

S STRATEŠKO MARKETINŠKIM UPRAVLJANJEM DRŽAVE DO KONKURENČNIH PREDNOSTI

Povzetek. Članek se osredotoča na prikaz Kotlerjevega koncepta strateško marketinškega upravljanja države in njegovo primerjavo s Porterjevim konceptom konkurenčnih prednosti držav. Čeprav se razlikujeta po pristopu in metodologiji, je obema skupno prizadevanje za identificiranje najpomembnejših determinant uspešnosti države. Ugotavljamo, da se njuna koncepta dopolnjujeta in tako podajata kompleksnejšo podobo dejavnikov, ki vodijo k mednarodni konkurenčnosti. Menimo, da je tematika aktualna z vidika vključitve Slovenije v EU.

Ključni pojmi: strateška vizija, strateška analiza in strateški načrt države, dejavniki gospodarskega razvoja, interni in eksterni marketing, konkurenčne prednosti, Porterjev diamant

Kotlerjev koncept strateško marketinškega upravljanja države

947

Kotlerjeva teoretična izhodišča

Kotler je svoj koncept strateško marketinškega upravljanja države najobsežneje predstavil v knjigi *The Marketing of Nations, A Strategic Approach to Build National Wealth*, objavljeni leta 1997, ki jo je oblikoval skupaj s sodelavci. Knjiga je zanimiv splet teorije in empiričnih analiz, ki so kljub časovnemu zamiku še vedno aktualne. Čeprav so se medtem mnogi statistični podatki, ki jih vsebuje, v marsičem spremenili, to v ničemer ne zmanjšuje pomena vrste pomembnih teoretičnih analiz, ki jih podaja in jih bomo na kratko povzeli v našem prispevku. Pri tem se bomo osredotočili na tiste poudarke v knjigi, ki so relevantni z vidika marketinškega upravljanja države.

Kotler že uvodoma poudarja, da za razliko od številnih ekonomsko teoretičnih analiz dejavnikov gospodarskega razvoja pristopa k tej problematiki z uporabo strateško marketinškega analitičnega orodja. Osrednje vprašanje, ki ga skuša razjasniti, je, *kaj določuje uspešnost narodnih gospodarstev*. Zato je shema strateškega upravljanja države zasnovana na analogiji s strateškim upravljanjem korporacije. Njeno izhodišče je *strateška analiza kot temelj strateškega načrtovanja*. Zato je prav tej analizi posvečena velika pozornost.

Kotler najprej ugotavlja, da analize gospodarskega razvoja v svetu v zadnjih desetletjih nedvomno kažejo, da so dosegala hitro rast zelo različna gospodarstva. Zato namen knjige ni oblikovanje enotnega modela rasti, temveč *razčlenitev siste-*

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

matične metodologije, s pomočjo katere lahko neka država opredeli svoje *izhodiščne pogoje*, določi svoje glavne *prednosti in slabosti* ter *priložnosti in grožnje*. To je temelj za izdelavo *strategije* za dosego postavljenih *ciljev* (Kotler et al., 1997: VII - IX).

Ugotovimo lahko, da Kotler predlaga tudi za analizo celotnega narodnega gospodarstva znani strateški pristop, ki izhaja iz SWOT analize kot temelja za oblikovanje strategije.

Bistvo uporabljenega pristopa je po Kotlerjevem mnenju v naslednjem:

1. gre za aplikacijo načel strateško marketinškega upravljanja na celotno gospodarstvo s ciljem povečevanja nacionalnega bogastva kot kontinuiranega procesa;
2. zato povezuje mikro in makro ekonomsko analizo in
3. vključuje tudi neekonomske determinante ekonomskega razvoja (kultura, politika),
4. je uporaben tako za visoko razvite države kot za razvijajoča se gospodarstva, saj ne ponuja le enega modela rasti (Kotler et al., 1997: X).

Kotler se najprej osredotoči na razjasnitev vprašanja, zakaj je gospodarska rast tako pomembna, da je deležna tolikšnega raziskovanja in prizadevanja za njeno udejanjanje. Pri tem poudarja, da se z nujnostjo gospodarske rasti soočajo tako razvita kot manj razvita in nerazvita gospodarstva.

K temu pripominjamo, da je v strokovni javnosti splošno znano, da je prizadevanje za gospodarsko rast večno aktualna tema za vsa gospodarstva, ne glede na doseženo razvojno stopnjo. Glede načinov in metod njene realizacije pa obstajajo zelo različne izkušnje in teorije.

Problem je najbolj zaostren v nerazvitih gospodarstvih, ki se morajo predvsem prebiti iz *začaranega kroga revščine in zaostalosti*, kjer nizka produktivnost dela ustvarja premajhno akumulacijo za razvoj. V glavnem se vse, kar se ustvari, sproti porabi, nizka produktivnost pogojuje majhne profite in nizke dohodke države, iz česar sledi nizka raven infrastrukture, nizka raven investicij, majhna zaposlenost, nizke mezde, nizka raven potrošnje, majhna motivacija - in krog je sklenjen. Pomembno je identificirati dejavnike, ki lahko omogočijo preboj iz tega začaranega kroga. Kotler v knjigi Marketing držav posveča tej problematiki veliko pozornost. V tem sklopu navaja različne avtorje, ki so se s tem ukvarjali in različne modele gospodarske rasti (Prirejeno po Kotler et al., 1997: 1 - 13, 24 in druge).

Med različnimi modeli gospodarske rasti, ki so predstavljeni v knjigi Marketing držav, so zlasti zanimive razvojne stopnje v modelu Walta Rostowa. V nadaljevanju ga bomo na kratko povzeli.

Model Walta Rostowa obsega naslednje razvojne stopnje:

1. *tradicionalna družba*: zanjo je značilno, da ostaja skozi daljše obdobje na dani razvojni stopnji; ekonomske spremembe in izboljšave niso dovolj učinkovite, da bi bistveno povečale dohodek na prebivalca; prevladuje primarni sektor, ki zaposluje večino prebivalstva;
2. *tranzicijska družba*: za razliko od tradicionalne družbe, ki ima skromno zunanje trgovinsko menjavo, se v tranzicijski družbi razvije živahna menjava z razvitejšimi gospodarstvi, kar omogoča prenos znanja, tehnologije in kapitala; običajno tuji kapital prevladuje; to je stanje pred prebojem iz stagnacije v hitrejšo

gospodarsko rast, zato je pomembna velika akumulacija kapitala, ki bo ta preboj lahko udeležila;

3. *vzpenjajoča se družba* (takeoff society): zanjo je značilna hitra rast domačega bruto proizvoda, ki je posledica industrializacije; rastoči profiti omogočajo povečevanje akumulacije kapitala in rast investicij; pomembni so ključni sektorji gospodarstva, ki dajejo največje profite; poteka izgrajevanje fizične in socialne infrastrukture;
4. *tehnološka zrelost*: na tej razvojni stopnji družba učinkovito uvaja sodobno tehnologijo v gospodarstvo; poteka pospešeni razvoj kapitalno intenzivnih panog z visoko stopnjo tehnološke opremljenosti; povprečna produktivnost v gospodarstvu narašča; povečujejo se dohodki zaposlenih, kar omogoča povečevanje povpraševanja in potrošnje, to pa spodbuja proizvodnjo in zunanjetrgovinsko menjavo; narašča odvisnost od globalnega gospodarstva;
5. *visoka množična potrošnja*: visoka raven dohodkov prebivalstva ustvarja veliko kupno moč; poudarek prehaja s količine dobrin na kakovost življenja; stopnja gospodarske rasti se umiri (Kotler et al., 1997: 82-83).

Kot bomo kasneje videli, je podoben model razvil M.Porter, ki ga bomo predstavili v nadaljevanju našega prispevka.

V tej zvezi želimo poudariti, da skuša vsak model gospodarske rasti ugotoviti in poudariti tiste dejavnike, ki lahko neko gospodarstvo iztrgajo iz stanja stagnacije ali počasne rasti in mu omogočijo hitrejšo rast. Izkušnje številnih gospodarstev, ki so se soočila s tem problemom, jasno kažejo, da so za uresničitev preboja iz stanja stagnacije v hitrejši gospodarski razvoj potrebna velika sredstva, pa tudi znanje, usposobljenost vodilnih ljudi in njihova motivacija itn. Potrebna finančna sredstva lahko potekajo bodisi od domače ali tuje akumulacije ali iz obeh virov. Pomemben je način njihove uporabe in izrabe. Tu veljajo enaka pravila kot na ravni posameznega podjetja, se pravi racionalnost in ekonomičnost pri uporabi virov. Danes se na primer velik del finančne pomoči nerazvitim državam porabi za neracionalne namene (razkošje vladajočih političnih elit, oboroževanje ipd.).

Strateška analiza kot izhodišče strateškega upravljanja

Kotler izpostavlja kot izhodišče strateškega načrtovanja in upravljanja države *strateško analizo*. To vključuje dve osnovni sestavini: analizo okolja in določanje ciljev. Poenostavljena shema analize je naslednja:

Analiza okolja

Zunanje okolje: globalne sile in trendi

Konkurenčno okolje: globalna konkurenčna struktura in strateške skupine držav

Notranje okolje: kapacitete države (prednosti, slabosti)

Določitev ciljev

Ekonomska dimenzija

Socialna dimenzija in

Politična dimenzija (Kotler et al., 1997: 160-161).

Izhodišče celotne analize je *definiranje nacionalne strateške vizije*.

Prva faza zajema *analizo zunanjega okolja*.

Posamezno nacionalno gospodarstvo se v svojem zunanjem okolju sooča s številnimi silnicami in trendi.

Kotler ugotavlja, da so *glavne silnice in trendi v sodobnih državah* naslednji:

1. globalna medsebojna odvisnost,
2. protekcionizem in rastoči ekonomski bloki: ti se odpirajo navznoter in zapirajo navzven,
3. transnacionalizacija multinacionalnih družb: nastaja nova mednarodna delitev dela,
4. hiter tehnološki razvoj: kritično področje konkurence bo v razvijanju tehnologije za proizvodnjo izdelkov z visoko dodano vrednostjo in dobro plačanimi delovnimi mesti,
5. konfliktnost med politiko in "plemensko družbo": pri tem gre za razlikovanje med pluralno družbo, značilno za ZDA, kjer so različne nacije razpršene po državi ter večnacionalno družbo, na primer bivša Jugoslavija, Indija, Ruanda ipd., kjer ima prevlado eno "pleme", kar vodi v etnično polarizacijo, konfliktnost, secesionizem ipd.,
6. povečana skrb za okolje: nerazvite države vidijo v predpisih za zmanjševanje onesnaževanja okolja resno oviro svojemu razvoju. (Kotler et al., 1997: 14-23)

K temu pripominjamo, da se tudi razvita gospodarstva upirajo omejevanju onesnaževanja okolja. Značilen primer je neratifikacija kjotskega protokola iz leta 1997, ki predvideva zmanjšanje izpustov toplogrednih plinov za 8% do leta 2010, pri čemer s svojim odklonilnim vedenjem prednjačijo predvsem ZDA.

Za *opredelitev nacionalne strateške vizije* je treba najprej ugotoviti, kakšen je bil dosedanj razvoj in v katero *nacionalno strateško skupino* bi lahko uvrstili posamezno državo. Z uporabo dveh strateških dimenzij - *nivoja bogastva* in *stopnje industrializacije* - lahko države razporedimo na osem strateških skupin, ki so:

1. *industrijske velesile,*
2. *rastoče zvezde,*
3. *latinskoameriške države,*
4. *prenaseljene države,*
5. *bivše socialistične države,*
6. *države v proizvodnih vrzelih,*
7. *države v izdelčnih vrzelih in*
8. *države na robu obstoja* (Kotler et al., 1997: 85 sl.)

V nadaljevanju bomo na kratko povzeli bistvene značilnosti nekaterih skupin držav, s poudarkom na tistih, ki so relevantne z vidika oblikovanja strateške vizije razvoja Slovenije.

Za *industrijske velesile* je značilno, da dosegajo visoko raven nacionalnega bogastva ob hkratni visoki stopnji industrializacije. Za doseganje večje učinkovitosti in konkurenčnosti se povezujejo v različne gospodarske zveze (na primer Evropska unija, povezava ZDA s Kanado in Mehiko, povezovanje pacifiških držav). V prihodnosti bo njihova konkurenčnost odvisna od več dejavnikov, zlasti od fleksibilnosti trga dela, stopnje zaposlenosti, izobrazbene strukture, izvoza izdelkov

visokotehnoloških panog idr.

Za *rastoče zvezde* je značilna hitra gospodarska rast, oprta na živahno investicijsko dejavnost in smotrno rabo razpoložljivih virov, pospešeno šolanje prebivalstva in naraščajočo vlogo človeškega faktorja, naglo povečevanje izvoza kot rezultata uspešne pretvorbe razpoložljivih proizvodnih zmogljivosti v izdelke s konkurenčnimi cenami na svetovnih trgih in na zagotovitvi stabilnega razvoja.

Posebej bomo še povzeli bistvene *značilnosti držav v proizvodnih vrzelih*. Gre za manjše industrijske države, ki imajo premajhen notranji trg, da bi lahko razvijale proizvodnjo v velikem obsegu. Obenem pa se na svetovnih trgih srečujejo z velikimi konkurenti in naglo razvijajočimi se državami. Ker so zaradi tega pod močnimi konkurenčnimi pritiski, se usmerjajo v strategijo zniževanja stroškov in uvajanja novih tehnologij v posameznih proizvodnih segmentih. Tako spodbujajo razvoj maloštevilnih podjetij, katerih zmogljivosti dosegajo svetovne okvire, in ki so v svojih raziskovalnih dosežkih na svetovni ravni. Bistvo uspešnosti je v smotrnem povezovanju razpoložljivih proizvodnih zmogljivosti z vrhunsko tehnologijo in upravljaljskih veščinah. Takšen razvojni model je značilen za vrsto srednje velikih in manjših evropskih držav, kot so Belgija, Danska, Luksemburg, Nizozemska, Avstrija, Finska, Islandija, Švica idr. (Kotler et al., 1997: 85-116).

Menimo, da je strateška skupina držav v proizvodnih vrzelih *možna vizija prihodnjega razvoja Slovenije*, saj je v marsikaterem pogledu, zlasti glede svojih izhodiščnih pogojev, primerljiva z zgoraj navedenimi državami. Pri tem se zavedamo, da Slovenija danes še močno zaostaja za njimi glede dosežene ravni nacionalnega bogastva, povprečne produktivnosti in učinkovitosti izrabe razpoložljivih virov, mednarodne konkurenčnosti itd. V daljšem časovnem obdobju, morda petindvajsetih let (takšne so današnje razvojne projekcije v Sloveniji), pa bi jih lahko z učinkovito razvojno strategijo dohitela.

Nadaljnja faza strateške analize je proučevanje *globalne konkurenčne strukture*. Kotler poudarja, da je v vse bolj medsebojno odvisnem globalnem gospodarstvu vključevanje držav v mednarodno menjavo ključnega pomena. Mednarodna menjava je izredno raznolika, označuje jo obstoj zelo različnih okolij in pogojev, različne ekonomske politike in nacionalne strategije zunanjetrgovinske menjave itd.

Z vidika strateške analize je pomembno *določanje skupin konkurentov in zaveznikov (strateških partnerjev)*. Pri tem postopku razvrščamo tako konkumente kot zaveznike po kriterijih njihove sorazmerne moči ali šibkosti ter bližine ali oddaljenosti. Tako obstajajo močni ali šibki ter bližnji ali oddaljeni konkurenti, kar omogoča različne kombinacije glede na stopnjo prisotnosti teh kriterijev. Analogno velja za zaveznike, ki so pravtako lahko bodisi bližnji ali oddaljeni ter močni ali šibki.

Na temelju gornje analize lahko odgovorimo na vrsto vprašanj, zlasti, *kdo so naši konkurenti (zavezniki), kje se nahajajo, na katerih trgih in s kakšno marketinško strategijo nastopajo, katere so njihove prednosti in slabosti* itd. (Kotler et al., 1997: 106-110)

Kot pri SWOT analizi z vidika podjetja je tudi z vidika države treba opraviti *analizo notranjega okolja*.

Osnova te analize je ugotavljanje *razpoložljivih virov države*.

V knjigi Marketing držav so poudarjeni naslednji viri:

1. naravni kapital (vrednost zemlje, voda, rudnin, gozdov in drugih virov),
2. fizični kapital (vrednost zgradb, strojev, javnih infrastrukturnih objektov itd),
3. človeški kapital (produktivna vrednost prebivalstva),
4. družbeni kapital (vrednost gospodinjstev, lokalnih skupnosti in različnih organizacij, ki povezujejo družbo) (Kotler et al., 1997: 111-137).

Ustvarjanje nacionalnega bogastva je po mnenju avtorjev knjige Marketing držav pogojeno z dvema temeljnima dejavnikoma, ki sta: fizična realnost in stanje duha v družbi.

Analiza *prednosti in slabosti države* naj bi zajemala zlasti naslednje postavke: kultura, običaji in vrednote, nadalje družbena koherentnost, razpoložljivi viri, panožna struktura in konkurenca, specializacija, kooperacija, stopnja inovativnosti, kultura dela, podjetniški in tekmovalni duh, socialna kohezija, stanje znanosti in raziskovanj, način vodenja države ipd.

Pomembna je predvsem medsebojna povezanost teh prvin, pri čemer je nujno upoštevati njihove sinergične učinke v času (Kotler et al., 1997: 138-139).

V knjigi Marketing držav so predstavljeni različni vidiki te analize, začenši z analizo gospodarstva, ki ji sledi analiza vlade in njenih pozitivnih ter negativnih učinkov ter analiza družbenega okolja. Vsaka vlada bi morala določiti svoje prednosti in slabosti ter se občasno lotiti njihovega ponovnega ugotavljanja. Pri tem mora oceniti njihov relativni pomen ter določiti njihove prioritete.

Na temelju gornjega prikaza lahko povzamemo sklep, da je znotraj okvirov posamezne države *pogoj za ustvarjanje bogastva v udejanjanju načel internega marketinga kot osnove za razvijanje eksterne marketinga na globalnem trgu*.

V sklop SWOT analize za državo sodi tudi opredeljevanje priložnosti in nevarnosti v različnih, za državo relevantnih zunanjih okoljih. Analiza se izvaja na analogen način kot za posamezno podjetje. Presoja o tem, kaj je priložnost in kaj nevarnost, kolikšna je verjetnost, da se pojavi, koliko in v čem pomeni za državo bodisi ugodno priložnost ali nevarnost itd., je v pristojnosti nosilcev ekonomske politike. Njihova naloga je, da spodbujajo in podpirajo perspektivne priložnosti, za kar je treba izdelati ustrezne strategije, kot tudi, da izdelajo strategije za spopadanje z možnimi grožnjami iz zunanjih okolij (Kotler et al., 1997: 140-159)

Na temelju navedenih analiz različnih okolij je možno *določiti cilje, ki so sestavina strateškega načrta države*. Ti so lahko: rast domačega bruto proizvoda, dvig življenjske ravni, povečanje mednarodne konkurenčnosti, povečevanje zaposlenosti, stabilne cene, visoka kakovost izdelkov in storitev, dobro zdravje prebivalstva, zvišanje izobrazbene ravni, zmanjšanje neenakomerne delitve narodnega dohodka, izboljšanje naravnega okolja, varnost in mir, človeška svoboda itd. Ne gre le za količino, temveč za kakovost družbenega produkta. Nujna je hierhizacija ciljev in določitev prednostnih ciljev. Z naraščanjem bogastva je možno udejaniti tudi cilje, ki niso prioritetni (Kotler et al., 1997: 161-162).

Avtorji knjige Marketing držav v tem sklopu opozarjajo na težavnost usklajevanja treh pomembnih področij: gospodarstva, družbenega okolja in politike. Menijo, da mora vladna politika vzpostaviti partnerstvo z gospodarstvom in z raz-

ličnimi socialnimi skupinami za doseg konsenza, katerega cilj je *strategija razvijanja nacionalnega bogastva in uspešnega vključevanja v globalni trg*. Zato mora biti predvsem vladna in podjetniška politika kompatibilni.

V našem dosedanjem prikazu smo obsežneje razgrnili različne sestavine analize zunanjega in notranjega okolja ter določanje ciljev, kar je izhodišče za oblikovanje *strateškega koncepta države*.

V knjigi Marketing držav so navedene štiri temeljne strategije. Nazorno jih ilustrira slika 1.

Razvite države, ki dosegajo visoko relativno stopnjo bogastva, si prizadevajo bodisi za ohranitev svojega položaja (*strategija obstoja na doseženi ravni*), če je zanje značilna velika relativna konkurenčnost. Če pa je njihova relativna konkurenčnost šibka, je zanje primerna *strategija revitalizacije*.

Za srednje in manj razvite države, ki se na svetovni lestvici relativne ravni bogastva nahajajo v sredini ali na spodnjem delu, sta primerni naslednji strategiji: bodisi *strategija rasti (building)*, če je sicer njihova relativna konkurenčnost velika, ali *strategija preobrata (turnaround) oziroma transformacije*, če je njihova relativna konkurenčnost šibka (Kotler et al., 1997: 164 sl.).

Vsekakor bi za Slovenijo lahko rekli, da glede na svoje relativno bogastvo in relativno konkurenčnost sodi predvsem med tista nacionalna gospodarstva, ki še doživljajo transformacijo, obenem pa potrebuje hitrejšo rast, da bo lahko obstala v vse ostrejšem konkurenčnem boju na svetovnih trgih.

Menimo, da bi bila uporaba zgoraj predstavljenih načel strateško marketinškega upravljanja države lahko koristen pripomoček pri oblikovanju strateške vizije in razvojne strategije Slovenije.

SLIKA 1: Strateški koncepti držav



Vir: Kotler et al., 1997: 164

Porterjev koncept konkurenčnih prednosti držav

Porterjeva analiza konkurence v panogi

Predno preidemo na prikaz Porterjevega koncepta konkurenčnih prednosti držav, bomo zaradi boljšega razumevanja na kratko povzeli bistvo njegove razlage konkurence in pridobivanja konkurenčnih prednosti v panogi. Obsežneje smo to problematiko predstavili že v naših drugih delih, zato tega tu ne bomo ponavljali. Relevantna dela navajamo v seznamu literature.

Najprej pripominjamo, da je Porter raziskovalec uspešnega strateškega načrtovanja in upravljanja podjetij, o čemer je napisal več knjig in znanstvenih člankov. Njegovi znanstveni izsledki so imeli - in še imajo - dokajšen vpliv na razvoj marketinške vede. To lahko vidimo med drugim v Kotlerjevih delih, kar je razlog, da smo se v našem prispevku osredotočili na prikaz in primerjalno analizo njihovih konceptov, ki obravnavajo različne vidike uspešnega upravljanja države.

Porter je v svojih delih najprej izoblikoval analitični aparat za razumevanje konkurenčnih procesov v panogah in oblikovanje najučinkovitejše strategije za podjetje, ki vodi do doseganja in ohranjanja konkurenčnih prednosti. Po njegovem mnenju naloga konkurenčne strategije ni le odgovarjanje na spremembe v okoljih, temveč tudi vplivanje na spremembe v zunanjih okoljih v prid podjetja.

Prvo obdobje njegovega znanstveno raziskovalnega dela je bilo potemtakem osredotočeno na podjetje in na konkurenco v panogi, zatem je prešel na analizo konkurence v globalnih panogah in končno na konkurenčne prednosti držav.

Najprej bomo povzeli Porterjevo razčlenitev petih konkurenčnih sil, ki delujejo v panogah in ki so:

1. vstop novih konkurentov,
2. grožnja pojava substitutov,
3. pogajalska moč kupcev,
4. pogajalska moč dobaviteljev in
5. rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi (Porter, 1985: 4-7 i.dr.)

Porter poudarja, da so te sile vselej prisotne in delujejo hkrati, zato jih mora podjetje proučevati in upoštevati pri oblikovanju svoje strategije. Pomembno je, da skuša predvideti tudi njihovo prihodnje delovanje, da bi se lahko ustrezno pripravilo in nanje odzivalo. Gre za heterogene dejavnike, katerih relativni pomen in moč se od panoge do panoge spreminjata. To se med drugim izraža tudi v različni dobičkonosnosti panog in vpliva na težnjo k dolgoročnemu procesu preusmerjanja podjetij iz manj donosnih v bolj donosne panoge.

Uspešnost podjetij je po Porterjevem mnenju odvisna od dveh temeljnih dejavnikov, ki sta:

1. *splošne razmere v panogi* in
2. *relativni položaj podjetja v panogi* (Porter, 1985: 9-11).

Medtem ko v konkurenčnih razmerah posamezno podjetje zvečine nima toliko moči, da bi lahko spreminjalo splošne razmere v panogi, pa si lahko s smotrno konkurenčno strategijo pridobi konkurenčne prednosti in tako bistveno izboljša svoj relativni položaj.

Porter obsežno razčlenjuje tri generične strategije, ki so:

1. stroškovno vodstvo,
2. strategija diferenciacije in
3. strategija osredotočenosti. (Porter, 1985: 11-25 i.dr.)

Ker sta prvi dve strategiji strokovni javnosti splošno znani, ju ne bomo pojasnjevali. Dodajamo le Porterjevo ugotovitev, da ju uporabljajo podjetja, ki nastopajo na več oziroma večjih tržnih segmentih.

Nasprotno pa se strategija osredotočenosti izvaja na manjših tržnih segmentih in tržnih vrzelih. Pri tem gre bodisi za osredotočenje na nižje stroške ali na diferenciacijo, s ciljem čim boljše prilagoditve kupcem s posebnimi potrebami.

V zvezi z našim tematskim področjem je še relevantna Porterjeva razlaga *strateških skupin podjetij*. Gre za skupine podjetij znotraj panog, ki izvajajo enako (ali podobno) strategijo in se usmerjajo na iste trge ali tržne segmente. Za podjetje, ki išče v panogi zase najugodnejši položaj, je pomembno, da ugotovi temeljna merila, po katerih so opredeljene različne strateške skupine. Tako se bo lahko na osnovi primerjave svojih zmogljivosti, zlasti kakovosti in cene svojih izdelkov in storitev, s kakovostjo in cenami konkurenčnih proizvajalcev, odločilo za uvrstitev v najustreznejšo strateško skupino. Tu gre za mikroekonomski vidik te problematike.

V prejšnjem poglavju smo že predstavili Kotlerjevo shemo strateških skupin držav, kjer gre v bistvu za enaka načela, ko lahko posamezno državo uvrstimo v neko strateško skupino na temelju izbranih meril. Kotler je opazovane države uvrstil v različne strateške skupine ob upoštevanju dveh dimenzij - relativne ravni bogastva (visoke - nizke) in stopnje industrializacije (nizke - visoke). To je osnova za izoblikovanje najustreznejše razvojne vizije nacionalnega gospodarstva, ki izhaja iz sedanjega stanja na tej primerjalni lestvici različnih nacionalnih gospodarstev in nakazuje možne perspektive za njegov prihodnji razvoj (Kotler et al., 1997: 85).

Porterjeva analiza konkurenčnih prednosti držav

Michael Porter je svoj teoretični koncept konkurenčnih prednosti držav najobsežneje predstavil v svoji knjigi *The Competitive Advantage of Nations*, ki je izšla leta 1990. Knjiga temelji na obsežnih raziskavah, ki jih je opravil s skupino raziskovalcev.

Porterjeve raziskave konkurenčnosti držav so trajale štiri leta in so zajele deset industrijskih držav: Danska, ZR Nemčija, Italija, Japonska, Južna Koreja, Singapur, Švedska, Švica, Velika Britanija in Združene države Amerike. Njegova raziskovalna skupina je proučila več kot sto različnih panog v teh državah, ki se med seboj razlikujejo po velikosti, ekonomski politiki, socialni filozofiji, številu prebivalstva, geografskem položaju itd.

Po Porterjevem mnenju je danes postala konkurenčnost držav glavna preokupacija vlad in predmet številnih znanstvenih analiz.

K temu pripominjamo, da se Porter izrecno distancira od znane Ricardove teorije komparativnih stroškov, ki je dolga desetletja veljala za temelj teoretične obravnave mednarodne menjave. Svoj koncept konkurenčnih prednosti v mednarodni menjavi je v bistvu razvil kot antitezo Ricardovi teoriji.

V svoji raziskavi mednarodne konkurenčnosti je Porter ob pomoči sodelavcev skušal preveriti veljavnost vrste dejavnikov, ki so odločilni za konkurenčnost naci-

onalnih gospodarstev.

Porter si že v Predgovoru svoje knjige Marketing držav postavi naslednje vprašanje: *zakaj nekatere socialne skupine, ekonomske institucije in države napredujejo in uspevajo, druge pa ne?*

Na temelju raziskave je Porter prišel do sklepa, da igra nacionalno okolje osrednjo vlogo pri konkurenčnem uspehu podjetij. Nekatera nacionalna okolja namreč bolj učinkovito spodbujajo napredek in razvoj kot druga. Zato se je osredotočil na razumevanje konkurenčnih prednosti držav oziroma nacionalnih atributov, ki v posameznih panogah spodbujajo konkurenčne prednosti, in na vprašanje, kakšne implikacije ima to za podjetja in za vlado.

Jedro Porterjevega koncepta so *načela konkurenčne strategije v posameznih panogah*. Za dejansko konkurenco so *posebne*, za posamezne panoge značilne okoliščine in dosežki, pomembnejši od nacionalnih značilnosti, ki jih lahko apliciramo na številne panoge. Zato so Porterjevo izhodišče posamezne panoge in posamezni konkurenti, ki so temelj, na katerem je zgrajena njegova teorija za celotno narodno gospodarstvo (Porter, 1990: XI - XVI)

Gre za zelo zapleteno dogajanje, saj sovpilva mnogo dejavnikov. Zato je uporabil holističen pristop. Poleg teorije konkurenčne strategije, ki sestavlja jedro njegovega koncepta, je namreč treba upoštevati še tehnološke inovacije, teorijo ekonomskega razvoja, ekonomsko geografijo, teorijo mednarodne trgovine, industrijsko sociologijo itd.

Izhajajoč iz teze o nezadostnosti dosedanjih razlag razvoja Porter izrecno poudarja potrebo po *novi paradigmi* (Porter, 1990: 1-3). V ta namen najprej kritično preverja vrsto dejavnikov, ki jih analitiki mednarodne konkurenčnosti navajajo kot odločilne za uspeh. Gre za naslednje dejavnike:

- devizni režim, devizni tečaj in povprečna raven obrestnih mer ter državni deficit;
- velika ponudba cenene delovne sile;
- razpoložljivi naravni viri;
- ekonomska politika, prioritete, zaščitni ukrepi, subvencije;
- model upravljanja, organizacijska struktura.

Tehtanje učinkovitosti navedenih dejavnikov privede Porterja do sklepa, da je lahko vsak izmed njih v danih okoliščinah odločilno prispeval k uspešnosti narodnega gospodarstva, kar tudi ilustrira s konkretnimi primeri držav. Vendar sklepa, da nobenega izmed njih ni mogoče posploševati. (Porter, 1990: 3-6)

Porter se zato zavzema za drugačen pristop. Meni namreč, da je treba najprej postaviti pravo vprašanje: *Kaj je cilj narodnega gospodarstva?* Porterjev odgovor se glasi: *Visok in naraščajoč življenjski standard*. Temeljni dolgoročni odločilni dejavnik za dosego tega cilja je po njegovem mnenju *visoka produktivnost dela in kapitala*.

Po Porterjevem mnenju je *nacionalna produktivnost* edini pomemben koncept na narodnogospodarski ravni in je *rezultanta produktivnosti podjetij*. Zato je nujno osredotočenje na determinante produktivnosti in stopnje rasti produktivnosti. S tem se težišče analize prenese na specifične panoge in segmente panog. Na večanje produktivnosti bistveno vplivata kakovost človeških virov in prizadevanje

za tehnološke izboljšave in izume.

Mednarodne uspešnosti ne določajo razpoložljivi viri družbe sami po sebi, temveč njihova učinkovita razporeditev in uporaba.

Zanimiva je Porterjeva teza, da nobena država ni mednarodno konkurenčna v vsem, kar proizvaja. Zato lahko v mednarodni trgovini pridobijo vsi udeleženci. Porterjeva raziskava je pokazala, da nekatere države očitno ustvarjajo stimulatивnejše okolje za podjetja, da napredujejo in uveljavljajo inovacije hitreje kot njihovi tuji tekmeči. (Porter, 1990: 6-11)

V nadaljevanju bomo strnjeno predstavili *Porterjev koncept konkurenčnih prednosti države*.

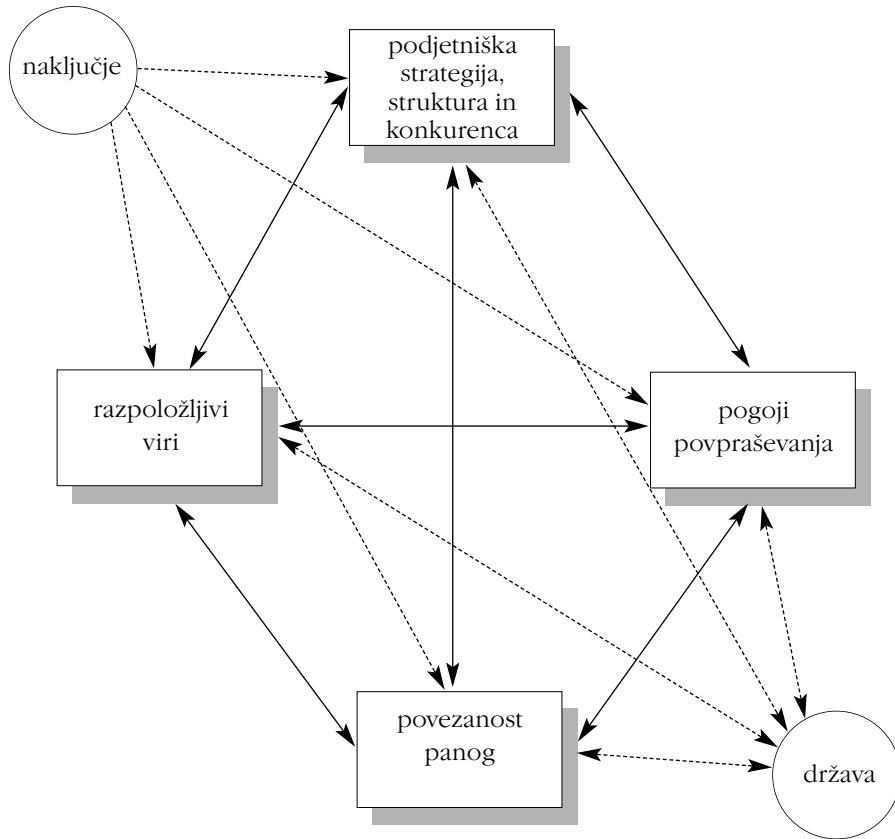
M. Porter pojasnjuje konkurenčne prednosti države skozi interakcijo dejavnikov, ki jih označuje kot determinante nacionalnih konkurenčnih prednosti. To so:

1. *stanje razpoložljivih proizvodnih virov (factor conditions)*
2. *kakovost domačega povpraševanja (demand conditions)*
3. *prenos uspešnosti med medsebojno povezanimi panogami (related and supporting industries)*
4. *organizacijska strategija, struktura in tekmovalnost (firm strategy, structure and rivalry)* (Porter, 1990: 69-128).

Navedeni dejavniki sestavljajo znani Porterjev diamant, ki ima pomembno mesto v njegovem teoretičnem konceptu. Z njim pojasnjuje razvoj konkurenčnih prednosti države. Tako v zaporednih modelih ponazarja prenos težišča z razpoložljivih virov na investicije in zatem na inovacije, pri čemer imajo ostale determinante bolj ali manj pomembno vlogo, dokler družba ne doseže ravni bogastva. Na teh osnovah doda v nadaljnji analizi navedenim štirim determinantam nacionalnih konkurenčnih prednosti še dva, ki sta:

5. *država in*
6. *naključje*.

SLIKA 2: Porterjev diamant



V nadaljevanju bomo na kratko povzeli Porterjev prikaz *razvojnih stopenj nacionalne konkurenčnosti*.

Za Porterjev model je značilno, da pojasnjuje različnost gospodarske razvitosti držav s svojim značilnim konceptom konkurenčnih prednosti, ki ga je najprej razvil na mikroekonomski ravni. Tu je bil poudarek na prizadevanju podjetja, da si pridobi v boju z njemu sovražnimi konkurenčnimi silami v panogi konkurenčne prednosti, ki mu omogočajo dolgoročno profitabilnost in razvoj. Sedaj pa je ta koncept razširil na mednarodno konkurenčnost in mu dodal nove prvine.

V Porterjevem razvojnem modelu na vsaki razvojni stopnji izstopa kot gonilna sila razvoja osrednji dejavnik, ki ga Porter posebej izpostavlja, čeprav izrecno poudarja, da poleg njega delujejo tudi drugi dejavniki. Dejansko je razvojnih stopenj več, vendar je namen osredotočenja na štiri razvojne stopnje izpostaviti bistvo razvojnega procesa. Ta proces ilustrira s pomočjo takomenovanega Porterjevega diamanta, ko v zaporednih shemah izpostavlja prevlado tistega razvojnega dejavnika, ki ima na dani stopnji osrednji pomen. Celoten prikaz je zelo obsežen in ga

bomo v nadaljevanju povzeli v dokaj strnjeni obliki.

Porterjev štiristopenjski proces razvoja konkurenčnosti držav zajema naslednje značilnosti:

1. Na prvi stopnji država pospešuje razvoj z izkoriščanjem razpoložljivih virov.
2. Na drugi razvojni stopnji država priteguje tujo tehnologijo, investicije v kapitalno opremo, spodbuja naraščanje prihrankov ipd.; poteka proces preusmerjanja z delovno intenzivnih na kapitalno intenzivne panoge; narašča stopnja diferenciacije izdelkov in storitev, s čimer se povečuje celotna dodana vrednost v gospodarstvu.
3. Sledi naslednja razvojna stopnja, ko postane osredotočenje na inovacije glavni dejavnik ustvarjanja nacionalnega bogastva. Če je država v tem prizadevanju uspešna, sledi naslednja stopnja.
4. Družba si na tej stopnji prizadeva za nadaljnje ustvarjanje in ohranjanje svojega bogastva. Lahko nastopi stanje, ko investicijska in inovativna dejavnost upadeta oziroma se upočasnita. To povzroči zmanjšanje konkurenčnih prednosti države (Porter, 1990: 545-573; povzeto po Kotler et al., 1997: 83-84).

Na zaporednih razvojnih stopnjah so odločilni dejavniki razvoja potemtakem naslednji: 1. razpoložljivi viri, 2. investicije, 3. inovacije in 4. bogastvo.

To so dane možnosti, na osnovi katerih se lahko države razvijajo, če so jih sposobne učinkovito izrabiti.

V nadaljevanju bomo Porterjeve razvojne stopnje predstavili v shematski obliki. (Grant, 1991: 540; povzeto po Kotler et al., 1997: 84)

PORTERJEVA SHEMA RAZVOJNIH STOPENJ KONKURENČNOSTI DRŽAV

DEJAVNIK RAZVOJA	VIR KONKURENČNIH PREDNOSTI	PRIMERI
RAZPOLOŽLJIVI VIRI	OSNOVNI PROIZVODNI TVORCI: naravni viri, geografska lega, nekvificirano delo	Kanada, Avstralija, Singapur, Južna Koreja (pred 1980)
INVESTICIJE	INVESTICIJE v kapitalno opremo, transfer tehnologije iz tujine, konsenz v državi: investicije večje od prihrankov	Japonska v 60. letih, Juž. Koreja v 80. letih
INOVACIJE	VSE 4 DETERMINANTE nacionalnih konkurenčnih prednosti se povezujejo in spodbujajo nove tehnologije	Japonska v poznih 70. letih, Italija v zgodnjih 70. letih, Švedska, Nemčija

		v večini povojnega časa
BOGASTVO	UPRAVLJANJE Z BOGASTVOM upad inovacij, zmanjšanje investicij v perspektivne faktorje, konkurenčnost se umiri, individualna motivacija upade	Velika Britanija v povojnem razdobju ZDA, Švica, Švedska, Nemčija po 1980

Sklepne ugotovitve

Problematika gospodarskega razvoja je zelo kompleksna in je predmet obravnave različnih znanstvenih disciplin, predvsem ekonomske teorije. Ekonomska teorija se že dvesto let ukvarja s proučevanjem dejavnikov gospodarskega razvoja. Tako je Adam Smith svojemu najpomembnejšemu delu dal naslov Raziskovanje o naravi in vzrokih bogastva narodov (1776). V tem delu je tudi podal osnove teorije mednarodne menjave, ki je temeljila na absolutnih razlikah v stroških. To teorijo je naprej razvijal njegov teoretični naslednik, David Ricardo in jo preoblikoval v teorijo komparativnih stroškov. Ta teorija je - s številnimi dopolnitvami drugih teoretikov - obveljala za dolga desetletja za temelj teoretične razlage mednarodne menjave.

V sklopu našega prikaza Porterjevega koncepta konkurenčnih prednosti smo že omenili njegovo prizadevanje, da izoblikuje antitezo teoriji komparativnih stroškov. Ker gre za specifično problematiko, ki presega okvire našega članka, je ne bomo v podrobnostih razčlenjevali.

V našem prispevku smo skušali predstaviti bistvo teoretičnih konceptov P. Kotlerja in M. Porterja, ki pristopata k problematiki gospodarskega razvoja z vidika marketinške in menedžerske vede. Čeprav izrecno poudarjata pomen številnih ekonomsko teoretičnih analiz gospodarskega razvoja, katerih dosežkov ne zanikujeta, pa menita, da je vsekakor relevanten tudi drugačen pristop k obravnavi te tematike. Posebnost njunega prispevka je v iskanju izvirne metodologije in novega zornega kota, ki izhaja iz njunega temeljnega raziskovalnega področja.

Menimo, da gre vsekakor za pomemben dodatni vidik obravnave gospodarskega razvoja, ki je vreden pozornosti. Literatura, ki smo jo v tej zvezi proučili, je zelo obsežna. Zato smo se soočili s problemom smotrne selekcije, ki naj bi ohranila bistvo teoretičnih konceptov obravnavanih avtorjev in ob tem ostala dovolj razumljiva za zainteresirane bralce. Vsekakor je možno v navedeni literaturi, med katero smo vključili tudi nekatere lastne relevantne prispevke, poiskati dodatna pojasnila in širšo razlago.

Na temelju našega celotnega prikaza bomo povzeli nekaj ugotovitev. Pri tem bomo izpostavili tiste bistvene sestavine teoretičnih konceptov Kotlerja in Porterja,

ki so obema skupne. Menimo namreč, da se njuna koncepta gospodarskega razvoja odlično dopolnjujeta in nam skupno ponujata zelo zanimivo sliko tega dogajanja.

Najprej ugotavljamo, da sta tako Kotler kot Porter svoja koncepta gospodarskega razvoja izoblikovala na temelju obsežnih empiričnih raziskav, ki sta jih izvajala ob sodelovanju več raziskovalcev.

Bistvene sestavine svojih konceptov sta razvijala najprej več let na mikroekonomski ravni, s poudarkom na analizi podjetja oziroma korporacije. V tukaj obravnavanih delih pa združujeta mikro in makroekonomsko analizo.

Čeprav uporabljata različno metodologijo, si oba prizadevata oblikovati takšen koncept gospodarskega razvoja, ki bi bil uporaben za različna gospodarstva, ki se sicer razlikujejo po vrsti značilnosti (stopnja razvitosti, politični in gospodarski sistem, kultura, izobrazbena struktura, tehnološka razvitost itd.). Zato poudarjata potrebo po holističnem pristopu.

Nujnost razvoja, ki je izhodišče njune analize, je seveda sama po sebi razumljiva, saj se z njo soočajo tako nerazvita kot razvita gospodarstva. Vsem je skupna inherentna potreba po napredku, po izboljševanju življenjskih razmer, po zadovoljevanju naraščajočih potreb itn. Zato tudi razvojne stopnje, ki smo jih predstavili v našem članku, v bistvu ustrezajo splošno znanemu vzorcu razvoja.

Na temelju primerjalne analize teoretičnih konceptov P. Kotlerja in M. Porterja, zlasti glede njunega identificiranja najpomembnejših dejavnikov razvoja, ugotavljamo, da se med seboj dopolnjujeta in nam nudita pregledno in kompleksno podobo tega pomembnega dogajanja.

Ob koncu dodajamo naše mnenje, da je z vidika vstopa Slovenije v Evropsko unijo vrsta ugotovitev obravnavanih avtorjev vsekakor zanimiva in da je zato vredna tehtnega razmisleka o možnosti njihove vključitve v strateško načrtovanje prihodnjega razvoja Slovenije.

LITERATURA

- Grant, M. Robert (1991): *Porters Advantage of Nations: An Assesment*, Strategic Management Journal, 12.
- Kotler, Philip, Jatusripitak, Somkid, Maesensee, Suvit (1997): *The Marketing of Nations, A Strategical Approach to Build National Wealth*, The Free Press, New York.
- 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.
- 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 (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- Sfiligoj, Nada (1999): *Marketinško upravljanje*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Sfiligoj, Nada (2002): *Značilnosti in učinkovitost sodobne konkurence*, Teorija in praksa, nov.-dec., 6, str. 908 - 922.
- Sfiligoj, Nada (2002): *Strateško marketinško upravljanje države*, Marketing Magazin, št. 258, november, str. 26

