološke vplive na kupce. Ti ponavadi bolj zaupajo prepričljivejšim in bolj domiselnim prodajalcem ali tistim, na katere so navajeni in jim zato ostanejo zvesti skozi daljše obdobje (Sfiligoj, 1999).

Vsekakor pa so razlogi za kupčevo zvestobo lahko utemeljeni z boljšo ponudbo. Sodobna marketinška teorija močno poudarja pomen pridobivanja zvestih, pripadnih potrošnikov kot cilj takoimenovanega celostnega marketinga (Jančič, 1996).

6. *V modelu popolne konkurence so vsi razpoložljivi proizvodni tvorca popolnoma deljivi in popolnoma mobilni, zato se lahko neovirano selijo v katerokoli dejavnost in to v poljubni količini.*

Gornja predpostavka v konkretnem dogajanju ni uresničljiva v tej strogo opredeljeni obliki. Prvič, proizvodni tvorca niso popolnoma deljivi in drugič, obstaja vrsta ovir, ki preprečujejo prelivanje kapitala in drugih proizvodnih tvorcev med različnimi dejavnostmi.

Gre za eno osrednjih vprašanj, ne le v teoriji, ampak tudi v konkretnem gospodarskem dogajanju. Skozi prelivanje kapitalov med različnimi dejavnostmi, ki je sestavina procesov prilagajanja ponudbe povpraševanju na ravni narodnega gospodarstva, se namreč v daljšem časovnem razdobju uresničuje immanentna težnja vsakega tržnega gospodarstva k uravnovešenju temeljnih makroekonomskih količin in s tem k makroekonomskemu ravnotežju. Ta mehanizem v sodobnih gospodarstvih samodejno ne daje zelenih rezultatov, zato delujejo (naj bi delovali) v tej smeri različni posegi države v gospodarsko dogajanje.

Na temelju proučevanja različne literature bomo v nadaljevanju povzeli najpomembnejše ovire prelivanju kapitalov med panogami (prim. Porter, 1988).

Večina avtorjev soglaša v tem, da je ena največjih ovir pri vstopu v panogo potreba po investiranju velikih finančnih sredstev. Čim zahtevnejša je tehnologija, ki prevladuje v neki panogi, tem večje so te zahteve. Marsikatero podjetje ne raz-

polaga z zahtevano ravnijo kapitala za vstop v neko perspektivno dejavnost, kar spodbuja združevanje kapitalov.

Analogno velja za prednosti proizvodnje v velikem obsegu (ekonomija obsega), ki omogoča zniževanje stroškov na enoto izdelka ali storitve. Te prednosti pridejo še bolj do veljave, če so podjetja v panogi diverzificirana ali če se povezujejo. To velja na primer za vertikalno integracijo, ki omogoča podjetjem prednosti proizvodnje v velikem obsegu, notranjo delitev operacij ali funkcij, standardizacijo in specializacijo, notranje menjave v okviru združbe, nižje stroške in večje dobičke.

Teh prednosti na novo vstopajoča podjetja marsikdaj (še) nimajo. Predvsem se soočajo z velikimi stroški preusmeritve, saj je treba nabaviti novo opremo, prekvalificirati ali zamenjati zaposlene ter jih uvajati v nove aktivnosti; veliko časa in sredstev zahteva uvajanje in testiranje novih izdelkov in pridobivanje kupcev.

Pomembno oviro predstavlja za na novo vstopajoča podjetja nedostopnost obstoječih distribucijskih poti. Ta si morajo zato ustvariti nove distribucijske poti, kar pomeni dodatne stroške.

Velika ovira je lahko diferenciacija izdelkov, zaradi katere imajo obstoječa podjetja uveljavljene izdelke in blagovne znamke, lojalnost distributerjev in zvestobo kupcev, ki so si jo pridobila s preteklimi promocijskimi aktivnostmi, dodatnimi storitvami za potrošnike in njim prilagojeno diferenciacijo izdelkov, storitev, marketinga itn. Na novo vstopajoča podjetja morajo razviti in uveljaviti novo blagovno znamko, kar zahteva veliko sredstev in časa.

Močna ovira za vstop je lahko vladna politika, zlasti, če imajo obstoječa podjetja že pridobljene licence, standarde, državne subvencije ipd. Vstopno oviro lahko pomenijo tudi strogi predpisi o izpustih plinov in onesnaževanju voda ipd.

Druge stroškovne prednosti obstoječih podjetij v panogi, ki jih novi konkurenti ne morejo pridobiti, tudi če so pripravljene vložiti potrebna sredstva, so lahko: s patenti zaščitena lastna tehnologija, specifična znanja vodilnih menedžerjev, prednostne lokacije njihovih poslovnih objektov, posebni surovinski viri ipd.

V novejšem času se vse bolj poudarja tudi pomen izkušenj kot stroškovnega dejavnika. Nova podjetja brez izkušenj v tej dejavnosti ali panogi bodo imela višje stroške kot uveljavljena podjetja. Slednja bodo imela večje dobičke in bodo zato razpolagala z več sredstvi za investiranje v novo opremo in tehnologijo. Novi konkurenti jih zlepa ne bodo dohiteli. Razen če to oviro presežejo z veliko izvirnostjo in domiselnostjo.

Nekatere ovire so značilne prav za določene panoge, druge se pojavijo zaradi posameznih dejanj ali povezanih dejavnosti vpletenih podjetij. Tudi ko je podjetje že vstopilo v panogo, lahko naleti na ovire, kadar želi prodreti v nove, bolj obetavne tržne segmente, ki jih že pokrivajo obstoječa podjetja.

Vsekakor pa bodo v neko panogo lahko vstopala nova podjetja le tedaj, če to omogoča velikost trga oziroma kupna moč dejanskih in potencialnih potrošnikov, ki povprašujejo po izdelkih in storitvah te panoge.

S sodobnimi marketinškimi tehnikami in metodami je možno povečevati celotno povpraševanje po izdelkih in storitvah neke panoge. Povečevanje povpraševanja je pomembna spodbuda za obstoječa podjetja, da razširijo svoj obseg proiz-

vodnje, in za zainteresirana podjetja iz drugih panog, da se preusmerijo v to obetavno panogo. Obratno velja za zmanjševanje povpraševanja.

Ob koncu velja opozoriti, da se vstopne ovire sčasoma spreminjajo, tako kot se spreminjajo razmere v panogi in v podjetjih.

S tem zaključujemo prikaz vstopnih ovir, ki ga bomo na kratko dopolnili s predstavitvijo izstopnih ovir, ki prav tako omejujejo gibanje kapitalov med panogami.

Izstop iz panoge lahko ovirajo zakonske ali moralne obveznosti do potrošnikov, posojilodajalcev ali zaposlenih. Nadalje vladne omejitve, ki so lahko usmerjene v preprečevanje povečanja nezaposlenosti ali zmanjševanja gospodarske aktivnosti v neki regiji. Izstop tudi ovira premajhna odpisana vrednost sredstev podjetja. Oviro za izstop pomeni tudi pomanjkanje alternativnih možnosti.

Podjetja marsikdaj vztrajajo v neki panogi kljub izgubi toliko časa, da pokrijejo vsaj svoje variabilne stroške in del ali celotne fiksne stroške. S tem znižujejo dobičke vsem podjetjem v panogi, zato se lahko ostala podjetja, ki nimajo izgube, odločijo, da bodo izgubarju pomagala izstopiti iz panoge ali ga vsaj prisilila, da zmanjša obseg svojega poslovanja. Včasih odkupijo del njegovih proizvodnih zmogljivosti ipd.

Čeprav se vstopne in izstopne ovire konceptualno med seboj razlikujejo, je njihova kombinacija pomemben vidik analize panoge. Tako je z vidika dobičkov panoge najboljši položaj takrat, kadar so vstopne ovire visoke, izstopne pa nizke. Otežen vstop odvrča nove konkurente, medtem ko zaradi nizkih izstopnih ovir lahko manj uspešna podjetja zapustijo panogo in se preusmerijo drugam.

Če so tako vstopne kot izstopne ovire visoke, ima panoga visoke dobičke, ki pa so tvegani, saj bodo zaradi oteženega izstopa manj uspešna podjetja ostala v panogi in se še naprej bojevala za svoj obstoj.

V primeru nizkih vstopnih in izstopnih ovir bo dobičkonosnost panoge majhna. Obstaja nenehno prelivanje kapitalov, ki stopnjuje konkurenčne pritiske in znižuje dobičke.

Najslabši je primer, ko so vstopne ovire nizke, izstopne pa visoke, saj podjetja nimajo večjih težav pri vstopu, ko pa se razmere poslabšajo, ne morejo izstopiti. Zato so celotne proizvodne zmogljivosti panoge (pre)velike, dobičkonosnost pa je običajno kronično nizka.

7. V razmerah popolne konkurence se na trgu oblikuje *enotna cena, ki je z vidika posameznega prodajalca ali kupca dana količina, na katero s svojimi akcijami ne more vplivati. Zato jo jemlje kot nespremenljivo in se ji skuša prilagajati s spreminjanjem parametrov, ki so v njegovi pristojnosti, na primer s spreminjanjem količine, ki jo prodaja ali kupuje. Proizvajalec si lahko prizadeva zmanjšati svoje stroške in se približati povprečnim (normalnim) stroškom. Potrošnik pa se pri svoji izbiri med alternativnimi načini porabe svojega dohodka vede racionalno, tako da nadomešča dražje izdelke in storitve z relativno cenejšimi. S tem zvečuje svoj realni dohodek.*

Cena je tako za posameznega tržnega udeleženca dana in se ji mora prilagajati. Sodobna konkurenca tega pogoja ne izpolnjuje. Kot smo podrobneje razčlenili že v dosedanem prikazu, lahko proizvajalci, ki delujejo v neki panogi, ponujajo na



trgu bližnje substitute - tudi če gre v bistvu za enake izdelke ali storitve - po različnih cenah. Pomembno je, da njihovi potrošniki sprejemajo te izdelke in storitve kot različne ter so zato proizvajalcu, ki ga preferirajo, pripravljeni plačati višjo ceno, ker zaupajo v njegovo skrb za kakovost in prizadevanje, da čim bolj ugotovi potrebam in željam potrošnikov. Skratka, večji ugled, boljši imidž, uveljavljena blagovna znamka ipd. omogočajo podjetjem, ki so si uspela ustvariti takšne prednosti pri potrošnikih, postavljanje višjih cen od povprečja v panogi. To pa pomeni tudi večje dobičke.

Čim bolj se položaj in tržna moč nekega proizvajalca približujeta monopolnemu položaju, tem višje cene lahko postavlja. Velja tudi nasprotno - čim višja je stopnja konkurenčnosti v neki panogi in čim manjše so možnosti za diferenciacijo izdelkov ali storitev, tem večji bodo pritiski za zniževanje cen.

V panogah s prevladujočo monopolno ali oligopolno strukturo bodo cene praviloma nad povprečjem, kakršno bi se oblikovalo v konkurenčnih razmerah. Zato so tudi dobički nadpovprečni. Proizvajalci skušajo ta položaj ohraniti tudi dolgoročno, zato svojih razpoložljivih proizvodnih zmogljivosti ne izkoristijo v celoti, temveč le do meje, ko ponujena količina na trgu ohranja ceno na želeni ravni. Večja količina ponudbe bi namreč sprožila težnjo zniževanja cen. Tako preostajajo neizkoriščene (presežne) zmogljivosti, ki zvišujejo celotne stroške<sup>4</sup>.

8. Za popolno konkurenco je značilno *popolno poznavanje cen in možnosti*, ki jih imajo tržni udeleženci na tem in na drugih trgih.

To je ena izmed najbolj zahtevnih predpostavk popolne konkurence. V sodobnih konkurenčnih razmerah se podjetja nenehno borijo za dostop do najrazličnejših informacij, ki jih potrebujejo za sprejemanje svojih poslovnih odločitev. Ker nikoli ne razpolagajo z vsemi potrebnimi informacijami o relevantnih ekonomskih količinah in njihovih predvidenih spremembah, sprejemajo svoje odločitve v razmerah negotovosti, na temelju delnih ali nepopolnih informacij. Zato so njihove poslovne odločitve povezane s tveganjem. Tveganje skušajo zmanjšati s sistematičnim zbiranjem informacij, zlasti s tržnim raziskovanjem in z oblikovanjem računalniško podprtega informacijskega sistema, kar je temelj za oblikovanje dolgoročne strategije (Sfiligoj, 1999).

S sodobnimi metodami predvidevanja prihodnjih razvojnih trendov in načrtovanja svojega razvoja si podjetja prizadevajo zožiti interval negotovosti in zmanjšati tveganje. Pri tem je zlasti pomembno zgodnje odkrivanje novih razvojnih trendov in prvih znakov prihajajočih sprememb v različnih zunanjih okoljih, ki so relevantna za podjetje.

Analogno velja tudi za potrošnike, da nimajo zadostnih informacij pri svojih nakupnih odločitvah. Ko izbirajo med različnimi alternativnimi možnostmi porabe svojega dohodka, dobivajo mnogo informacij prek različnih promocijskih aktivnosti, ki niso nujno zasnovane na realnih dejstvih. Tako obstaja možnost manipuliranja s potrošniki, ki sami nimajo pregleda nad množico ponujenih izdelkov in storitev.

---

<sup>4</sup> E.H. Chamberlin je v svojih delih prvi teoretično utemeljil neizkoriščene zmogljivosti ("excess capacity") kot značilnost monopolistične konkurence.

9. V modelu popolne konkurence vodijo *dolgoročni procesi medsebojnega prilagajanja ponudbe in povpraševanja v splošno ravnotežje*, za katero je značilna *optimalna izraba razpoložljivih virov družbe*, tako da se družbeni proizvod izdelava z najnižjimi možnimi stroški.

V nasprotju z zgornjo idealno sliko samodejnega optimalnega uravnoteženja makroekonomskih tokov, se sodobna gospodarstva nenehno spopadajo s problemi neravnotežij, ki jih skušajo preseči z najrazličnejšimi državnimi regulativnimi posegi.

Kot smo že poudarili zgoraj, si sodobni konkurenti v težnji za maksimiranjem dobička prizadevajo, da si ne bi pokvarili trga s preveliko količino izdelkov, kar bi sprožilo zniževanje cen. Zato je zanje značilna podoptimalna izraba virov, ki spremlja večjo ali manjšo monopolno moč.

To pa pomeni, da so razpoložljivi viri družbe podoptimalno izkoriščeni in je družbeni proizvod proizveden s previsokimi stroški. Danes rešujejo razvitejša gospodarstva ta problem s pomočjo globalizacije na račun manj razvitih gospodarstev.

## M. Porterjev koncept konkurence in iskanja konkurenčnih prednosti

Michael Porter (1980, 1985) obravnava konkurenco z vidika možnosti podjetja, da si v razmerah, ko delujejo proti njegovim interesom različne konkurenčne sile, z ustrežno strategijo pridobi konkurenčne prednosti in s tem želeno raven dobička. Porter opredeljuje konkurenco v panogah z delovanjem petih konkurenčnih sil, ki so:

1. vstop novih konkurentov,
2. grožnja pojava substitutov,
3. pogajalska moč kupcev,
4. pogajalska moč dobaviteljev in
5. rivalstvo med obstoječimi konkurenti.

Ker te sile delujejo hkrati, jih mora podjetje upoštevati pri oblikovanju svoje strategije. Zato jih mora proučevati in se nanje odzivati, pa tudi predvidevati njihovo prihodnje delovanje, da bi se lahko nanje uspešno odzvalo ali jih preprečevalo, če zanj pomenijo grožnjo. Gre za heterogene dejavnike, katerih relativni pomen in moč se od panoge do panoge razlikujeta. To se med drugim izraža tudi v različni dobičkonosnosti panog ter vpliva na preusmerjanje podjetij iz manj v bolj dobičkonosne panoge.

Navedene konkurenčne sile vplivajo na temeljne parametre, ki določajo izhodiščni položaj podjetij, kot so splošna raven cen v panogi, povprečni proizvodni stroški, potrebna raven investicij za normalen obstoj in razvoj podjetij, zahtevana raven tehnološke opremljenosti itn.

Za Porterja je predvsem pomembno, da podjetje lahko z izbiro najustreznejše strategije vpliva na delovanje teh petih sil v svoj prid ter na koncu tudi na privlačnost panoge za vstop novih podjetij. Za dolgoročni obstoj panoge je bistveno, da so kupci pripravljeni kupovati njen skupni proizvod po cenah, ki presegajo njego-

ve proizvodne stroške. Konkurenčna strategija usposablja podjetje, da potrebe kupcev bolje zadovolji kot njegovi konkurenti in zato dosega višjo ceno ali pa ponudi kupcem enakovreden izdelek po nižjih cenah.

Po Porterjevem mnenju določajo razporeditev skupne količine dobička panoge med posamezna podjetja trije temeljni dejavniki, ki so:

- struktura panoge,
- konkurenca med obstoječimi podjetji in
- konkurenčna strategija.

Vendar pa je treba upoštevati tudi delovanje podjetju nasprotnih konkurenčnih sil v obliki pogajalske moči kupcev, ki si prizadevajo zbiti cene in s tem zmanjšujejo dobičke prodajalcev. To pride do izraza predvsem na medpodjetniških trgih. Prav tako je pomembna nevarnost vstopa novih konkurentov, zaradi česar se bo povprečna raven dobičkov v panogi znižala.

Porter ugotavlja, da so splošne razmere v panogi prvi temeljni pogoj za uspešnost (ali neuspešnost) podjetja. V opisu teh razmer navaja dejavnike, ki smo jih v našem dosedanem prikazu že podrobneje razčlenili, kot so število in sorazmerna moč obstoječih podjetij, diferenciacija izdelkov in storitev, pogoji za vstop in izstop iz panoge, presežne (neizkoriščene) proizvodne zmogljivosti, razmerje med celotno ponudbo in celotnim povpraševanjem v panogi itd. Omenili smo tudi pomen ekonomske politike, ki pa je nismo podrobneje obravnavali. Na tem mestu dodajamo še zgodovinski razvoj panoge in življenjski cikel panoge, ki ju - poleg ostalih obravnavanih - navaja Porter.

Drugi temeljni pogoj za uspešnost se po Porterjevih ugotovitvah nanaša na samo podjetje in na njegov sorazmerni položaj v panogi. Gre za primerjave vrste kazalcev, s katerimi ugotavljamo uspešnost podjetja, z le-timi pri konkurentih oziroma s povprečjem v panogi, kot so dobiček, stroški, stopnja diferenciacije izdelkov in storitev itn. To je temelj za oblikovanje ustrezne konkurenčne strategije, katere cilj je pridobitev in ohranitev konkurenčne prednosti. Bistvena je sposobnost podjetja, da se s konkurenčnimi silami v panogi bolje spopada kot njegovi konkurenti.

Porter navaja za doseganje konkurenčnih prednosti in nadpovprečne uspešnosti naslednje možne generične strategije:

1. prizadevanje za nižje stroške (od povprečja v panogi), kar vodi v stroškovno vodstvo; s to strategijo nastopa podjetje na širšem področju delovanja oziroma je usmerjeno k več ciljnim segmentom;
2. strategija diferenciacije, ki je prav tako usmerjena na širši krog kupcev oziroma k več ciljnim tržnim segmentom;
3. strategija osredotočenosti na nekaj manjših tržnih segmentov ali tržnih vrzeli; pri tem gre za dve možnosti: bodisi da skuša podjetje na teh segmentih nastopati s čim nižjimi stroški ali pa se skuša z diferenciacijo svojih izdelkov in storitev čim bolj prilagoditi specifičnim potrebam potrošnikov v teh segmentih.

Vsaka izmed navedenih strategij zahteva povsem različno pot za doseg konkurenčnih prednosti. Kdaj in kje je katera izmed strategij uspešnejša in kako jo uresničiti, niso niti lahka ali enostavna vprašanja ter se od panoge do panoge razlikujejo. Porter v tej zvezi izrecno opozarja na pomen odločitve podjetja, da izbe-

re zase le eno strategijo, in sicer najustreznejšo. Kajti v prizadevanju "biti vse za vse ljudi" zlahka zdrsne v povprečnost ("stuck in the middle") in dejansko nima nobenih konkurenčnih prednosti.

Porter meni, da je najjasnejši koncept prizadevanje podjetja za stroškovno vodstvo v panogi. To je dosegljivo na več načinov: s prednostmi proizvodnje v velikem obsegu, s posebno zakonsko zaščiteno tehnologijo, s prednostnim dostopom do surovin ipd. Nižji stroški na enoto izdelka ali storitve omogočajo nižje cene in izrivanje konkurentov ter razširitev tržnega deleža. S tem se povečuje sorazmerna tržna moč, pa tudi ugled in zaupanje pri kupcih. Dolgoročno pa je pomembna predvsem kakovost izdelkov in storitev, kot jo sprejemajo kupci. Izvajanje strategije nižjih stroškov potemtakem ne izključuje hkratnega izvajanja strategije diferenciacije.

Porter meni, da so lahko podjetja z zelo uspešnim vodstvom, fleksibilno organizacijsko strukturo in visoko razvito organizacijsko kulturo marsikdaj dovolj sposobna za hkratno izvajanje strategij nižjih stroškov in diferenciacije.

Nasprotno pa izvajanje strategije diferenciacije običajno zahteva dodatne stroške in s tem višje cene. Podjetje, ki jo izvaja, predpostavlja, da bodo kupci pristali na višje cene zaradi pričakovanih dodatnih ali posebnih koristi, ki jim jih zagotavlja. Bistvo te strategije je: biti edinstven v nečem, s čimer lahko prekašamo konkuren-te. To se lahko nanaša na sam izdelek ali storitev, na distribucijo, promocijske aktivnosti itd., pa tudi na razpoložljive vire podjetja.

Bistvo strategije osredotočenosti je izkoriščanje razlik med nekaterimi posebnimi, manjšimi segmenti ter povprečjem v panogi. Podjetje, ki jo izvaja, išče segmente s posebnimi potrebami in jih skuša bolje zadovoljiti, kot to lahko storijo tisti proizvajalci, ki proizvajajo za širši krog kupcev.

Dejavniki, ki določajo stopnjo konkurenčnosti, se po Porterjevih ugotovitvah sčasoma spreminjajo. Tako se na primer stopnja rasti trgov v njihovem življenjskem ciklu spreminja, saj z naraščajočo zrelostjo pojema, kar zastruje rivalstvo med podjetji. Čeprav posamezno podjetje ne more vplivati na vrsto dejavnikov, od katerih je odvisna intenziteta konkurence, obstajajo glede tega možnosti, da svoj položaj izboljša z ustrežno strategijo ali s preusmeritvijo v drugo panogo.

Na temelju dosedanje obravnave Porterjevega teoretičnega koncepta lahko povzamemo, da daje velik poudarek obravnavi dveh temeljnih vprašanj:

1. koliko je neka panoga privlačna z vidika njene pričakovane dolgoročne dobičkonosnosti in dejavnikov, ki jo določajo, saj vse panoge ne dajejo enakih možnosti;

2. katere so determinante relativnega položaja podjetja znotraj panoge.

Obe vprašanji sta dinamični, saj se pogoji delovanja panog in posameznih podjetij v njih sčasoma spreminjajo, dobičkonosnost panoge pa se lahko zvečuje ali zmanjšuje, prav tako pa se spreminjata tudi relativni položaj in dobičkonosnost podjetja v panogi.

Kot smo podrobneje prikazali že v 2. točki našega sestavka in kar pravilno ugotavlja tudi Porter, posamezno podjetje v panogah z visoko stopnjo konkurenčnosti običajno nima opaznega vpliva na dogajanje v panogi. Zato s svojimi odločitvami ne more spreminjati celotne dobičkonosnosti panoge, v kateri deluje. Vendar

pa po Porterjevem mnenju lahko s pametno izbiro svoje konkurenčne strategije bistveno izboljša svoj položaj in zviša svojo dobičkonosnost.

V okviru svojega obsežnega teoretičnega opusa Porter obravnava tudi nastajanje strateških skupin, ki jih sestavljajo podjetja z enako ali podobno strategijo glede na vrsto parametrov, kot so specializacija za določeno vrsto izdelkov in storitev, izbira prodajnih poti, kakovost, tehnologija, stroški, cenovna politika ipd. Gre za skupino podjetij, ki z enako ali podobno strategijo nastopajo na istih trgih ali tržnih segmentih.

Ugotavljamo, da so panoge zvečine sestavljene iz več strateških skupin, ki se lahko razlikujejo predvsem glede na ponujeno kakovost in ceno na eni strani ter zahtevnost in kupno moč kupcev na ciljnih segmentih na drugi strani. Za podjetje, ki išče v panogi zase najugodnejši položaj, je pomembno, da ugotovi temeljna merila, po katerih so opredeljene različne strateške skupine, in se odloči, v katero se bo lahko vključilo glede na svoje zmogljivosti, kakovost, stroške, ceno ipd. v primerjavi s povprečjem v zeleni strateški skupini. Pomembno je tudi, če in koliko so podjetja v neki strateški skupini med seboj povezana ali pa se med njimi odvija oster konkurenčni boj. Tako je konkurenca marsikdaj najostrejša predvsem znotraj posamezne strateške skupine, saj jo sestavljajo podjetja, ki so si v marsičem podobna. Tako na primer ponujajo izdelke in storitve, ki so bližnji substituti in se po kakovosti, ceni, marketinški strategiji, dodatnih storitvah za potrošnike ipd. ne razlikujejo.

### Sklepne ugotovitve

Sodobna konkurenca poteka med limitama, ki ju predstavljata popolna konkurenca in popolni monopol. Monopolne in konkurenčne prvine se med seboj prepletajo v različnih razmerjih in oblikah. Ta razmerja se sčasoma spreminjajo. Zato konkurenčni pritiski nihajo - enkrat se stopnjujejo, drugič slabijo, ker se hkrati v obratnem sorazmerju spreminjajo monopolne prvine. Ker je v realnem gospodarskem življenju večina izdelkov in storitev diferencirana, si lahko posamezni prodajalec pridobi večjo ali manjšo monopolno moč na svojem delnem trgu. Pri tem lahko stopnjuje diferenciacijo svoje ponudbe z dodatnimi storitvami, olajšavami, bonitetami ipd. za potrošnike ter nanje vpliva s pretehtanimi in psihološko zasnovanimi marketinškimi prijemi.

Čeprav je konkurenca po definiciji mehanizem, ki spodbuja tržne udeležence k racionalnemu ravnanju, obstajajo v realnosti pogosta odstopanja od tega načela. Vzrok je lahko v nepopolnih informacijah, ki onemogočajo racionalno odločanje, pa tudi v celi vrsti neekonomskih dejavnikov, ki prav tako vplivajo na vedenje tržnih udeležencev.

Po teoretični predpostavki si racionalni potrošnik prizadeva maksimalno zadovoljiti svoje potrebe. Vemo pa, da na vedenje potrošnikov razen ekonomskih dejavnikov močno vplivajo različni drugi dejavniki, zlasti sociološki, kulturni, psihološki ipd.

Za podjetnika je primaren motiv pridobivanje maksimalnega dobička, ki ga pa v realnosti dopolnjujejo še drugi motivi, kot so: doseči želeno stopnjo rasti, tehnične opremljenosti, investicij ipd., pa tudi varnost, prepoznavnost, zaupanje potrošnikov, imidž ipd.

V razmerah, ko v panogi prevladuje konkurenca, večina zlasti manjših in srednjih podjetij nima možnosti vplivanja na te razmere, ki se jim mora prilagajati. Vendar podjetja pri tem niso nemočna, saj se lahko z ustrežno strategijo obdržijo v konkurenčnem boju.

Zato smo v tej zvezi povzeli še najpomembnejše ugotovitve M. Porterja, ki je v svojih delih obsežno razčlenil različne konkurenčne strategije, s katerimi si lahko posamezno podjetje pridobi in zadrži konkurenčno prednost.

Ob koncu bomo strnjeno povzeli naše poglede na najpomembnejše učinke sodobne konkurence, ki so (Sfiligoj, 1994):

1. Prilagajanje proizvodnje spreminjajočim se potrebam in povpraševanju, kot se tudi - obratno - potrebe in povpraševanje prilagajajo ponudbi. Zato konkurenca tudi spodbuja preusmerjanje kapitalov iz manj v bolj obetavne panoge, pri čemer je pomemben indikator privlačnosti panoge stopnja rasti povpraševanja, ki zvišuje pričakovane dobičke. Ti procesi potekajo hitreje ali počasneje. Obstaja vrsta ovir tako za vstop v panoge kot tudi za izstop iz njih. S prelivanjem kapitalov med panogami se udejanja alokacija družbenih razpoložljivih virov, ki v daljšem časovnem razdobju približuje proizvodnjo plačilno sposobnim potrebam. Kjer je alokacija neuspešna, je nujna državna regulativa.

2. Konkurenca spodbuja in prisiljuje podjetja k uvajanju novih in bolj učinkovitih proizvodnih postopkov in novih izdelkov, ki so bolj prilagojeni potrebam potrošnikov. Obenem je za podjetja značilno vplivanje na želje in potrebe kupcev s sodobnimi marketinškimi metodami.

3. Konkurenca spodbuja racionalno vedenje ekonomskih subjektov; racionalnost z vidika posameznega ekonomskega subjekta je lahko v popolnem nasprotju z interesi ostalih subjektov, ki so z njim v kakršnihkolih odnosih. Trg prisiljuje tržne udeležence k sklepanju različnih kompromisnih rešitev; tudi tržna cena je izraz neke vrste kompromisa med ponudniki in povpraševalci, pri čemer običajno prevlada vpliv močnejšega.

4. V realnosti praviloma ni optimalnih rešitev, lahko se jim bolj ali manj približujemo. To velja za vse ekonomske subjekte. Na naše ravnanje vpliva vrsta najrazličnejših dejavnikov (od ekonomskih do političnih in psiholoških itn.). Pri sprejemanju različnih odločitev razpolagamo z nepopolnimi ali pomanjkljivimi informacijami. Zato se soočamo z negotovostjo glede prihodnjega izida današnjih odločitev. Odločitve spremlja tveganje, ki ga pa lahko zmanjšamo, če sistematično zbiramo relevantne informacije in na tej osnovi izoblikujemo strategijo, s katero skušamo udejaniti svoje cilje.

5. Sodobno podjetje si prizadeva ustvariti konkurenčne prednosti pred svojimi tekmeci; to lahko doseže na več načinov: z diferenciacijo, z zniževanjem stroškov (na primer z uvajanjem velikoserijske proizvodnje, specializacije, standardizacije itd.), z izbiro najustrežnejšega ciljnega trga, s specifičnim oblikovanjem marketin-

ške strategije itd., nadalje s strateškim partnerstvom in končno s preusmeritvijo na donosnejše področje.

6. Najuspešnejši proizvajalci izstopajo z višjo produktivnostjo, večjo ekonomičnostjo in ustvarjalnim pristopom, zato se je zanje uveljavil izraz "odličnost". Poti za njeno doseganje in ohranjanje so težavne in zahtevajo veliko znanja, spretnosti in fleksibilnosti vodilnih delavcev, iskanja novih načinov pridobivanja zvestih potrošnikov ter istočasnega motiviranja lastnih zaposlenih, vključno z razvijanjem novih organizacijskih oblik, sistemov in strategij (Sfiligoj, 2002).

#### LITERATURA

- Chamberlin, E.H. (1950): *Monopolistic Competition*, 6. izdaja, Cambridge, Mass.
- Jančič, Zlatko (1996): *Celostni marketing*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Porter, Michael (1988): *Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability*, v: P. Kotler - Keith Cox, *Marketing Management and Strategy: A Reader*, Prentice - Hall, New Jersey, str. 170-185.
- Porter, Michael (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York.
- Porter, Michael (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Sfiligoj, Nada (1994): *Temeljna načela delovanja sodobnega tržnega mehanizma*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, Ljubljana.
- Sfiligoj, Nada (1974): *Meščanska teorija nepopolne konkurence z vidika razvoja splošne teorije cen* (doktorska disertacija), Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Sfiligoj, Nada (1979): *Kritika meščanske teorije tržnega mehanizma*, Obzorja Maribor.
- Sfiligoj, Nada (1994): *Temeljna načela delovanja sodobnega tržnega mehanizma*, Ljubljana.
- Sfiligoj, Nada (1999): *Marketinško upravljanje*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Sfiligoj, Nada (2002): *Dvajset let načel odličnosti*, Delo, 20.05.2002, str. 21.
- Schumpeter, Joseph (1950): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 2. izdaja.