

Konkurenčna prednost – o čem sploh govorimo in kakšen je njen vpliv na uspešnost?

Lidija Breznik

e-pošta: lidija.breznik@ef.uni-lj.si

Povzetek

Konkurenčno prednost razumemo kot edinstveno tržno pozicijo, ki jo podjetju uspe razviti in braniti pred konkurenti. Za doseganje in obdržanje konkurenčne prednosti morajo podjetja nenehno izpopolnjevati svoje zmožnosti v skladu in boju s spremembami, ki nastajajo v zunanjem okolju. S tem prispevkom želimo pripomoči k razumevanju koncepta konkurenčne prednosti ter tako omogočiti boljše in lažje razumevanje tako ozadja kot same vsebine preučevanja konkurenčne prednosti. Ugotavljamo namreč, da je razumevanje koncepta konkurenčne prednosti zelo šibko. Prispevek prinaša celovit vpogled v razumevanje bistva konkurenčne prednosti in težnje po njenem stalnem ohranjanju ter predstavi povezave med konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetja. Kot ugotavljamo, je uspešnost lahko rezultat dosežene konkurenčne prednosti, ni pa nujno. Podjetja lahko opredelimo kot uspešna, ne da bi ta dosegala prednost ali prednosti v smislu konkurenčne prednosti.

Ključne besede: strateški management, konkurenčna prednost, razvijanje (trajne) konkurenčne prednosti, uspešnost podjetja

1. Uvod

Doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti temeljita na osnovnem vprašanju, in sicer, kako naj podjetja dosegajo in kako naj jim uspe obdržati konkurenčno prednost. Konkurenčno prednost razumemo kot edinstveno tržno pozicijo, ki jo podjetju uspe razviti in braniti pred konkurenti (Porter, 1985). Že Schumpeter je v štiridesetih letih prejšnjega stoletja prepoznal, da se morajo podjetja nenehno izpopolnjevati, če želijo preživeti v dinamičnem okolju (Schumpeter, 1934, 1983; Barney, 1986a). Zaradi hitrih in nepredvidenih sprememb, ki smo jim priča v sedanjosti, je stalna skrb za doseganje in krepitev konkurenčnosti še toliko bolj pomembna. Za doseganje in obdržanje konkurenčne prednosti morajo podjetja nenehno izpopolnjevati in krepiti svoje vire ter zmožnosti v skladu in boju s spremembami, ki nastajajo v zunanjem okolju (Danneels, 2002). Konkurenčna prednost je rezultat preteklih odločitev in aktivnosti. Zaradi tega se nam lahko hitro izmakne, če zaspimo in ob tem

pozabimo na stalno, kontinuirano iskanje novih poti in priložnosti ter obnavljanje virov in zmožnosti (Lado et al., 2006; Breznik, 2013). Teorija strateškega managementa je uvedla mnogo konceptov in pogledov, ki so poskušali odgovoriti na osnovno vprašanje, kako dosegati in ohranjati konkurenčno prednost. Kot zadnji, aktualni pristop k preučevanju osnov oziroma izvora konkurenčnih prednosti je bila prepoznana teorija dinamičnih zmožnosti. Teorija dinamičnih zmožnosti pomeni preskok v načinu razmišljanja in delovanja, saj v ospredje postavlja dinamičnost okolja, ki mu ne moremo ubežati, temveč se mu moramo prilagoditi oziroma se mu stalno prilagajati (Teece et al., 1990, 1997).

S tem prispevkom želimo pripomoči k razumevanju koncepta konkurenčne prednosti ter tako omogočiti boljše in lažje razumevanje tako ozadja kot same vsebine preučevanja konkurenčne prednosti. Ugotavljamo namreč, da je razumevanje koncepta konkurenčne prednosti v poslovnem okolju **šibko**, saj je preprosto rečeno vsako dobro delo, pridobljen posel ali dobra praksa že označena kot konkurenčna prednost. Cilj

prispevka je predvsem osvetliti, kaj razumemo pod pojmom konkurenčna prednost, kako se je konkurenčna prednost kot koncept razvijala in zakaj, kateri so njeni gradniki ter kako je povezana s konstruktom uspešnosti podjetja. V prispevku bomo podrobneje predstavili konstrukt uspešnosti in obravnavali dilemo, ali je možno dosegati trajno konkurenčno prednost, kot jo sicer obravnava večina literature. Nekateri raziskovalci so prepričani, da je v današnjem konkurenčnem okolju konkurenčna prednost prej prehodne narave, torej začasna (npr. D'Aveni, 1994) kot pa trajna (npr. Rindova in Kotha, 2001). Drugo pomembno vprašanje, na katero **želimo** odgovoriti, je, kako je konkurenčna prednost povezana z uspešnostjo podjetja. Konkurenčna prednost in uspešnost podjetja sta brez dvoma dva različna konstrukta s kompleksnim odnosom. Če je odvisna spremenljivka uspešnost podjetja z vprašanjem *»Zakaj se podjetja razlikujejo v uspešnosti?«*, potem je konkurenčna prednost vmesna spremenljivka med dimenzijami konkurenčne prednosti in uspešnostjo podjetja. Po drugi strani pa, če je odvisna spremenljivka konkurenčna prednost z neposrednim in pričakovanim vplivom te na uspešnost podjetja, potem se pojavi vprašanje kot kriterij prepoznavanja konkurenčne prednosti *»Kako vemo, da je nekaj konkurenčna prednost, oziroma kako prepoznati konkurenčno prednost?«* (Ma, 2000). Prispevek prinaša celovit vpogled v razumevanje bistva konkurenčne prednosti in težnje po njenem stalnem ohranjanju ter predstavi povezave med konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetja. Literatura nakazuje, da je uspešnost lahko rezultat dosežene konkurenčne prednosti, ni pa nujno (Ma, 2000). Podjetja lahko opredelimo kot uspešna, ne da bi ta dosegala prednost ali prednosti v smislu konkurenčne prednosti (Nelson in Winter, 1982).

2. Opredelitev konkurenčne prednosti

Pojem konkurenca ni nov, kot bi lahko razumeli na osnovi poudarjanja njene pomembnosti v zadnjih desetletjih. Njeno obravnavanje namreč lahko zasledimo pri **številnih** ekonomistih, ki so delovali v prejšnjih stoletjih, npr. pri Smithu ali Marxu, ki so konkurenco razumeli kot stalen boj za preživetje, predvsem na osnovi cenovnega konkuriranja (Čater, 2003), vendar danes podjetja ne morejo biti konkurenčna le na osnovi nizkih cen oziroma stroškov, temveč se morajo nenehno izpopolnjevati, če želijo preživeti v dinamičnem okolju. Podobno je ugotovil že Schumpeter v

štiridesetih letih prejšnjega stoletja, pri čemer je poudaril, da lahko prav z inovativnostjo dosežemo zeleno konkurenčno prednost. Schumpeter je izhajal iz prepričanja, da prav zaradi uvajanja novih proizvodov in storitev rušimo ravnotežje na trgu, a to se sčasoma znova vzpostavi, celo na višji ravni (Gomezelj, 2010). Iz tega stališča izhaja tudi Michael Porter (1985), ki je v svojem pomembnem prispevku na področju poskusa razumevanja delovanja konkurence na trgu to obravnaval kot ključni vidik preživetja in rasti podjetja. Po njegovem mnenju je bistvo v iskanju pozicije, ki bo podjetju omogočala dosegati in ohranяти konkurenčno prednost; ta pa utegne biti veliko bolj dosegljiva na osnovi necenovnih kot cenovnih dejavnikov (Porter, 1998).

Doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti sta želja in cilj vsakega podjetja. Preučevanje konkurenčne prednosti je bilo in je še vedno v središču obravnavanja literature na področju strateškega managementa, ki z naborom teorij osnov konkurenčne prednosti to poskuša pojasnjevati. Porter (1985), ki je pomembno prispeval k razumevanju tega področja, je konkurenčno prednost opredelil kot rezultat rasti, ki izvira iz vrednosti, ki jo je podjetje sposobno ustvarjati za svoje kupce. To pa presega stroške, ki jih ima podjetje z ustvarjanjem te vrednosti. Vrednost je namreč tisto, kar so kupci pripravljeni plačati. V literaturi v tej zvezi večkrat zasledimo pojem superiorna vrednost za kupca. Superiorna vrednost, v nasprotju s klasično ali normalno vrednostjo, dosegamo takrat, ko nam uspe proizvesti proizvod ali ponuditi storitev po nižjih cenah od konkurenčnih, pri tem pa dosegati enako vrednost oziroma korist, kot jo dosegajo konkurenti. Superiorna vrednost dosegamo tudi takrat, ko ima naš proizvod ali storitev t. i. edinstveno vrednost oziroma korist, ki odtehta višjo ceno od nižjih konkurenčnih cen.

Barney (1991) razume konkurenčno prednost kot edinstveno tržno pozicijo, ki jo podjetje razvije v primerjavi s konkurenčnimi podjetji. Podjetje z izvajanjem strategije ustvarja vrednost, ki je preostala konkurenčna podjetja niso sposobna posnemati ali od nje pridobivati druge koristi. Pri tem so v središču obravnavanja strateška sredstva, viri in zmožnosti, ki podjetju prinašajo konkurenčno prednost. Vsako podjetje ima lahko določeno prednost ali prednosti pred drugimi, npr. poseben sistem proizvodnje, vendar pa so pomembne samo tiste prednosti, ki imajo, kot smo že poudarili, vrednost za kupce (Fahy, 2000). Ma (2000) navedeno dopolnjuje in pravi, da če so viri

tisti, ki podjetju prinašajo konkurenčno prednost, potem morajo biti heterogeni, saj lahko le v tem primeru obstaja konkurenčna prednost. Podjetje, ki poseduje edinstven vir, ima konkurenčno prednost pred vsemi preostalimi, ki tega vira nimajo, niti ga ne morejo posnemati. Novejša literatura pri definiranju konkurenčne prednosti ne odstopa od preteklih opredelitev. Carpenter in Sanders (2009) na primer definirata konkurenčno prednost kot sposobnost podjetja, da ustvarja vrednost svojih proizvodov in storitev na način, ki ga konkurenti ne.

Preden se poglobimo v obravnavo konkurenčne prednosti, bomo razložili termin prednost, ki smo ga do zdaj že omenjali, vendar ne pojasnili. Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje prednost (angl. advantage) kot nekaj, kar omogoča poseben, boljši položaj, in sicer glede na zmožnost uresničitve, večje vrednosti ali pomena in časovno oddaljenost. Prav tako se kot prednost razume boljši (začetni) položaj pri tekmovanju oziroma konkuriranju. Fahy (2000, str. 96) je prednost opredelil kot relatiiven pojem, ki je v odvisnosti od tega, kar primerjamo, npr. izbrano podjetje primerjamo z izbranim drugim podjetjem ali več podjetji. Ma (2000) je opozoril na **tri pomembne vidike obravnavanja konkurenčne prednosti**, ki jih predstavljamo v nadaljevanju. (1) *Konkurenčna prednost ni ekvivalent superiorni uspešnosti*. Konkurenčna prednost je pogosto opredeljena kot splošen namen poslovne strategije, zato v literaturi večkrat zasledimo enačenje pojma konkurenčne prednosti s pojmom uspešnosti ali celo superiorne uspešnosti (Campbell, Stonehouse et al., 1999). O superiorni uspešnosti bomo več govorili v

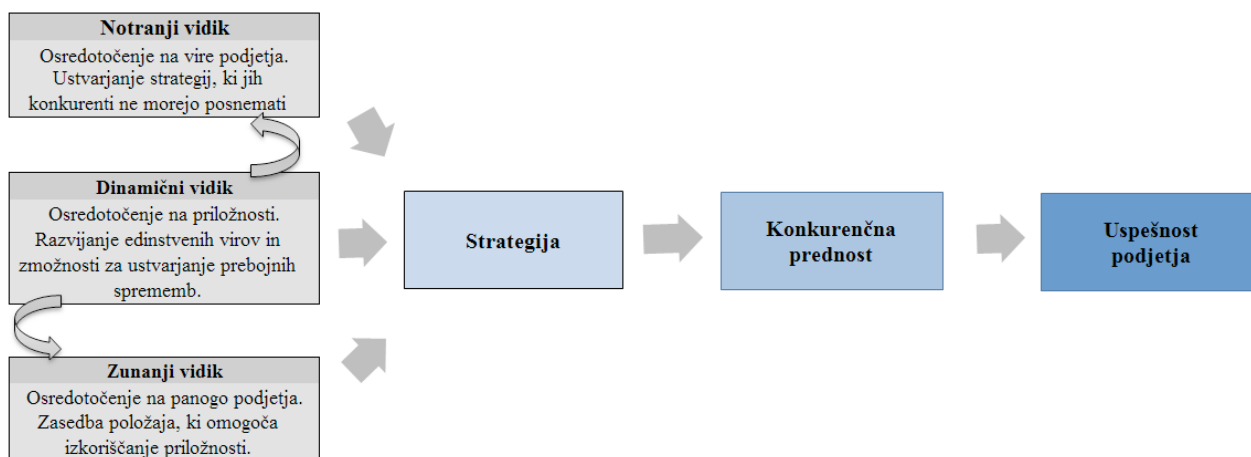
nadaljevanju, pojasnimo pa, da superiorno uspešnost razumemo kot kvaliteto ustreznosti (angl. fit) med strateško orientiranostjo podjetja in njegovimi fizičnimi, človeškimi ter organizacijskimi viri (Miles in Snow, 1978 v Slater et al., 2006). (2) *Konkurenčna prednost je pojem, ki opredeljuje neko zvezo ali odnos med posameznim podjetjem in konkurenti glede na izbrane dimenzije konkuriranja*. (3) *Konkurenčna prednost je odvisna od konteksta obravnavanja in ni splošna ali univerzalna označba ali karakteristika podjetja*.

Na konkurenčno prednost lahko gledamo s **treh vidikov** (Carpenter in Sanders, 2009) (Slika 1), ki so si v neki določeni meri celo nasprotni, vendar se hkrati dopolnjujejo. Ti vidiki so: (1) notranji vidik (angl. internal perspective), ki se osredotoča na vire kot nabor edinstvenih virov, ki podjetju omogoča uspešno tekmovati s konkurenco; (2) zunanji vidik (angl. external perspective), ki se nanaša na značilnosti panoge in pozicioniranje podjetja v izbrani panogi; in (3) dinamični vidik (angl. dynamic perspective), ki povezuje notranji in zunanji vidik.

(1) **Notranji vidik** nekateri pogosto imenujejo tudi kar »teorija na temelju virov«, ki temelji na prepričanju, da nobeno podjetje ni enako ali identično drugemu, saj vsako poseduje in izkorišča različne vire. Podjetje, ki mu bo uspelo z redkimi in vrednimi viri ter zmožnostmi oziroma z njihovo kombinacijo to izkoriščati, bo lahko ustvarjalo proizvode in storitve, ki bodo v očeh kupcev imeli

1 Avtorja sicer izpostavljata vire kot osnove konkurenčnih prednosti, vendar pa v pojasnjevanju govorita tudi o zmožnostih.

Slika 1: Trije pogledi oziroma vidiki konkurenčne prednosti



Vir: Breznik, 2013; Carpenter in Sanders, 2009

večjo vrednost kot konkurenčni proizvodi. Rezultat tega bodo seveda t. i. superiorni viri in zmožnosti, kar bo omogočalo dosegati konkurenčno prednost v primerjavi s konkurenti.

(2) **Zunanji vidik** se osredotoča na privlačnost panoge in želeno pozicijo v tej panogi, ki jo bo podjetju uspelo zasesti in jo seveda tudi braniti. Pri tem izhajamo iz Porterjevega modela privlačnosti panoge in petih silnic, ki oblikujejo posamezno panogo. Bistveno pri tem je, da podjetje poišče in zasede položaj v privlačni panogi, ki bo podjetju omogočal biti v tej panogi konkurenčno. Podjetje mora biti ob tem pozorno tudi na to, da stalno razvija in uvaja strategije, ki bodo panogo naredile še privlačnejšo.

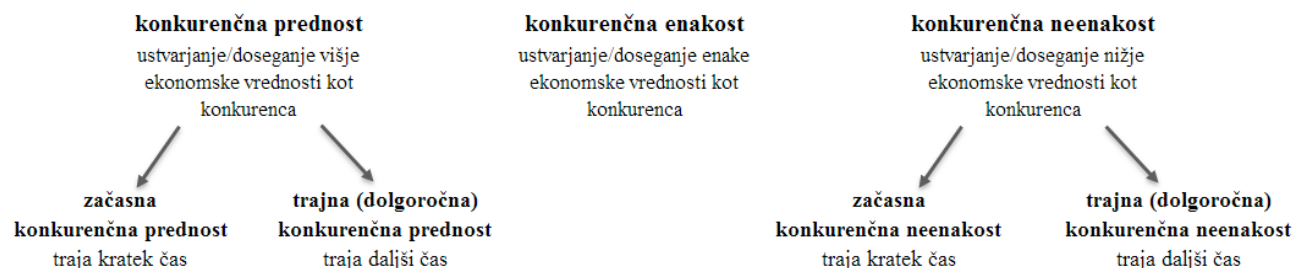
(3) **Dinamični vidik** kot tretji vidik pa poudarja, da moramo biti dinamični. Takšne morajo biti tudi strategije, ki jih zasledujemo. Višja je stopnja sprememb v okolju, bolj bo narava strategij dinamična (Carpenter in Sanders, 2009). Christensen (1997) je opozoril na dinamične panoge, kakršna je na primer panoga informatike, kjer lahko podjetje v zelo kratkem času, merjeno celo v dneh, izgubi svojo konkurenčno prednost, bodisi zaradi predstavitve novega proizvoda bodisi zaradi pomembnega tehnološkega odkritja oziroma napredka. Dinamični vidik konkurenčne prednosti namreč poudarjamo zato, ker obstoječi oziroma trenutni položaj, ki ga zavzema podjetje, ali konkurenčna prednost, ki jo poseduje, v nobenem primeru ne napoveduje ali zagotavlja uspešnosti ali trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti tudi v prihodnosti. Razloge lahko iščemo v dejstvu, da je pozicija ali konkurenčna prednost, ki jo trenutno dosegamo, samo rezultat preteklih konkurenčnih aktivnosti. Zaradi že omenjene stalne dinamike okolja so lahko današnji tržni vodje jutri že preteklost. Zato je treba biti neprestano pozoren na dogajanje, pri tem pa poskušati to dogajanje tudi predvideti.

3. »Trajanje« konkurenčne prednosti

Z vidika stalnosti oziroma ohranjanja položaja je lahko konkurenčna prednost **trajna** (dolgoročna) (angl. sustainable or sustained) ali **začasna** (angl. temporary). Enostavno povedano bi lahko rekli, da začasna konkurenčna prednost traja zelo kratek čas, medtem ko trajna (dolgoročna) konkurenčna prednost traja dalj časa. **Želimo si, da bi stanje, ki ga imamo, trajalo čim dlje**, da bi bilo trajno. Za pozicijo, ki jo dosegamo na trgu, si želimo, da bi nam jo uspelo ohranjati ali obdržati čim dlje; seveda, če gre za konkurenčno pozicijo. Z vidika strategije pomeni ohranjanje pozicije dalj časa **stalno postavljanje ovir konkurentom, da bi preprečili njihovo posnemanje**. Poleg teh dveh oblik poznamo še naslednji dve obliki – to sta **konkurenčna enakost** (angl. competitive parity), kjer ustvarjamo enako ekonomsko vrednost kot konkurenti, in **konkurenčna neenakost ali slabost** (angl. competitive disadvantage), kjer generiramo nižjo ekonomsko vrednost kot konkurenca. Konkurenčna neenakost ali slabost je lahko prav tako trajna (dolgoročna) ali začasna (Barney in Hesterly, 2010) (glej Sliko 2).

Nekateri raziskovalci (npr. D'Aveni, 1994) so si edini glede tega, da je v visoko konkurenčnem okolju konkurenčna prednost prej prehodne narave; je torej bolj prehodna (angl. transient) oziroma začasna kot pa trajna (dolgoročna) (Rindova in Kotha, 2001). Ker okolje postaja čedalje bolj dinamično in konkurenčno, bi bilo to videnje za današnje razmere še toliko bolj sprejemljivo. Vendar pa kljub temu menimo, da je mogoče dosegati trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost, kar dokazujejo tudi empirične raziskave. Jacobsen (1988) uporablja termin trajna (dolgoročna) konkurenčna prednost in pravi, da je tovrstna konkurenčna prednost samo prednost, ki traja dalj časa, torej gre v tem primeru zgolj za časovni vidik. Peterafova (1993) v zvezi s trajno (dolgoročno) konkurenčno prednostjo

Slika 2: Vrste konkurenčne prednosti



Vir: Breznik, 2013; Barney in Hesterly, 2010

pojasnjuje, da če želimo dosežati trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost, potem ne zadoščata samo izbor in uporaba prave kombinacije virov, temveč je odločilno to, kako bomo te kontinuirano nadgrajevali in izboljševali. Pringle in Kroll (1997) Peterafovo dopolnjujeta in pravita, da podjetje dosega trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost takrat, ko mu uspe vpeljati takšno strategijo, ki mu prinaša vrednost in je ta edinstvena v primerjavi z obstoječimi ali potencialnimi konkurenti. Fahy (2000) pa na primer razlaga, da je trajnost oziroma dolgoročnost konkurenčne prednosti odvisna od njene verjetnosti in obsega (angl. extent). Termin trajna (dolgoročna) konkurenčna prednost naj bi za podjetje pomenil situacijo ali stanje, ko podjetje ne zazna več konkurenčnih premikov ali pritiskov; ko torej konkurenčna podjetja ali posamezniki prenehajo s poskusi posnemanja. O tem govorita tudi Morgan in Hunt (1999), ki trajno (dolgoročno) finančno uspešnost podjetja oziroma ustvarjanje ekonomske vrednosti opredeljujeta kot uspešnost, ki jo podjetje doseže, ko ohranja primerjalno prednost v času, neodvisno od konkurenčnih premikov. Pri tem se osredotočata na vidik pozicioniranja podjetja glede na kupce, v nasprotju z Barneyjem (1995), ki je osredotočen na vidik pozicioniranja podjetja na konkurenčna podjetja. V novejši literaturi zasledimo pojasnjevanje trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti v smislu njene relativne prednosti enega podjetja pred drugim (Barney in Hesterly, 2009; Raduan et al., 2009).

Trajna (dolgoročna) konkurenčna prednost ni dobesedno trajna ali večna. Poznamo t. i. strukturne revolucije, imenovane tudi Schumpetrove šoke (angl. Schumpeterian shocks) (Schumpeter, 1934, in Barney, 1986), ki pomenijo konkreten zasuk v strategiji podjetja, saj spreminjajo ali na novo definirajo strukturo panoge. Tako so podjetja vnovič v situaciji, ko morajo za te nove razmere iskati in opredeljevati vire ter zmožnosti, ki bi bile kos novim razmeram, saj lahko pride do situacije, ko lahko viri, ki so prej predstavljali osnove konkurenčne prednosti, postanejo nepomembni, in obratno (Barney in Clark, 2007). Konkurenčna prednost ni dobesedno trajna oziroma večna. Kako trajna pa je lahko, se sprašujeta Barney in Hesterly (2010). Tradicionalna ekonomska teorija predvideva, da je v tem dinamičnem okolju obdržanje prednosti lahko le kratkoročno. Vsaka prednost, ki naj bi jo dosegli pred konkurenti, je v teh primerih hitro prepoznana in posnemana s strani konkurentov ter torej lahko pomeni le konkurenčno enakost. Kakorkoli, v realnem svetu konkurenčna prednost traja dlje, kot predvideva tradicionalna

ekonomska teorija. Eden izmed prvih raziskovalcev, ki se je ukvarjal s to problematiko, je bil Dennis Mueller (1977), ki je preučil več kot 400 podjetij, pri čemer je ugotavljal povezanost med začetno uspešnostjo in uspešnostjo skozi čas. Ugotovil je, da so podjetja, ki so bila uspešna v začetnem obdobju, uspešnost tudi nadaljevala, in obratno za podjetja, ki so bila manj uspešna že v začetku, se je nižja oziroma manjša uspešnost odražala tudi v nadaljevanju njihove poslovne poti. Geoffrey Waring (1996) je nadaljeval Muellerjevo delo, pri čemer je poskušal pojasniti, zakaj nekaterim panogam uspe dosežati in obdržati konkurenčno prednost dalj časa kot drugim. Ugotovil je, da imajo panoge, ki jim uspe konkurenčnost ohranjati dalj časa, naslednje značilnosti: (1) so informacijsko kompleksnejše in tako težje posnemljive (npr. raven znanja zaposlenih); (2) kupci v teh panogah potrebujejo več informacij o uporabi proizvodov; (3) razmere v teh panogah zahtevajo večji vložek v R & D; in (4) imajo značilne ekonomije obsega. Te značilnosti namreč omogočajo, da bodo podjetja v teh panogah veliko prej ali verjetneje dosegala konkurenčno prednost kot podjetja v drugih panogah, ki teh značilnosti nimajo. Peter Roberts (1999) je konkretno preučeval panogo farmacevtske industrije, pri čemer je ugotovil, da je doseganje konkurenčne prednosti skoraj popolnoma odvisno od inovacijske sposobnosti podjetja, da inovira in tako pošilja na trg nove ali bistveno izboljšane proizvode. Zadnje delo na tem področju sta objavila McGahanova in Porter (2003), ki sta ugotovila, da je lahko trajna tako visoka kot nizka uspešnost. Visoka uspešnost je povezana z lastnostmi panoge, v kateri podjetje deluje, medtem ko je nizka uspešnost povezana in odvisna od podjetja samega (Barney in Hesterly, 2010).

4. Gradniki konkurenčne prednosti

Cilj doseči in dolgoročno dosežati oziroma ohranjati želeno konkurenčno prednost od podjetja zahteva, da si najprej postavi ustrezno strategijo. To strategijo imenujemo konkurenčna strategija, katere namen je podjetje voditi do tega cilja ter ga dolgoročno tudi obdržati. Konkurenčno strategijo razumemo kot iskanje in doseganje želenega konkurenčnega položaja v panogi. Da bi ta položaj lahko poiskali in ga obdržali, moramo upoštevati vidik privlačnosti panoge in vidik konkurenčnega položaja. V sklopu vidika konkurenčnega položaja govorimo o vidiku pozicioniranja in vidiku relativnosti. Vidik pozicioniranja se nanaša na pozicijo, ki

si jo podjetje ustvari na trgu pred konkurenti. Lahko bi jo opredelili tudi kot prednostni položaj. Vidik relativnosti pa označuje primerjavo (angl. benchmarking²) med podjetji z vidika relativnosti, pri čemer se običajno primerjamo s konkurenti.

Pomembni vprašanji, na kateri si moramo odgovoriti v procesu primerjanja, sta: (a) *kaj primerjati (osnova primerjave) (angl. what) in (b) s kom se primerjati (širina primerjave) (angl. to whom)*. Ker konkurenčna prednost nakazuje neki odnos in povezavo, jo lahko preučujemo z vidika t. i. referenčne točke (angl. reference point) (Fiegenbaum et al., 1996), pri čemer si moramo odgovoriti na naslednji podvprašanji, in sicer (1) ali konkurenčna prednost pomeni to, da mora biti določeno podjetje superiorno v primerjavi z vsemi preostalimi konkurenti in (2) ali konkurenčna prednost pomeni samo delno (angl. pair-wise) primerjanje, in sicer med dvema konkurentoma. Iskanje odgovora na vprašanje »S kom se primerjati?« je zelo pomemben vidik osredotočenosti podjetja in izbiranja njegove »prave« konkurenčne strategije.

Porter (1980) namreč pri opisu stroškovne prednosti oziroma stroškovne učinkovitosti govori o tem, da ima tisti, ki dosega to prednost, v osnovi najnižje stroške v primerjavi z vsemi podjetji v panogi. Porter se torej osredotoča na vse igralce, vsa podjetja v panogi. Ma (2000) temu oporeka in trdi, da je v realnosti konkurenčna prednost dosežena že med dvema (paroma) konkurentoma z vidika določene dimenzije. To pojasnjuje z naslednjim primerom. Tri trgovske verige A, B in C tekmujejo med seboj, pri čemer je število lokacij glavna determinanta ali dimenzija konkuriranja. Trgovska veriga A ima pri tem največje število, trgovska veriga B srednje in trgovska veriga C najmanjše število. Glede na število lokacij ima trgovska veriga A konkurenčno prednost pred B in trgovska veriga B pred C. V tem primeru lahko katerokoli trgovsko verigo primerjamo z drugo, prav tako lahko primerjamo le dve med seboj. S slednjim tako dobimo delno primerjavo, ki pomeni primerjavo na osnovi določene dimenzije, ki je najosnovnejša oblika in raven analiziranja. Pri tem je pomembno opozoriti, da se tovrstno primerjanje konkurenčne prednosti v bistvu razlikuje od primerjanja uspešnosti. Trgovska veriga A ima sicer res največje število lokacij, vendar

pa B dosega večjo prodajo na lokacijo, s čimer ima B večjo dobičkonosnost oziroma uspešnost. Čeprav je B z vidika uspešnosti boljša, to ni z vidika konkurenčne prednosti, ki je merjena s številom lokacij. To seveda pomeni, da običajno obstaja več dimenzij konkurenčnosti, ki skupno determinirajo in vplivajo na konkurenčno prednost, in da mora podjetje, če želi dosežati željeno uspešnost, imeti več konkurenčnih prednosti.

Podjetje ima konkurenčno prednost takrat, ko je sposobno ustvariti višjo ekonomsko vrednost kot konkurenca. Ekonomska vrednost je preprosto razlika med vrednostjo, ki jo zaznava kupec, in celotnimi stroški, ki jih ta proizvod ali storitev povzroča. Velikost konkurenčne prednosti podjetja je razlika med ekonomsko vrednostjo, ki jo ustvari podjetje, in ekonomsko vrednostjo, ki jo ustvarijo konkurenti (Barney in Hesterly, 2010). Konkurenčna prednost je lahko tudi sestav več posameznih prednosti, ki skupno delujejo kot celota. Takšno prednost bi lahko imenovali sestavljena prednost (angl. compound advantage), imenovana tudi prednost višjega reda (angl. high-order advantage) ali diskretna prednost (angl. discrete advantage). Tipična sestavljena prednost vključuje tako učinkovitost na ravni podjetja kot učinkovitost proizvodnega ali storitvenega procesa (prednost nizkih stroškov/stroškovna učinkovitost), kvaliteto in inovativnost proizvodov ali storitev (prednost v diferenciaciji) (Porter, 1980, 1985), hitrost (angl. speed) (Stalk, 1990) ter fleksibilnost odzivanja na razmere na trgu (angl. flexibility) (Sanchez, 1995). Naštetim lahko, še posebej pomembno za visokotehnološka podjetja in podjetja vzhajajočih oziroma rastočih panog, dodamo tudi inovativnost (Hamel in Prahalad, 1989; Kim in Mauborgne, 1997). Wal-Martova konkurenčna prednost v nizkih stroških je sestav več t. i. diskretnih prednosti, ki vključujejo lokacijo, informacijsko tehnologijo, skladiščni in transportni sistem, organizacijsko kulturo in morda še katero prednost (Ghemawat, 1991). Christensen et al. (2005) ugotavljajo, da so podjetja po utrditvi svojega položaja zelo motivirana za spremembe in izboljšave, prav tako pa za razširitev trga, ki ga trenutno obvladujejo, in za vstop na nove trge, kjer vidijo priložnosti za doseganje velikih dobičkov. To pa seveda povzroča vedno nove konkurenčne boje. Področje strateškega managementa se vrti okoli vprašanja, zakaj so nekatera podjetja uspešnejša kot druga, pri čemer bodo lahko nekatera vedno bolj uspešna, druga pa ne, ali pa bo njihova uspešnost trajala samo kratek čas (Barney in Clark, 2007). Izoblikovala so se različna stališča in tudi mere o tem, kako meriti uspeh. Uspeh si lahko predstavljamo kot doseganje in ohranjanje želenega tržnega deleža,

2 Moffet, Anderson-Gillespie in McAdam (2008, str. 369) so po pregledu literature ugotovili, da obstaja mnogo bolj ali manj podobnih opredelitev pojma »benchmarking«. Kot najbolj popularna je definicija Campa (1989), ki enostavno pravi, da je »benchmarking« iskanje najboljših praks, ki omogočajo doseganje superiorne uspešnosti.

dobičkonosnosti, vrednosti za vlagatelje, tehnične učinkovitosti, inovacijskih zmožnosti ali ugleda. Uspeh je relativen pojem. Ko pomislimo na uspešna podjetja, pred sabo naprej vidimo vsem poznana mednarodna podjetja, kot so Hewlett-Packard, GlaxoSmithKline, Benetton ali BMW.

Za podjetje lahko rečemo, da je že dosežek, če mu uspe ustvariti rezultate, ki so vredni več kot stroški vložkov, ki smo jih porabili, da smo ustvarili te rezultate. Za uspeh naj bi bilo bistvenega pomena ponujati prave proizvode in storitve na pravem mestu ob pravem času ter poznati trge, ob tem pa znati motivirati zaposlene in vzdrževati visoke standarde do dobaviteljev. Kay (1993) je preučeval uspešna podjetja z namenom poiskati izvor njihovega uspeha. Ugotovil je, da so prej naštet dejavniki uspeha zgolj opisovanje uspeha, ne pa odkrivanje in razlaganje njihovega izvora. Po njegovem mnenju je skladnost med zmožnostmi podjetja in izzivi, s katerimi se podjetje sooča, najpomembnejši vidik razumevanja uspeha ali poraza podjetja. Pri tem opozarja, da žal ni recepta, kako ta uspeh dosegati; če bi recept obstajal, potem konkurenčna prednost kot taka ne bi obstajala.

5. Konkurenčna prednost in njen vpliv na uspešnost

5.1 Opredelitev uspešnosti

Konkurenčna prednost in uspešnost nista sopomenki. To moramo poudariti, kajti dogaja se, da se pojma zamenjujeta, celo enačita. Kot pravi Ma (2000), je konkurenčna prednost najbrž najpogostejše uporabljen termin v strateškem managementu, vendar še vedno ostaja nezadostno definiran in operacionaliziran. Prav tako konstrukt uspešnosti, ki je prav tako široko uporabljen in tudi prepoznan, vendar je njegova uporaba v raziskovalnih področjih, kot pravi Hyvonenova (1995), še vedno ena izmed najbolj občutljivih tem v aktualnem preučevanju strateškega managementa. S tem se strinjajo tudi Lado et al. (2006), ki uspešnost z vidika operacionalizacije in merjenja dojemajo kot izredno težak (angl. slippery) konstrukt. Venkatraman in Ramanujam (1986) sta na podlagi preteklih raziskav, ki so preučevale uspešnost, ugotovila, da so uspešnost razlagali in pojasnjevali predvsem z vidika mer dobičkonosnosti, neodvisno ali pa v kombinaciji z drugimi podobnimi merami. Za te je značilno, da zaradi tega, ker odsevajo rezultate aktivnosti v preteklosti, ne morejo biti natančni ali pravi pokazatelj sedanjega stanja. Kot smo že omenili, so dandanes razmere na

trgu takšne, da lahko praktično čez noč obrnejo stvari na glavo. Kot pravita Venkatraman in Ramanujam (1986), je zato stalno izboljševanje uspešnosti bistvo in srce managementa.

V literaturi pogosto zasledimo različne termine pojma uspešnosti, kot so npr. poslovna uspešnost (angl. business performance), organizacijska uspešnost (angl. organizational performance), finančna uspešnost (angl. financial performance), superiorna uspešnost (angl. superior performance), izrazita uspešnost (angl. outstanding performance), računovodska uspešnost (angl. accounting performance) in ekonomska uspešnost (angl. economic performance). Raziskovalci na področju strateškega managementa že dolgo poskušajo pojasnjevati razlike v terminologiji uspešnosti, vendar jim to ne uspeva najbolje, saj še vedno ni jasnih opredelitev in razmejitev. Snow in Hrebiniak (1980) sta se lepo izrazila in pravita, da je uspešnost zelo relativen pojem in da je pri tem odvisno, s katere strani jo gledamo (ali s strani kupcev ali delničarjev), v katerem obdobju jo preučujemo in katere parametre oziroma pokazatelje pri tem obravnavamo. Venkatraman in Ramanujam (1986) ločujeta finančno, poslovno in organizacijsko uspešnost. Ločnice med njimi prikazujemo na Sliki 3.

Finančna uspešnost

Finančna uspešnost se najpogostejše uporablja pri raziskovanju strateškega managementa oziroma v empiričnem preučevanju uspešnosti strategij. Pokazatelji finančne uspešnosti so finančne narave, kot so npr. rast prodaje, dobičkonosnost, čisti dobiček na delnico in drugi, zato jih lahko opredelimo tudi kot računovodske mere (Venkatraman in Ramanujam, 1986). Morgan in Hunt (1999) opredeljujeta trajno (dolgoročno) finančno uspešnost podjetja kot uspešnost, ki jo podjetje doseže, ko ohranja primerjalno prednost v času, neodvisno od konkurenčnih premikov.

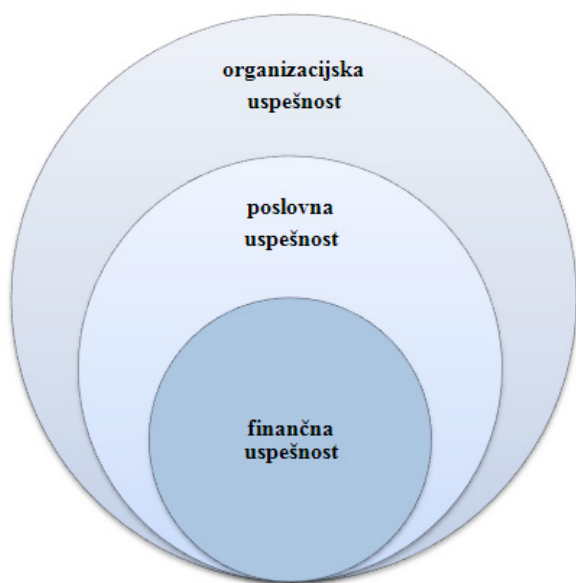
Poslovna uspešnost

Poslovno uspešnost v zadnjem času največkrat zasledimo v preučevanju uspešnosti strategij. Poleg finančnih pokazateljev upošteva tudi nefinančne pokazatelje, kot so npr. tržni delež, predstavitev novih proizvodov in kakovost proizvodov (Venkatraman in Ramanujam, 1986, str. 803). Hult et al. (2004) gledajo na poslovno uspešnost kot na dosežek zastavljenih ciljev na ravni organizacije ali podjetja, kot je npr. rast prodaje ali tržni delež. Poslovno uspešnost razumemo tudi kot izpolnitev splošnih strateških ciljev podjetja.

Organizacijska uspešnost

Organizacijsko uspešnost največkrat zasledimo v okviru preučevanja fenomenov strateškega managementa in organizacijske teorije na konceptualni ravni (Venkatraman in Ramanujam, 1986).

Slika 3: Dimenzije uspešnosti



Vir: Breznik, 2013; Venkatraman in Ramanujam, 1986

Barney in Hesterly (2010) ločujeta računovodsko in ekonomsko uspešnost. Ker sta z vidika obravnavanja konkurenčne prednosti zanimivi, si ju bomo podrobneje pogledali.

Računovodska uspešnost

Pojem računovodska uspešnost lahko enačimo s pojmom finančna uspešnost. Računovodska uspešnost prav tako kot finančna uspešnost izhaja iz računovodskih podatkov oziroma bilanc stanja in uspeha, ki temeljijo na računovodskih standardih. Tako je možna primerjava med podjetji in tudi med tistimi, ki delujejo v drugih panogah ali celo v različnih državah. Mere, ki jih običajno uporabljamo za primerjavo, lahko uvrstimo v štiri kategorije, in sicer: (1) mere dobičkonosnosti (angl. profitability ratios), npr. dobičkonosnost sredstev (angl. return on assets – ROA), dobičkonosnost kapitala (angl. return on equity – ROE); (2) mere likvidnosti (angl. liquidity ratios), npr. likvidnost podjetja (angl. current ratio); (3) primerjalne mere (angl. leverage ratios), npr. primerjava obveznosti s kapitalom, t. i. kazalnik finančnega vzvoda (angl. debt/equity ratio); (4) mere poslovnih aktivnosti ali obračanja (angl. activity ratios), npr. obračanje zalog (angl. inventory turnover). Računovodski podatki so običajno javno dostopni, razumljivi in jasni ter omogočajo primerjavo med podjetji.

Z vidika odločanja ne zagotavljajo popolnih informacij, saj zanemarjajo nefinančni del merjenja uspešnosti; poleg tega ne dajejo ustreznih in pravočasnih informacij, saj izhajajo iz preteklega stanja. Podjetje dosega nadpovprečno računovodsko uspešnost, če je ta višja kot povprečje panoge. Če podjetje dosega uspešnost, ki je višja kot povprečje panoge, bi v tem primeru lahko dosegalo konkurenčno prednost. Če bi bila uspešnost podjetja na ravni panoge, potem lahko za takšno podjetje rečemo, da ima povprečno računovodsko uspešnost. V takšni situaciji bi podjetje lahko dosegalo le konkurenčno enakost. Če podjetje dosega slabšo ali nižjo uspešnost, kot je povprečje panoge, potem govorimo o podpovprečni računovodski uspešnosti. Podjetje v teh razmerah ne more dosegati drugega kot konkurenčno neenakost oziroma slabost.

Ekonomska uspešnost

Ekonomsko uspešnost povezujemo s finančno uspešnostjo, saj prav tako izhaja iz računovodskih podatkov. Ekonomska uspešnost obravnava raven vračanja stroškov kapitala in je še posebej pomembna z vidika lastnikov, ki za svoje vloške in tveganje, ki so ga bili pripravljeni sprejeti, pričakujejo zelene donose. V splošnem poznamo dve osnovni kategoriji kapitala, in sicer (1) kapital, ki izhaja iz obveznosti (angl. debt), npr. posojil bank; (2) kapital, ki izhaja iz vložkov posameznikov ali podjetij (angl. equity). Najbolj poznana mera, ki se uporablja, je povprečni tehtani strošek kapitala (angl. weighted average cost of capital – WACC). Podjetje, ki dosega vrednost, ki je nad vrednostjo stroškov kapitala, bo hitro pritegnilo pozornost novih vlagateljev ali dodatnega kapitala, saj je privlačno in ima možnosti za rast ter širitev. Takšno podjetje bo dosegalo nadpričakovano ekonomsko uspešnost, kar lahko vodi do konkurenčne prednosti. Če podjetje dosega ciljno, pričakovano vrednost stroškov kapitala, je njegova ekonomska uspešnost pričakovana ali normalna, kar seveda pričakujejo tudi vlagatelji. V tem primeru bo podjetje dosegalo konkurenčno enakost, vendar bo imelo zaradi omejenega kapitala manj možnosti za doseganje ali izkoriščanje priložnosti na trgu v primerjavi s podjetji, ki so nad povprečjem. Kadar pa podjetje dosega nižjo vrednost od stroškov kapitala, bo ekonomska uspešnost pod pričakovanji, lahko se celo pojavijo težave z likvidnostjo. Podjetja v tej situaciji se bodo običajno soočala s konkurenčno neenakostjo oziroma slabostjo. V okviru ekonomske uspešnosti je pomembno, da poudarimo njene omejitve. V primeru zasebnih podjetij namreč njihovi deleži niso razvidni navzven, saj se z njimi ne trguje prosto na trgu. Zato sta lahko ugotavljanje in primerjava v takih primerih izjemno zahtevna. Pomembno je tudi opozoriti, da so lastniki, ki jih vidik ekonomske uspešnosti še posebej zanima, le del deležnikov podjetja. Pomembni so namreč še preostali deležniki, kot so dobavitelji, kupci, zaposleni in druge skupine, s katerimi

podjetja tako ali drugače sodelujejo. Navedeni namreč prav tako na neki način investirajo v podjetje, prav tako prevzemajo tveganja, zato tudi oni pričakujejo povračila za svoj trud, čas ali denar. Z upoštevanjem vidika deležnikov sta se v sklopu preučevanja ekonomske uspešnosti oblikovala dva pogleda. Prvi pogled sloni na prepričanju, da če smo naravnani k temu, da bomo želeli maksimalno zadovoljiti lastnike, potem bomo s tem avtomatično zadovoljili tudi vse preostale deležnike. Lastniki bodo v tem primeru lahko zahtevali svoj delež šele takrat, ko bodo vsi preostali deležniki zadovoljni. Drugi pogled pa dojema deležnike v smislu navzkrižja, kjer prihaja do situacij, v katerih bodo sicer lastniki poskrbeli za svojo korist, vendar bodo preostali deležniki nezadovoljni. Tak vidik izhaja iz kratkoročne usmerjenosti lastnikov oziroma doseganja ali maksimiziranja dobička na kratek rok. Zaposleni si na primer želijo na dolgi rok zagotoviti stabilnost, varnost zaposlitve in ustvarjalno delovno okolje, kar zahteva določene investicije, vsaj na začetku postavljanja temeljev. To pa ni v interesu lastnikov, ki si želijo doseči maksimalni donos v čim krajšem času (Copeland et al., 1996).

Na Sliki 4 prikazujemo povezanost konkurenčne prednosti z računovodsko in ekonomsko uspešnostjo.

Barney in Hesterly (2010) opozarjata, da obstaja možnost, da bi imelo podjetje nadpovprečno računovodsko uspešnost, ob tem pa ne bi dosegalo pričakovane ekonomske uspešnosti. V takšnem primeru podjetje ne dosega in torej ne zasluži stroškov kapitala, vendar pa dosega nadpovprečne računovodske uspešnosti v panogi. Situacija bi lahko bila tudi obrnjena. Podjetje bi dosegalo nadpričakovano ekonomsko uspešnost, vendar bi bila računovodska uspešnost podpovprečna. To bi se lahko zgodilo, ko bi podjetje imelo zelo nizke stroške kapitala, pri čemer bi zaslužki presegali stroške, vendar še vedno pod povprečjem panoge.

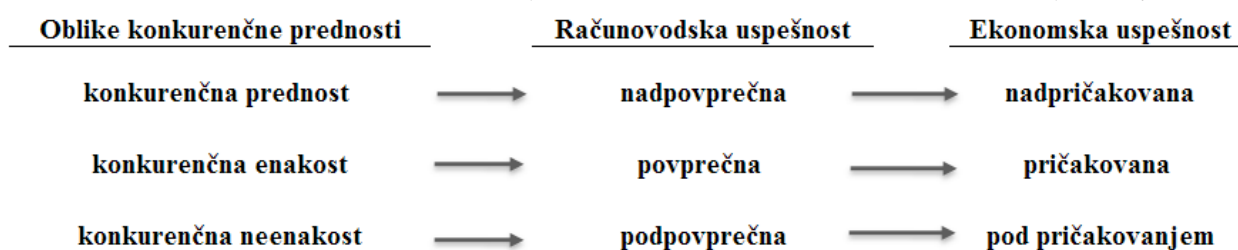
V literaturi pogosto zasledimo pojma izrazita uspešnost in superiorna uspešnost. Izrazito uspešnost dosegamo takrat, ko nam uspe premagovati in tudi premagati konkurenco. V tem primeru smo orientirani k cilju, in sicer biti boljši kot konkurenca (Ghemawat, 1986). Superiorna uspešnost bomo najpogosteje srečali

pri obravnavanju konkurenčne prednosti, zato jo bomo podrobneje pojasnili.

Superiorna uspešnost: Z izrazom superioren smo se že srečali, ko smo pojasnjevali superiorno vrednost. Za superiorno vrednost smo rekli, da jo dosegamo takrat, ko nam uspe narediti proizvod ali ponuditi storitev po nižjih cenah od konkurenčnih, pri tem pa dosegati enako vrednost oziroma korist, kot jo dosegajo konkurenti. Superiorna vrednost dosegamo tudi takrat, ko ima naš proizvod ali storitev t. i. edinstveno vrednost oziroma korist, ki odtehta višjo ceno od nižjih konkurenčnih cen. Superiorna uspešnost tako razumemo kot kvaliteto ustreznosti med strateško orientiranostjo podjetja in njegovimi fizičnimi, človeškimi ter organizacijskimi viri (Miles in Snow, 1978 v Slater et al., 2006). V tem primeru gre za notranji vidik videnja superiorne uspešnosti, ki se v končni fazi odraža tudi navzven. Bharadway et al. (1993) opredeljujejo superiorno uspešnost podjetja takrat, ko ta poseduje posebne in težko posnemljive osnove, ki mu omogočajo biti boljši od konkurenčnih podjetij. Fahy (2000) pa razume superiorno uspešnost podjetja takrat, ko podjetju uspe hkrati dosegati tako tržno kot prodajno in finančno uspešnost, pri čemer neposredno ne omenja primerjave s konkurenco.

Porter (1985) opredeljuje trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost kot končni rezultat pozicioniranja in jo torej na neki način enači s trajno (dolgoročno) dobičkonosnostjo oziroma uspešnostjo. Strinjamo se z Majem (2000), ki je izpostavil vprašanje, ali sta pojavi obliki oziroma strategiji stroškovna učinkovitost/nizke cene in diferenciacija zadostni ter edini potrebni za superiorno uspešnost. Podjetja, ki uživajo podporo vlade v določenih panogah, lahko dosegajo velike dobičke, ne da bi pri tem stremela po doseganju prednosti na osnovi nizkih cen ali diferenciacije. Prav tako je jasno, da podjetje, tudi če bi imelo najnižje stroške na trgu, ne bi dosegalo takšne uspešnosti kot konkurent, ki ima ogromno prednost iz kakršnihkoli razlogov že, npr. v distribuciji. Porter (1985) pojasnjuje svoje videnje s trditvijo, da je konkurenčna prednost srce uspešnosti podjetja.

Slika 4: Povezava med oblikami konkurenčne prednosti ter računovodsko in ekonomsko uspešnostjo



Vir: Barney in Hesterly, 2010, str. 19.

Venkatraman in Ramanujam (1986) ga dopolnjujeta in pravita, da je stalno izboljševanje uspešnosti srce managementa. Raziskovalci so nekako bolj pristopili k analiziranju uspešnosti in njenih razlik šele po Porterjevem prispevku. Pri tem se niso osredotočili samo na podjetja znotraj panoge, temveč tudi na preučevanje uspešnosti podjetij med panogami. Tako kot podjetja so tudi panoge lahko različno konkurenčne. Panoga je konkurenčna oziroma celo zelo konkurenčna takrat, ko imamo veliko število ponudnikov, ko so si proizvodi ali storitve med sabo podobne in kadar so stroški vstopa ali izstopa v panogo zelo nizki. Podjetja v teh panogah (med te panoge uvrščamo tudi področje informatike) morajo stalno stremeti po zniževanju oziroma obvladovanju stroškov, po dvigovanju in ohranjanju zahtevane kvalitete in biti morajo pripravljena na stalno inoviranje, da lahko preživijo ter obdržijo svoj položaj v panogi; s tem v končni fazi vplivajo na ohranjanje in povečevanje celotne blaginje družbe (Barney in Hesterly, 2010).

5.2 Konkurenčna prednost in uspešnost: kako sta povezani?

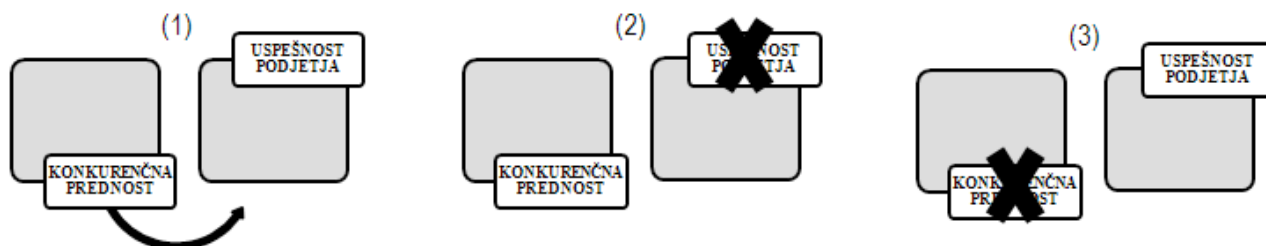
Vrnimo se na pojasnjevanje uspešnosti in njene povezave s konkurenčno prednostjo. Ma (2000) je poudaril, da konkurenčne prednosti ne moremo enačiti s (superiorno) uspešnostjo, prav tako ne stroškovna učinkovitost/nizke cene in ne diferenciacija nista edini determinanti uspešnosti. Superiorna uspešnost je lahko rezultat bodisi hitrosti (angl. speed) (glej npr. Stalk, 1990) bodisi fleksibilnosti (angl. flexibility) (glej npr. Sanchez, 1995), morda pa je celo kombinacija več prednosti tista, ki vodi do konkurenčne prednosti in seveda uspešnosti. Konkurenčna prednost kot pogosto in široko uporabljen termin v teoriji strateškega managementa še vedno ostaja nezadostno opredeljena in operacionalizirana. Nekateri preučevalci teorije konkurenčne prednosti (Arend, 2003; Durand, 2002; Powell, 2003) so teorijo konkurenčnih prednosti ter medsebojni odnos med konkurenčno

prednostjo kot konstruktom ter uspešnostjo podjetja kot konstruktom preučevali skozi filozofski in logični vidik. Pri tem so spoznali, da so povezave med konstruktima tako značilne kot tudi neznačilne. Zadnje je preučeval tudi Ma (2000), ki je ugotovitve strnil v tri kategorije (Slika 5). (1) Podjetje ima konkurenčno prednost in ta vodi k uspešnosti podjetja. Trdimo lahko, da konkurenčna prednost pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. (2) Podjetje ima konkurenčno prednost, vendar ni zaznane neposredne povezave med konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetja. To pomeni, da ne moremo trditi, da konkurenčna prednost vpliva na uspešnost podjetja. (3) Podjetje je uspešno, vendar ni zaznane neposredne povezave med doseženo uspešnostjo podjetja in konkurenčno prednostjo. Zadnje nakazuje, da čeprav je podjetje uspešno, ni zaznane konkurenčne prednosti, ki bi vodila do te uspešnosti.

Konkurenčna prednost in uspešnost podjetja sta brez dvoma dva različna konstrukta s kompleksnim odnosom. Ma (2000) je to kompleksnost poskušal prikazati s poskusom iskanja odgovora na naslednji vprašanji. Če je odvisna spremenljivka uspešnost podjetja z vprašanjem »*Zakaj se podjetja razlikujejo v uspešnosti?*«, potem je konkurenčna prednost vmesna spremenljivka med dimenzijami konkurenčne prednosti in uspešnostjo podjetja. Po drugi strani pa, če je odvisna spremenljivka konkurenčna prednost z neposrednim in s pričakovanim vplivom te na uspešnost podjetja, potem se pojavi vprašanje kot kriterij prepoznavanja konkurenčne prednosti »*Kako vemo, da je nekaj konkurenčna prednost, oziroma kako prepoznati konkurenčno prednost?*«. Mnogo raziskav se osredotoča na povezavo ali scenarij med omenjenima konstruktima. Ma (2000) razume konkurenčno prednost kot pomoč podjetju pri doseganju želene, boljše vrednosti za kupce, kar ima pozitiven vpliv na uspešnost.

Poznamo vsaj štiri situacije, v katerih podjetje dosega konkurenčno prednost, vendar ta ni povezana s superiorno uspešnostjo.

Slika 5: Odnosi med konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetja



Vir: Lasten prikaz, ki temelji na ugotovitvah Maja (2000a).

(1) Podjetje ima lahko določeno prednost, ki pa se ne more razviti v t. i. sestavljeno prednost. Podjetje ima najnovejšo programsko in strojno opremo in tako dosega diskretno prednost v učinkovitosti. Vendar če zaposleni nimajo pravih sposobnosti, znanj in pripravljenosti za učenje, ta ne more postati sestavljena prednost, ki bi bila v tem primeru lahko hitrost, fleksibilnost ali nizki stroški s precejšnjim vplivom na uspešnost. Seveda pa takšno podjetje ne bi imelo konkurenčne prednosti v primerjavi s konkurentom, kjer je njihova programska in strojna oprema prej slabost kot prednost (Nelson in Winter, 1982).

(2) Podjetje ima lahko konkurenčno prednost, vendar je v podjetju ne prepoznajo kot prednost, zato je tudi ne izkoriščajo. Lahko jo celo dojemajo kot motnjo. Primer je podjetje Apple, ki mu kljub konkurenčni prednosti v inovacijah in diferenciaciji ni uspelo dosegati stroškovne učinkovitosti, kot je to uspevalo Microsoftu.

(3) Konkurenčno prednost ima lahko podjetje v številnih ali pa vsaj ključnih področjih v primerjavi s konkurenti. Glede na kontekst konkurenčnosti je lahko uspešnost odvisna le od ene ključne dimenzije, lahko pa je kombinacija več dejavnikov. Podjetje ima lahko prednost na več področjih, vendar mu nekako ne uspe ustvariti prave kombinacije, ki bi vodila do zelene konkurenčne prednosti.

(4) Podjetje ima lahko konkurenčno prednost, vendar je management iz nekih določenih razlogov ne izkorišča, ampak jo morda celo namenoma žrtvuje. Primer Microsoftovega MSN-ja (Microsoft Network), ki bi lahko postal konkurenčna prednost, vendar se Microsoft kljub prednostim, ki jih je užival pred konkurenti, za to ni odločil (Ma, 2000).

Kaj pa obratno, je možno dosegati superiorno uspešnost brez konkurenčne prednosti?

Ma (2000) odgovarja, da je to odvisno od tega, kako opredelimo konkurenčno prednost. Dejavniki, kot so vladni in zakonodajni ukrepi ter regulacije (Baron, 1995), preprosto sreča (Barney, 1986b) in šoki v okolju (angl. environmental jolts or shocks) (Meyer), lahko ustvarijo ali povečajo/podaljšajo konkurenčno prednost in uspešnost podjetja. Vladni ukrepi lahko povečajo uspešnost podjetja, npr. dobičkonosnost, saj je takšen ukrep v bistvu omejevanje konkurence (primer ustvarjanja umetnega monopola), ki lahko za podjetje pomeni doseganje (superiorne) uspešnosti brez posedovanja konkurenčne prednosti. Za takšna podjetja bi vseeno lahko rekli, da imajo konkurenčno prednost, in sicer konkurenčno prednost v politično naravnanih veččinah, tj. lobiranju (D'Aveni, 1994). Kay (1993) je izpostavil primer podjetij, ki imajo prevlado

na trgu, in to ne zato, ker delajo boljše od konkurence, temveč ker konkurenci ni dovoljeno delati teh stvari. To za prva podjetja pomeni, da lahko ustvarjajo dobičke samo zato, ker nimajo konkurence, ki bi jih silila v kakršnokoli tekmovanje ali borbo za preživetje. Za primer vzemimo še podjetje, ki ima konkurenčno prednost in tudi dosega (superiorno) uspešnost v primerjavi s konkurenčnim podjetjem. Če v podjetju, ki dosega konkurenčno prednost in je bolj uspešno kot konkurenčno, pride do nepričakovane situacije, npr. stavke, ta ohromi dnevne poslovne aktivnosti in posle. Na kratek rok se temu podjetju poslabša vidik uspešnosti v primerjavi s primerljivim podjetjem, vendar še vedno relativno ohrani oziroma ohranja konkurenčno prednost.

6. Zaključek

Konkurenčna prednost oziroma trajna konkurenčna prednost je prevladujoč koncept v teoriji strateškega managementa z dolgo in pestro zgodovino ter hkrati najvplivnejši mehanizem za razlago obstoja uspešnosti podjetij. Kopica zadnjih raziskav kaže na to, da se je povprečno obdobje, v katerem bi podjetja lahko dosegala in obdržala konkurenčno prednost, močno skrajšalo. Brez dvoma doseganje in branjenje konkurenčne prednosti postajata in bosta postajali čedalje bolj zahtevni in zapleteni v vrsti gospodarskih panog. Kot smo lahko videli, konkurenčna prednost in uspešnost nista sopomenki. Raziskovalci na področju strateškega managementa že dolgo poskušajo pojasnjevati razlike v terminologiji uspešnosti, vendar jim to ne uspeva najbolje, saj še vedno ni jasnih opredelitev in razmejitev. Izoblikovala so se različna stališča in tudi mnenja o tem, kako meriti uspeh. Uspeh si lahko predstavljamo kot doseganje in ohranjanje zelenega tržnega deleža, dobičkonosnosti, vrednosti za vlagatelje, tehnične učinkovitosti, inovacijskih zmožnosti ali ugleda. Pomembno je, da razumemo, da je uspešnost zelo relativen pojem in da je pri tem odvisno, s katere strani jo gledamo (ali s strani kupcev ali delničarjev), v katerem obdobju jo preučujemo in katere parametre oziroma pokazatelje pri tem obravnavamo. Pri tem je ključnega pomena, da se zavedamo, da je odgovornost za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti naloga in odgovornost vsakega zaposlenega v podjetju. Če podjetje dela to, kar delajo konkurenti, potem lahko dosega samo konkurenčno enakost. Konkurenčno prednost lahko podjetje dosega samo, če izkorišča vire, ki so vredni, redki, težko posnemljivi in imajo potencial izkoriščanja, ne pa da poskuša posnemati konkurenco.

Literatura in viri

1. Arend, R. J. (2003). Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 24(3), 279–284.
2. Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.
3. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
4. Barney, J. B. (1986a). Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, 11(4), 791–800.
5. Barney, J. B. (1986b). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
6. Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: University Press.
7. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic management and competitive advantage. Concepts*. Boston: Pearson Education International.
8. Baron, D. P. (1995). Integrated strategy: Market and nonmarket components. *California Management Review*, 37(2), 47–65.
9. Bharadway, S. G., Varadarajan, P. R. & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in services industries: A conceptual model and research propositions. *The Journal of Marketing*, 57(4), 83–99.
10. Breznik, L. (2013). *Dinamične zmožnosti kot osnove konkurenčnih prednosti* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. (1999). *Business strategy: An introduction*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
12. Carpenter, M. A., & Sanders, W. G. (2009). *Strategic management: A dynamic perspective concepts*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
13. Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
14. Christensen, C., Scott, A. D., & Roth, E. A. (2005). *Korak pred prihodnostjo: Kako s teorijami o inovacijah napovedati spremembe v industriji*. Ljubljana: GV Založba.
15. Copeland, T. E., Koller, T., & Murrin, J. (1996). *Valuation: Measuring and managing the value of companies*. New York: John Wiley & Sons.
16. Čater, T. (2003). *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121.
18. D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
19. Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
20. Durand, R. (2002). Competitive advantages exist: A critique of Powell. *Strategic Management Journal*, 23(9), 867–872.
21. Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: Some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/4), 94–104.
22. Fiegenbaum, A., Hart, S., & Schendel, D. (1996). Strategic reference point theory. *Strategic Management Journal*, 17(3), 219–235.
23. Ghemawat, P. (1986). Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, 64(5), 53–58.
24. Gomezelj, D. O. (2010). *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management.
25. Hult, M. G. T., Hurley, F. R., & Knight, A. G. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
26. Hyvonen, S. (1995). Competitive advantage, bargaining power, and organizational performance: The case of Finnish food manufacturing firms. *Agribusiness*, 11(4), 333–348.
27. Jacobsen, R. (1988). The persistence of abnormal returns. *Strategic Management Journal*, 9(5), 415–430.
28. Kay, J. (1993). The structure of strategy. *Business Strategy Review*, 4(2), 17–37.
29. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Value innovation: The strategic logic of high growth. *Harvard business review*, 75(1), 102–112.
30. Lado, A. A., Boyd, N. G., Wright, P., & Kroll, M. (2006). Paradox and theorizing within the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(1), 115–131.
31. Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review*, 10(2), 16–32.
32. McGahan, A. M., & Porter, M. (2003). The emergence and sustainability of abnormal profits. *Strategic Organization*, 1(1), 79–108.
33. Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515–538.

34. Morgan, R. M., & Hunt, S. (1999). Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*, 46(3), 281–290.
35. Mueller, D. C. (1977). The persistence of profits above the norm. *Economica*, 44, 369–380.
36. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge MA: Harvard University Press.
37. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
38. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. with a new introduction*. New York: The Free Press.
39. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
40. Powell, T. C. (2003). Varieties of competitive parity. *Strategic Management Journal*, 24(1), 61–86.
41. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
42. Pringle, C. D., & Kroll, M. J. (1997). Why Trafalgar was won before it was Pringle: Lessons from resource-based theory. *Academy of Management Executive*, 11(4), 73–89.
43. Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(Special Edition), 135–159.
44. Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27 (12), 1221–1231.
45. Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly* 25(2), 317–336.
46. Stalk, G. (1990). Time - the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, 68(4), 41–51.
47. Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A., & Alimin, I. I. (2009). A conceptual framework of the relationship between organizational resources, capabilities, system, competitive advantage and performance. *Research Journal of International Studies*, 12, 45–58.
48. Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous morphing: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263–1280.
49. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
50. Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. With a new introduction by John E. Elliott*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
51. Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27 (12), 1221–1231.
52. Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1990). *Firm capabilities, resources and the concept of strategy*, Economic analysis and policy working paper EAP 38, University of California.
53. Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamics capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
54. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
55. Waring, G. F. (1996). Industry differences in the persistence of firm-specific returns. *The American Economic Review*, 86(5), 1253–1265.

Doc. dr. Lidija Breznik se poglobljeno ukvarja s strateškim managementom ter s poslovanjem in z managementom na splošno. Delovno in raziskovalno se je izpopolnjevala v Nemčiji, ZDA in na Švedskem. Od leta 2001 je redno zaposlena v gospodarstvu na odgovornih delovnih mestih, trenutno pa je delovno aktivna v Zavarovalnici Triglav, d. d., na področju strateškega načrtovanja, kontrolinga in upravljanja. Izkušnje, pridobljene z vodenjem ljudi in projektov, ter poznavanje praks podjetij različnih panog s pridom izkorišča v razumevanju in povezovanju teorije s prakso ter pri svojem pedagoškem delu, kot predavateljica in mentorica na dodiplomskem in magistrskem študiju. Je aktivna članica in članica IO več strokovnih in akademskih združenj, urednica, recenzentka in mednarodno uveljavljena raziskovalka.