

dr. Tomaž Čater, docent
Univerza v Ljubljani
Ekonomska fakulteta

DEJAVNIKI KONKURENČNE PREDNOSTI IN USPEŠNOSTI PODJETJA

Determinants of Competitive Advantage and Firm Performance

Izvleček

UDK: 339.137:65.01

Namen prispevka je raziskati, kako je moč številne posamezne osnove konkurenčne prednosti razdeliti v skupine ter na temelju tega analizirati vpliv ugotovljenih skupin osnov konkurenčne prednosti na oblike konkurenčne prednosti in uspešnost podjetja. Rezultati kažejo, da je posamezne osnove konkurenčne prednosti smiselno deliti na notranje in zunanje, pri čemer so z vidika vpliva na uspešnost podjetja notranje osnove precej bolj relevantne kot zunanje, še posebej če gre za t. i. notranje neoprijemljive osnove, ki so vezane predvsem na podjetje kot celoto in ne na posameznike. Vse to nas pripelje do zaključka, da v razmerah modernih poslovnih okolij osnove konkurenčne prednosti še najbolje razlagata šoli na temelju znanja in sposobnosti.

Ključne besede: podjetje, konkurenčna prednost, notranje osnove, zunanje osnove

Abstract

UDC: 339.137:65.01

Our goal is to examine how the individual sources of competitive advantage can be classified and, based thereon, analyze the influence of the groups of sources of competitive advantage on the forms of competitive advantage and firm performance. The results show that all sources of competitive advantage should be classified into external and internal categories. The internal sources seem to be much more relevant than the external sources, particularly if the internal sources are intangible and related to a firm as a whole and not to individuals within it. Based on that, a conclusion can be drawn that in the modern business environment, the sources of competitive advantage are probably best explained by the knowledge-based and capability-based schools.

Key words: firm, competitive advantage, internal sources, external sources

JEL: M10, L25, D21, J24

1 Uvod

Če želi podjetje doseči konkurenčno prednost, morajo za to najprej obstajati neke osnove. Ko podjetje takšne osnove ima in jih zna pretopiti v eno od oblik konkurenčne prednosti, si lahko obeta, da bo uspešno. Predmet tega prispevka je analiza vpliva ugotovljenih skupin osnov konkurenčne prednosti na oblike konkurenčne prednosti in uspešnost podjetja. Povedano še nekoliko konkretnije, naš namen je najprej oblikovati glavne skupine osnov konkurenčne prednosti ter nato proučiti vpliv teh osnov na konkurenčno prednost in uspešnost podjetja. Da bi dosegli tako opredeljeni namen raziskave, v teoretičnem delu prispevka najprej na kratko predstavljamo štiri v strokovni literaturi daleč najbolj razširjene šole o osnovah konkurenčne prednosti, nakar sledi še zelo kratka predstavitev glavnih oblik konkurenčne prednosti. Drugi del prispevka se nanaša na empirično raziskavo o zgoraj opisani problematiki, ki smo jo izvedli na vzorcu 225 slovenskih podjetij. Najprej predstavljamo metodološko ozadje raziskave, nato pa še njene najpomembnejše rezultate. Na koncu sledi še sklepna razprava, predvsem v luči primerjav naših ugotovitev z ugotovitvami nekaterih preteklih raziskav ter poskusa oblikovanja sodbe o tem, kaj zbrane empirične ugotovitve pomenijo za dosedanje teorijo.

2 Teoretični pogledi na osnove in oblike konkurenčne prednosti podjetja

Osnove konkurenčne prednosti v strokovni literaturi obravnavajo štiri glavne šole, in sicer šola na temelju industrijske organizacije, šola na temelju virov, šola na temelju sposobnosti ter šola na temelju znanja (Čater 2003). Za šolo na temelju industrijske organizacije je značilno, da v vlogo osnov konkurenčne prednosti podjetja postavlja predvsem neke zunanje osnove. Te zunanje osnove so v največji meri dejavniki, ki se navezujejo na značilnosti panoge, predvsem pogajalska moč kupcev in dobaviteljev, nevarnost substitucije obstoječih proizvodov oziroma storitev, nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo in stopnja konkurence med obstoječimi konkurenti v panogi (Porter 1979), delno pa so lahko zunanje osnove, predvsem za podjetja, ki tekmujejo pretežno s tujimi konkurenti, tudi značilnosti narodnega gospodarstva, kot so pogoji glede domačih proizvodnih dejavnikov, pogoji glede domačega povpraševanja, značilnosti sorodnih in podpornih panog ter rivalstvo med domačimi podjetji (Porter 1990). Če so prvi avtorji (Bain 1939, Mason 1956) v okviru klasične različice šole na temelju industrijske organizacije poudarjali, da konkurenčnost podjetja temelji predvsem na zunanjih osnovah, pa kasnejši avtorji (Porter 1981) v okviru novejšje različice šole na temelju industrijske organizacije poudarjajo tudi pomen notranjih osnov, predvsem strategij, s katerimi podjetja odgovarjajo na izzive iz okolja (Lado, Boyd in Wright 1992, Gadhoum 1998).

Popolno nasprotje šoli na temelju industrijske organizacije so preostale tri šole. Bistvo šole na temelju virov je, da si lahko podjetje konkurenčno prednost ustvari na podlagi nekih relevantnih virov, ki so usklajeni z okoljem (Vasconcellos in Hambrick 1989) in ki izpolnjujejo nekatere pogoje, kot so vrednost, heterogenost, redkost, trajnost, nepopolna mobilnost in zamenljivost ter

nezmožnost posnemanja (Čater 2001). Vire kot možne osnove konkurenčne prednosti strokovna literatura največkrat deli na fizične, finančne, človeške in organizacijske (Barney 1997), pogosto pa tudi na oprijemljive in neoprijemljive (Michalisin, Smith in Kline 1997). Šola na temelju sposobnosti, kot pove že njeno ime, v jedro konkurenčne prednosti postavlja sposobnosti podjetja (Stalk, Evans in Shulman 1992). Posamezne vrste sposobnosti, ki jih je moč največkrat zaslediti v strokovni literaturi, so predvsem menedžerske sposobnosti, sposobnosti na strani vložkov v poslovni proces, sposobnosti, vezane na poslovni proces, ter sposobnosti na strani izločkov iz poslovnega procesa (Lado, Boyd in Wright 1992). Da bi bilo konkurenčno prednost tekmeccem čim težje posnemati, morajo biti vse te sposobnosti nujno čim bolj kompleksne (Bartmess in Cerny 1993) in prepredene skozi celotno podjetje (Ulrich 1987). Biti morajo torej nujno nadfunkcijske in temeljiti na čim večjem sodelovanju med ljudmi, ne pa zgolj na nekaterih posameznikih (King, Fowler in Zeithaml 2001). Kot o posebni vrsti sposobnosti se v strokovni literaturi govori o t. i. »osrednjih« sposobnostih. S konkurenčnostjo so le-te povezane tako, da na njihovi osnovi nastajajo močni osrednji proizvodi podjetja, ti pa so nato osnova za konkurenčnost končnih proizvodov (Prahalad in Hamel 1990). Šola na temelju znanja uči, da je lahko danes, v času hitrih sprememb, edina prava osnova konkurenčne prednosti znanje (Pučko 1998). S podjetniškega vidika je pomembno predvsem komercialno znanje, katerega cilj ni ugotavljanje, kaj je prav, temveč kaj deluje bolje v konkurenčnem smislu (Demarest 1997). Znanje podjetja oziroma njegov intelektualni kapital lahko razvrstimo po več kriterijih, pri čemer sta z vidika doseganja konkurenčne prednosti pomembni predvsem razvrstitvi znanja na človeški kapital (znanje, vezano za posameznike) in strukturni kapital (znanje, vezano na podjetje kot celoto) (Edvinsson 1997) oziroma na eksplicitno in tiho znanje (Nonaka in Takeuchi 1995). Glede ustvarjanja konkurenčnih prednosti sta za podjetje pomembna predvsem strukturni kapital (človeški kapital je namreč bolj tvegan) in tiho znanje (eksplicitno znanje namreč konkurenti lažje kopirajo) (McAulay, Russell in Sims 1997; Leonard in Sensiper 1998).

Ko govorimo o oblikah konkurenčne prednosti, je več ali manj jasno, da podjetje kupce pridobi in zadrži le, (1) če jim ponuja nekaj, kar pri konkurentih (še) ne morejo dobiti oziroma ne morejo dobiti na neki zaželen način, ali (2) če jim ponuja nekaj, kar pri konkurentih sicer lahko dobijo, a le po višji ceni. V prvem primeru govorimo o konkurenčni prednosti v obliki diferenciacije, v drugem pa o konkurenčni prednosti v obliki nižjih cen (Čater 2003). Takšno gledanje na konkurenčno prednost podjetja je t. i. pozicijsko gledanje (Day in Wensley 1988), saj gre za to, da si podjetje v očeh kupcev ustvari neki privlačnejši položaj na trgu v primerjavi s konkurenti, tj. da kupcem ponuja za določen znesek denarja neko večjo vrednost ali pa vsaj enako vrednost za manjši znesek denarja (Woodruff 1997). V tem prispevku torej kot dve osnovni obliki konkurenčne prednosti podjetja obravnavamo nižje cene in diferenciacijo, pri čemer ima lahko slednja več podoblik, in sicer diferenciran proizvod

ali storitev, celovita ponudba, hitro zadovoljevanje potreb kupcev, prilagodljivo zadovoljevanje kupcev ter ugled podjetja (Kotha in Vadlamani 1995, Sashi in Stern 1995, Helms in Ettkin 2000).

3 Metodološko ozadje empirične raziskave

3.1 Raziskovalne hipoteze

V prispevku se, kot že rečeno, osredotočamo na analizo vpliva ugotovljenih skupin osnov konkurenčne prednosti na oblike konkurenčne prednosti in uspešnost podjetja. V ta namen razvijamo in testiramo naslednje raziskovalne hipoteze:

- H1a: Različne skupine osnov konkurenčne prednosti imajo različno močan vpliv na konkurenčno prednost (oziroma njene glavne pojavne oblike).
- H1b: Z vidika vpliva na konkurenčno prednost (oziroma njene glavne pojavne oblike) so bolj kot zunanje pomembne notranje osnove konkurenčne prednosti.
- H2a: Različne skupine osnov konkurenčne prednosti imajo različno močan vpliv na uspešnost podjetja.
- H2b: Z vidika vpliva na uspešnost podjetja so bolj kot zunanje pomembne notranje osnove konkurenčne prednosti.

3.2 Vzorec podjetij, zbiranje podatkov in opis spremenljivk

Kot osnovno populacijo pri empiričnem preverjanju hipotez smo vzeli slovenska podjetja, pri čemer smo kot vzorčni okvir uporabili bazo podatkov o slovenskih podjetjih Gospodarskega vestnika za leto 2002 (Gospodarski vestnik 2002). Pri izbiri enot v vzorec smo se zatekli k stratificiranemu vzorčenju.¹

Kar zadeva sam način zbiranja podatkov, smo po začetnem testnem anketiranju v desetih podjetjih za sodelovanje skupaj zaprosili 508 podjetij. Odgovorjenih in vrnjenih je bilo 252 vprašalnikov, dodatno pa smo jih zaradi številnih manjkajočih odgovorov sami izločili še 27, kar pomeni, da je bilo ustreznih 225 vprašalnikov oziroma da je bila končna stopnja odgovora glede na celoten vzorec 44,3 odstotna. Anketiranje je v celoti potekalo po pošti. Ob tem seveda ni nepomembno tudi, kdo so bili izpolnjevalci anket v podjetjih. V 36,4 odstotka podjetjih so bili to direktorji oziroma predsedniki uprav, v 27,6 odstotka pomočniki direktorja oziroma člani uprav, v 25,3 odstotka člani najvišjega menedžmenta, v 10,7 odstotka pa razne strokovne

¹ Izbira stratificiranega načina vzorčenja je bila pogojena s širšimi cilji raziskave, kot so cilji v okviru tega prispevka. V raziskavi smo namreč med drugim preverjali tudi, kakšne so razlike v osnovah in oblikah konkurenčne prednosti med posameznimi skupinami podjetij, na primer med proizvodnimi, storitvenimi in trgovskimi podjetji, med velikimi, srednjimi in majhnimi podjetji itd. Ker bi bilo z uporabo enostavnega slučajnega vzorčenja kot druge najboljše alternative v vzorcu praktično nemogoče zagotoviti zadosten delež velikih in srednjih podjetij (s tem pa tudi ne bi bilo mogoče testiranje razlik v osnovah in oblikah konkurenčne prednosti med temi skupinami podjetij), smo torej v raziskavi morali uporabiti stratificirano vzorčenje.

službe, najpogosteje vodje službe za plan in analizo oziroma službe za kontroling. Če takšna struktura izpolnjevalcev vprašalnikov res vsaj približno drži, jo lahko ocenimo kot zadovoljivo dobro, saj so v večini primerov na vprašanja odgovarjali ljudje, ki bi se morali na obravnavano tematiko dobro spoznati. Celoten postopek zbiranja podatkov od testiranja vprašalnikov do zadnjega prispelega vprašalnika je potekal v drugi polovici leta 2002.

Kar se tiče strukture podjetij v vzorcu, je le-to mogoče prikazati po več kriterijih, med katerimi izpostavljamo naslednje:

- Pravna oblika: delniška družba (45,3 %), družba z omejeno odgovornostjo (54,7 %);
- Sektor: proizvodni (33,3 %), storitveni (34,2 %), trgovinski (32,4 %);
- Velikost:² majhno (33,3 %), srednje (33,3 %), veliko (33,3 %);
- Leto ustanovitve: leta 1989 ali prej (50,7 %), leta 1990 ali kasneje (49,3 %).

Če predstavljeno strukturo podjetij v vzorcu primerjamo z dejansko³ strukturo slovenskih podjetij po nekaterih ključnih kriterijih, za katere je moč dobiti uradne statistične podatke, moramo ugotoviti, da seveda vzorec ni najbolj reprezentativen, kar je večinoma posledica že pojasnjene in argumentirane uporabe stratificiranega vzorčenja.

Da bi testirali veljavnost postavljenih raziskovalnih hipotez, smo na osnovi študija strokovne literature najprej oblikovali seznam glavnih osnov in oblik konkurenčne prednosti podjetja. Za mnenje, koliko so te osnove in oblike konkurenčne prednosti relevantne za podjetje, smo, kot že rečeno, vprašali menedžerje. Večina vprašanj v vprašalniku je od njih zahtevala, da svoj odgovor podajo v obliki stopnje (ne)strinjanja s ponujenimi trditvami oziroma da ocenijo skladnost zapisane trditve z dejanskim stanjem v podjetju. Ponudili smo jim pet možnih odgovorov (za t. i. 5-stopenjsko Likertovo skalo), kjer ocena 1 pomeni popolno nestrinjanje, ocena 5 pa popolno strinjanje. Na ta način smo zbrali podatke za skupaj 33 spremenljivk, ki pomenijo glavne osnove konkurenčne prednosti, in 7 spremenljivk, ki se nanašajo na glavne oblike konkurenčne prednosti. Da bi čim bolj zmanjšali subjektiven vpliv anketirancev pri podajanju

odgovorov, smo ocene za relevantnost vsake glavne osnove in oblike konkurenčne prednosti pridobili s pomočjo več vprašanj. Tako smo na primer oceno relevantnosti fizičnih virov v nekem podjetju dobili tako, da smo za to podjetje izračunali aritmetično sredino⁴ iz ocen relevantnosti njegove geografske lokacije, zgradb in infrastrukture, klasične in informacijske tehnologije ter dostopa do cenenih materialov, surovin, energije in storitev. Na podoben način smo prišli tudi do ocen relevantnosti ostalih vrst osnov in oblik konkurenčne prednosti, s katerimi operiramo v prispevku.

Do podatkov za tretjo skupino spremenljivk, tj. do podatkov o uspešnosti podjetja, smo prišli deloma z vprašalnikom (tako smo zbrali podatke za ocene nefinančnih kazalcev uspešnosti) deloma pa preko baze podatkov Gospodarskega vestnika (tako smo zbrali podatke o finančnih kazalcih uspešnosti). Za ocenjevanje uspešnosti smo uporabili dvanajst kazalcev, in sicer (1) čisto dobičkonosnost kapitala, (2) dobičkonosnost sredstev, (3) dobičkonosnost prihodkov, (4) celotno ekonomičnost, (5) ekonomičnost poslovanja, (6) dodano vrednost na zaposlenega, (7) delež stalnih kupcev, (8) delež stalnih dobaviteljev, (9) fluktuacijo zaposlenih, (10) delež odhodkov za izobraževanje in usposabljanje, (11) delež odhodkov za raziskave in razvoj ter (12) delež reklamacij v vseh izdobjih. Podatke za vse kazalce uspešnosti smo zbrali za tri leta, in sicer za obdobje 2000 do 2002, nakar smo iz teh podatkov izračunali netehtano aritmetično sredino vsakega kazalca za ta tri leta. Pri vseh statističnih analizah smo nato upoštevali le še ta triletna povprečja⁵ in ne več posameznih podatkov po letih.

4 Temeljne ugotovitve empirične raziskave

4.1 Razvrščanje osnov konkurenčne prednosti v skupine

V okviru empirične analize najprej uporabljamo metodo glavnih komponent, katere namen je oblikovanje novih spremenljivk, ki predstavljajo linearne kombinacije prvotnih spremenljivk, s čimer z nekaj novimi spremenljivkami zajamemo čim večji delež variabilnosti vseh prvotnih spremenljivk. Gre torej za neke vrste poenostavitve v smislu zmanjševanja obsega podatkov oziroma zamenjave množice prvotnih spremenljivk z le nekaj glavnimi komponentami. V zvezi z izbiro števila glavnih komponent obstaja v strokovni literaturi več izkustvenih pravil. Eno izmed bolj razširjenih je t. i. Kaiserjevo pravilo, ki priporoča izbiro tolikšnega števila glavnih komponent, kolikor jih ima začetno lastno vrednost

² Pri delitvi podjetij na majhna, srednja in velika smo se držali določil Zakona o gospodarskih družbah Republike Slovenije (Zakon o gospodarskih družbah (ZDG-F) 2001).

³ Dejanska struktura podjetij po pravni obliki pokaže, da je bilo konec leta 2001 v Sloveniji 83,2 odstotka družb z omejeno odgovornostjo, 8,2 odstotka družb z neomejeno odgovornostjo, 2,6 odstotka komanditnih družb, 2,6 odstotka delniških družb, preostalih 3,4 odstotka podjetij pa je imelo različne druge pravne oblike. Struktura podjetij z vidika sektorske pripadnosti pokaže, da je bilo konec leta 2001 v Sloveniji 45,4 odstotka storitvenih podjetij, 37,2 odstotka trgovskih podjetij in 17,4 odstotka proizvodnih podjetij. Kar se tiče strukture podjetij po velikosti, izraženi s številom zaposlenih, je bilo konec leta 2001 v Sloveniji kar 95 odstotkov majhnih podjetij, 4,1 odstotka srednje velikih podjetij in le 0,9 odstotka velikih podjetij (Statistični letopis RS 2002).

⁴ Uteži (ponderji) posameznih osnovnih spremenljivk pri izračunavanju sestavljenih spremenljivk so bile enake, saj na objektivni način, na primer na podlagi dosedanjih dognanj iz strokovne literature, ni bilo mogoče ugotoviti, ali bi bilo smiselno, da različne spremenljivke v skupni oceni nosijo različno težo.

⁵ Za ocenjevanje uspešnosti na temelju triletnih podatkov smo se odločili, ker želimo s tem vsaj delno odpraviti problem vpliva enkratnih slučajnih dogodkov na uspešnost podjetja, hkrati pa je takšno ocenjevanje uspešnosti v večletnem obdobju tudi skladno s razumevanjem konkurenčne prednosti, ki naj bi bila po svoji naravi nekaj dolgoročnega oziroma ohranljivega.

Tabela 1: *Deleži z glavnimi komponentami povezane variabilnosti osnov konkurenčne prednosti ter izbira števila glavnih komponent*

Glavne kompon.	Začetna lastna vrednost			Metoda glavnih komponent		
	Skupaj	% variance	Kumulat. %	Skupaj	% variance	Kumulat. %
1	13,747	35,248	35,248	13,747	35,248	35,248
2	6,593	16,906	52,154	6,593	16,906	52,154
3	3,808	9,764	61,917	3,808	9,764	61,917
4	2,741	7,029	68,946	2,741	7,029	68,946
5	1,832	4,699	73,644	1,832	4,699	73,644
6	1,094	2,805	76,450	1,094	2,805	76,450
7	0,831	2,130	78,580	-	-	-

vsaj 1 (drugi stolpec v tabeli 1), torej v našem primeru šest glavnih komponent. Dodaten razlog za izbiro šestih glavnih komponent je tudi ta, da je moč takšno rešitev, kot bomo videli nekoliko kasneje, vsebinsko precej logično razložiti. Poleg tega so s šesto glavno komponento povezani še skoraj 3 odstotka variabilnosti prvotnih spremenljivk (šesti stolpec v tabeli 1), tako da je tudi s tega vidika upoštevanje šeste glavne komponente še smiselno.

Sedaj ko vemo, koliko glavnih komponent je smiselno obravnavati, nastopi vprašanje, kako jih vsebinsko razložiti. Pri razlagi vsebinskega ozadja vsake glavne komponente si pomagamo z opisom posameznih osnov konkurenčne prednosti, ki imajo pri tej glavni komponenti najvišjo strukturno utež. Iz teh opisov (gl. tabelo 2) je moč razbrati, da se glavne komponente, ki predstavljajo neke skupine osnov konkurenčne prednosti, med seboj razlikujejo predvsem po treh kriterijih.

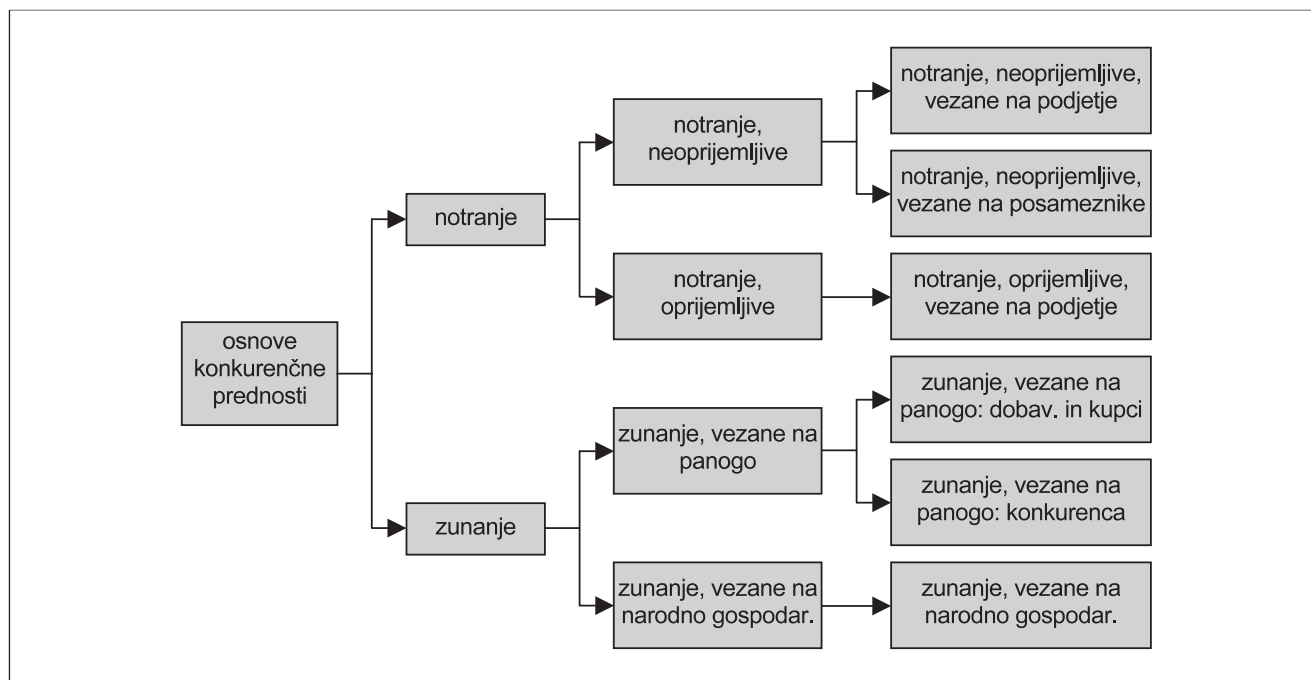
Prvi kriterij se nanaša na to, od kod osnove izvirajo, iz podjetja (notranje osnove) ali iz okolja (zunanje osnove). Če gre za notranje osnove, jih lahko razdelimo na oprijemljive in neoprijemljive, slednje pa še naprej na tiste, ki so vezane na podjetje, in tiste, ki so vezane na posameznike. Na drugi strani lahko zunanje osnove razdelimo na tiste, ki so vezane na narodno gospodarstvo, in tiste, ki so vezane na panogo, slednje pa še naprej na tiste, ki se bolj nanašajo na dobavitelje oziroma kupce, ter tiste, ki so pretežno nanašajo na konkurenco. Ugotovljene skupine osnov, ki se skrivajo za posameznimi glavnimi komponentami, so torej naslednje (gl. tudi sliko 1):

- (1) *Notranje neoprijemljive osnove*, ki so v celoti vezane na podjetje in ne na posameznike (glavna komponenta 1) – sem sodijo organizacijski viri, sposobnosti, vezane na poslovni proces, sposobnosti na strani izločkov in znanje, vezano na podjetje kot celoto.

Tabela 2: *Matrika glavnih komponent s strukturnimi deleži za temeljne osnove konkurenčne prednosti*

Temeljne osnove konkurenčne prednosti	Glavne komponente					
	1	2	3	4	5	6
Sposobnosti, vezane na poslovni proces	0,665	-0,466	0,035	-0,384	0,029	0,000
Sposobnosti na strani izločkov	0,689	-0,407	-0,115	-0,358	0,035	0,123
Proizvodne in raziskovalno-razvojne sposobnosti	-0,673	-0,227	0,111	0,529	0,082	-0,024
Trženjske sposobnosti	-0,689	-0,182	0,112	0,502	-0,008	0,103
Strukturni kapital	0,764	-0,377	0,013	-0,222	0,068	0,153
Tiho znanje	0,615	-0,466	-0,047	-0,328	0,071	0,039
Eksplicitno znanje	0,588	-0,506	0,275	0,286	0,032	0,045
Skupaj organizacijski viri	0,766	-0,391	-0,111	-0,300	0,043	0,127
Skupaj neoprijemljivi viri	0,766	-0,366	-0,067	-0,281	-0,006	0,088
Izkoriščanje narodno-gospodarskih značilnosti	0,455	-0,625	0,200	0,330	-0,089	-0,171
Skupaj menedžerske sposobnosti	-0,501	0,602	0,236	0,340	-0,014	-0,018
Človeški kapital	-0,557	0,576	0,207	0,261	0,033	0,093
Ustrezno pozicioniranje v panogi	-0,504	0,560	0,163	0,250	-0,049	-0,061
Aktivno zmanjševanje moči konkurenčnih sil	-0,442	0,547	0,119	0,312	-0,142	-0,156
Izkoriščanje sprememb v panogi	-0,420	0,502	0,366	0,271	-0,177	-0,070
Skupaj človeški viri	0,510	-0,581	0,221	0,192	0,013	-0,007
Skupaj sposobnosti na strani vložkov	-0,591	0,052	0,661	0,143	-0,016	-0,008
Kadrovske sposobnosti	-0,567	0,086	0,683	0,128	0,069	-0,071
Nabavne sposobnosti	-0,578	-0,010	0,648	0,232	-0,115	-0,023
Finančne sposobnosti	0,601	0,105	-0,621	0,126	0,049	-0,091
Skupaj fizični viri	0,339	0,321	-0,754	0,041	0,064	0,035
Skupaj finančni viri	0,589	0,052	-0,605	0,269	0,033	-0,043
Skupaj oprijemljivi viri	-0,555	-0,011	0,681	0,135	0,121	-0,085
Majhna pogajalska moč dobaviteljev	0,085	0,508	0,232	0,550	-0,014	-0,032
Majhna pogajalska moč kupcev	0,140	0,406	0,231	0,629	-0,404	-0,215
Ugoden vpliv domače konkurence	0,353	0,223	0,260	0,180	0,490	-0,129
Ni nevarnosti substitucije	0,271	0,457	0,248	0,032	0,577	-0,282
Majhna nevarnost vstopa novincev	0,343	0,369	0,319	0,089	0,556	-0,280
Konkurenca v panogi ni preveč ostra	0,446	0,359	0,312	0,114	0,447	-0,206
Kakovost domačih proizvodnih dejavnikov	0,415	0,440	0,187	0,139	0,059	0,571
Kakovost domačega povpraševanja	0,429	0,365	0,127	0,232	-0,063	0,586
Obseg domačega povpraševanja	0,423	0,430	0,135	0,169	-0,076	0,539
Ugoden vpliv sorodnih in podpornih panog	0,401	0,403	0,197	0,069	0,058	0,517

Slika 1: Skupine osnov konkurenčne prednosti glede na rezultate raziskave



- (2) *Notranje*, pretežno *neoprijemljive* osnove, ki so *vezane na posameznike* v podjetju (glavna komponenta 2) – sem sodijo strategije, človeški viri, menedžerske sposobnosti in znanje, vezano na posameznike.
- (3) *Notranje*, pretežno *oprijemljive* osnove, ki so *vezane na podjetje* ali na posamezne dele (faze) njegovega poslovnega procesa (glavna komponenta 3) – sem sodijo fizični in finančni viri, sposobnosti na strani vložkov in nekatere funkcijske sposobnosti.
- (4) *Zunanje* osnove, ki se *nanašajo na dobavitelje in kupce* (glavna komponenta 4) – sem sodijo majhna pogajalska moč dobaviteljev in majhna pogajalska moč kupcev.
- (5) *Zunanje* osnove, ki se *nanašajo predvsem na konkurenco* (glavna komponenta 5) – sem sodijo majhna nevarnost substitucije, majhna nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo in nizka stopnja konkurence v panogi.
- (6) *Zunanje* osnove, ki se *nanašajo na narodno-gospodarske značilnosti* – sem sodijo kakovost domačih proizvodnih dejavnikov, kakovost in obseg domačega povpraševanja in vpliv sorodnih in podpornih panog (glavna komponenta 6).

4.2 Vpliv ugotovljenih skupin osnov konkurenčne prednosti na oblike konkurenčne prednosti

Če skušamo sedaj poiskati odgovor na vprašanje, kako so ugotovljene skupine osnov konkurenčne prednosti povezane s posameznimi oblikami konkurenčne prednosti in uspešnostjo podjetij, nam relativno visok delež zajetih varianc prvotnih spremenljivk s šestimi glavnimi komponentami omogoča, da pri nadaljnjih analizah v okviru tega prispevka operiramo kar z ugotovljenimi glavnimi komponentami (in ne več s številnimi prvotnimi spremenljivkami). Najprej z metodo univariantne (linearne) regresije analiziramo, kako posamezne glavne komponente vplivajo na posamezne oblike konkurenčne prednosti. Iz

tabele 3 je razvidno, da so rezultati pri vseh oblikah konkurenčne prednosti podobni. Vse te oblike so namreč pozitivno odvisne od vseh skupin osnov konkurenčne prednosti. Pri tem je možno največji delež variiranja posameznih oblik konkurenčne prednosti pojasniti z notranjimi, neoprijemljivimi, na podjetje vezanimi osnovami (večinoma nad 40 odstotkov, razen pri konkurenčni prednosti v obliki nižjih cen in celovite ponudbe) in notranjimi, neoprijemljivimi, na posameznike vezanimi osnovami (večinoma okrog 25 odstotkov, razen pri konkurenčni prednosti v obliki nižjih cen), najmanjšega pa po pričakovanju z zunanjimi, na narodno gospodarstvo vezanimi osnovami (večinoma le okrog 2 odstotka).

Čeprav zgornja regresijska analiza že nakazuje, katere skupine osnov konkurenčne prednosti imajo večji in katere manjši vpliv na posamezne oblike konkurenčne prednosti, je v tem primeru koristno izvesti še t. i. analizo komponent variance, s katero celotno varianco posameznih oblik konkurenčne prednosti razdelimo na nepojasneni in pojasneni del, slednjega pa še naprej na posamezne dele, pojasnjene z obravnavanimi skupinami osnov konkurenčne prednosti. V okviru več možnih metod analize komponent variance uporabljamo metodo največjega verjetja, katere prednost je predvsem ta, da gre za iterativni postopek, ki je bolj učinkovit od drugih, še posebej, ko gre za velike vzorce (Roquebert, Phillips in Westfall 1996). Rezultati analize komponent variance oblik konkurenčne prednosti (natančneje jih prikazujemo v tabeli P1 v prilogi) kažejo, da je mogoče z obravnavanimi šestimi skupinami osnov konkurenčne prednosti v povprečju pojasniti več kot polovico (51,2 %) variance oblik konkurenčne prednosti. 43,9 odstotne točke pri tem odpade na notranje osnove, pri čemer 43,1 odstotne točke prispevajo neoprijemljive osnove (večino od tega tiste, ki se nanašajo na podjetje), 0,8 odstotne

Tabela 3: Preverjanje vpliva posameznih skupin osnov konkurenčne prednosti na konkurenčno prednost in njene oblike z metodo univariantne (linearne) regresijske analize

Ovisna spremenljivka (Y) = Oblika konkurenčne prednosti		Neodvisna spremenljivka (X) = Skupina osnov konkurenčne prednosti					
		Notranje, neoprijemlj., vez. na podj.	Notranje, neoprijemlj., vez. na pos.	Notranje, oprijemljive, vez. na podj.	Zunanje, vez. na kupce in dobavitelje	Zunanje, vez. na konkurenco	Zunanje, vez. na narod. gospodarstvo
Skupaj	R ²	0,418 ⁽⁺⁾	0,234 ⁽⁺⁾	0,109 ⁽⁺⁾	0,071 ⁽⁺⁾	0,110 ⁽⁺⁾	0,026 ⁽⁺⁾
	α	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,016
Nižje cene	R ²	0,273 ⁽⁺⁾	0,156 ⁽⁺⁾	0,134 ⁽⁺⁾	0,069 ⁽⁺⁾	0,095 ⁽⁺⁾	0,031 ⁽⁺⁾
	α	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,008
Diferenciacija	R ²	0,445 ⁽⁺⁾	0,247 ⁽⁺⁾	0,084 ⁽⁺⁾	0,063 ⁽⁺⁾	0,104 ⁽⁺⁾	0,020 ⁽⁺⁾
	α	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,035
Odličen proizvod	R ²	0,429 ⁽⁺⁾	0,222 ⁽⁺⁾	0,066 ⁽⁺⁾	0,058 ⁽⁺⁾	0,110 ⁽⁺⁾	0,018 ⁽⁺⁾
	α	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,046
Celovita ponudba	R ²	0,368 ⁽⁺⁾	0,252 ⁽⁺⁾	0,130 ⁽⁺⁾	0,062 ⁽⁺⁾	0,087 ⁽⁺⁾	0,024 ⁽⁺⁾
	α	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,020
Hitrost	R ²	0,409 ⁽⁺⁾	0,251 ⁽⁺⁾	0,050 ⁽⁺⁾	0,038 ⁽⁺⁾	0,083 ⁽⁺⁾	0,010 ⁽⁺⁾
	α	0,000	0,000	0,001	0,003	0,000	0,126
Prilagodljivost	R ²	0,436 ⁽⁺⁾	0,268 ⁽⁺⁾	0,068 ⁽⁺⁾	0,059 ⁽⁺⁾	0,117 ⁽⁺⁾	0,021 ⁽⁺⁾
	α	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,030
Pozitivna podoba	R ²	0,408 ⁽⁺⁾	0,222 ⁽⁺⁾	0,056 ⁽⁺⁾	0,035 ⁽⁺⁾	0,091 ⁽⁺⁾	0,004 ⁽⁺⁾
	α	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,360

Opombi: ⁽⁺⁾ Gre za pozitivno odvisnost spremenljivke Y od spremenljivke X.

⁽⁻⁾ Gre za negativno odvisnost spremenljivke Y od spremenljivke X.

točke pa oprijemljive osnove. Preostalih 7,2 odstotne točke znotraj pojasnjene variance oblik konkurenčne prednosti v povprečju odpade na zunanje osnove, pri čemer 6,4 odstotne točke prispevajo osnove, povezane s panogo (večino od tega tiste, ki se nanašajo na konkurenco), 0,8 odstotne točke pa osnove, povezane z narodnim gospodarstvom.

Ker imajo glede na zgornje rezultate različne skupine osnov konkurenčne prednosti res različno močan vpliv na konkurenčno prednost oziroma njene glavne pojave oblike in ker so pri tem očitno bolj kot zunanje (tiste, ki izhajajo iz okolja) relevantne notranje osnove konkurenčne prednosti (tiste, ki izhajajo iz podjetja), lahko seveda *hipotezi 1a in 1b potrdimo*.

4.3 Vpliv ugotovljenih skupin osnov konkurenčne prednosti na uspešnost podjetja

K analizi vpliva ugotovljenih skupin osnov konkurenčne prednosti na uspešnost podjetja pristopamo na identičen način, tj. z uporabo istih statističnih metod, kot k analizi vpliva osnov konkurenčne prednosti na oblike konkurenčne prednosti. Na temelju univariantne (linearne) regresijske analize (gl. tabelo 4) ugotavljamo, da obstaja med posameznimi skupinami osnov konkurenčne prednosti in posameznimi kazalci uspešnosti večinoma pozitivna povezava, razen pri kazalcu fluktuacije zaposlenih in kazalcu deleža reklamacij v vseh izdobavah, kjer je ta povezava negativna, kar pa je normalno, saj nižja fluktuacija in manj reklamacij kažeta na večjo uspešnost podjetja. Splošen sklep je tudi ta, da kljub nekaterim statistično značilnim povezavam le-te glede na relativno nizke determinacijske koeficiente niso posebno močne. Očitno so posamezni kazalci uspešnosti najbolj odvisni od notranjih, neoprijemljivih, na podjetje vezanih osnov (pri pomembnejših finančnih kazalcih večinoma nad 20 odstotkov pojasnjene variance) in notranjih, neoprijemljivih, na posameznike vezanih osnov (pri

pomembnejših finančnih kazalcih večinoma okrog 15 odstotkov pojasnjene variance), najmanj pa po pričakovanju od zunanjih, na narodno gospodarstvo vezanih osnov (pri večini kazalcev uspešnosti le zanemarljivi deleži pojasnjene variance). Če primerjamo posamezne kazalce uspešnosti med seboj, so determinacijski koeficienti med njimi in posameznimi glavnimi komponentami najvišji pri pomembnejših finančnih kazalcih (dobičkonosnosti, ekonomičnosti in dodani vrednosti na zaposlenega), medtem ko so pri preostalih kazalcih precej nižji.

Če skušamo tudi varianco posameznih kazalcev uspešnosti razčleniti s pomočjo analize komponent variance (natančneje rezultate te analize prikazujemo v tabeli P2 v prilogi), lahko ugotovimo, da je moč z obravnavanimi šestimi skupinami osnov konkurenčne prednosti v povprečju pojasniti slabo polovico (47,6 %) variance finančnih kazalcev uspešnosti. 40,6 odstotne točke pri tem odpade na notranje osnove, pri čemer 38,2 odstotne točke prispevajo neoprijemljive osnove (večino od tega tiste, ki se nanašajo na podjetje), 2,5 odstotne točke pa oprijemljive osnove. Preostalih 7 odstotnih točk znotraj pojasnjene variance finančnih kazalcev uspešnosti v povprečju odpade na zunanje osnove, pri čemer vseh 7 odstotnih točk prispevajo osnove, povezane s panogo (večino od tega tiste, ki se nanašajo na dobavitelje in kupce). Povsem drugačna slika se kaže pri analizi komponent variance nefinančnih kazalcev uspešnosti. Z obravnavanimi šestimi skupinami osnov konkurenčne prednosti je namreč moč v povprečju pojasniti le dobro petino (21,2 %) variance nefinančnih kazalcev uspešnosti. 16,7 odstotne točke pri tem odpade na notranje osnove, pri čemer 12,8 odstotne točke prispevajo neoprijemljive osnove (nekoliko več tiste, ki se nanašajo na posameznike), 3,9 odstotne točke pa oprijemljive osnove. Preostalih 4,4 odstotne točke znotraj pojasnjene variance nefinančnih kazalcev uspešnosti v povprečju odpade na zunanje osnove, pri čemer 4 odstotne točke prispevajo osnove, povezane s

Tabela 4: Preverjanje vpliva posameznih skupin osnov konkurenčne prednosti na posamezne kazalce uspešnosti z metodo univariantne (linearne) regresijske analize

Odpisna spremenljivka (Y) = Uspešnost		Neodvisna spremenljivka (X) = Skupina osnov konkurenčne prednosti					
		Notranje, neoprijemlj., vez. na podj.	Notranje, neoprijemlj., vez. na pos.	Notranje, oprijemljive, vez. na podj.	Zunanje, vez. na kupce in dobavitelje	Zunanje, vez. na konkurenco	Zunanje, vez. na narod. gospodarstvo
Čista dobičkonos. kapitala	R ²	0,218 ⁽⁺⁾	0,175 ⁽⁺⁾	0,019 ⁽⁺⁾	0,020 ⁽⁺⁾	0,047 ⁽⁺⁾	0,008 ⁽⁺⁾
	α	0,000	0,000	0,041	0,034	0,001	0,184
Dobičkonosnost sredstev	R ²	0,245 ⁽⁺⁾	0,162 ⁽⁺⁾	0,038 ⁽⁺⁾	0,033 ⁽⁺⁾	0,056 ⁽⁺⁾	0,015 ⁽⁺⁾
	α	0,000	0,000	0,003	0,007	0,000	0,069
Dobičkonosnost prihodkov	R ²	0,292 ⁽⁺⁾	0,148 ⁽⁺⁾	0,076 ⁽⁺⁾	0,103 ⁽⁺⁾	0,060 ⁽⁺⁾	0,038 ⁽⁺⁾
	α	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003
Celotna ekonomičnost	R ²	0,218 ⁽⁺⁾	0,107 ⁽⁺⁾	0,054 ⁽⁺⁾	0,076 ⁽⁺⁾	0,038 ⁽⁺⁾	0,027 ⁽⁺⁾
	α	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,013
Poslovna ekonomičnost	R ²	0,195 ⁽⁺⁾	0,133 ⁽⁺⁾	0,054 ⁽⁺⁾	0,072 ⁽⁺⁾	0,017 ⁽⁺⁾	0,031 ⁽⁺⁾
	α	0,000	0,000	0,000	0,000	0,049	0,008
Dodana vrednost na zaposlenega	R ²	0,156 ⁽⁺⁾	0,101 ⁽⁺⁾	0,034 ⁽⁺⁾	0,033 ⁽⁺⁾	0,015 ⁽⁺⁾	0,011 ⁽⁺⁾
	α	0,000	0,000	0,005	0,006	0,065	0,111
Delež stalnih kupcev	R ²	0,070 ⁽⁺⁾	0,042 ⁽⁺⁾	0,027 ⁽⁺⁾	0,045 ⁽⁺⁾	0,023 ⁽⁺⁾	0,009 ⁽⁺⁾
	α	0,000	0,002	0,013	0,001	0,022	0,152
Delež stalnih dobaviteljev	R ²	0,026 ⁽⁺⁾	0,011 ⁽⁺⁾	0,004 ⁽⁺⁾	0,013 ⁽⁺⁾	0,023 ⁽⁺⁾	0,002 ⁽⁺⁾
	α	0,016	0,119	0,323	0,090	0,022	0,505
Fluktuacija zaposlenih	R ²	0,083 ⁽⁻⁾	0,055 ⁽⁻⁾	0,034 ⁽⁻⁾	0,029 ⁽⁻⁾	0,011 ⁽⁻⁾	0,005 ⁽⁻⁾
	α	0,000	0,000	0,006	0,011	0,118	0,316
Delež odhod. za izobraž. in uspos.	R ²	0,129 ⁽⁺⁾	0,076 ⁽⁺⁾	0,002 ⁽⁺⁾	0,001 ⁽⁺⁾	0,003 ⁽⁺⁾	0,004 ⁽⁺⁾
	α	0,000	0,000	0,552	0,573	0,451	0,347
Delež odhod. za razisk. in razvoj	R ²	0,086 ⁽⁺⁾	0,036 ⁽⁺⁾	0,025 ⁽⁺⁾	0,026 ⁽⁺⁾	0,023 ⁽⁺⁾	0,014 ⁽⁺⁾
	α	0,000	0,004	0,017	0,015	0,024	0,081
Delež reklamacij v vseh izdobjih	R ²	0,178 ⁽⁻⁾	0,072 ⁽⁻⁾	0,024 ⁽⁻⁾	0,021 ⁽⁻⁾	0,026 ⁽⁻⁾	0,008 ⁽⁻⁾
	α	0,000	0,000	0,021	0,030	0,016	0,188

Opombi: ⁽⁺⁾ Gre za pozitivno odvisnost spremenljivke Y od spremenljivke X.

⁽⁻⁾ Gre za negativno odvisnost spremenljivke Y od spremenljivke X.

panogo (večino od tega tiste, ki se nanašajo na dobavitelje in kupce), 0,4 odstotne točke pa osnove, povezane z narodnim gospodarstvom.

Glede na zgornje rezultate lahko mirno *potrdimo* tudi *hipotezi 2a in 2b*. To pomeni, da imajo različne skupine osnov konkurenčne prednosti res različno močan vpliv na uspešnost podjetja, pri čemer so bolj kot zunanje (iz okolja izhajajoče) očitno relevantne notranje (iz podjetja izhajajoče) osnove konkurenčne prednosti.

5 Diskusija in sklep

Kar zadeva testiranje raziskovalnih hipotez in drugih pomembnih spoznanj, lahko v prispevku izpeljemo sklep, da imajo različne skupine osnov konkurenčne prednosti različno močan vpliv tako na konkurenčno prednost oziroma njene glavne pojavne oblike kot tudi na finančno in nefinančno uspešnost podjetja. Ugotovili smo, da imajo notranje osnove konkurenčne prednosti (tiste, ki izhajajo iz podjetja) relativno precej močnejši pozitiven vpliv na konkurenčno prednost in uspešnost podjetja kot zunanje osnove konkurenčne prednosti (tiste, ki izhajajo iz okolja). Med notranjimi osnovami se kot daleč najbolj relevantne kažejo neoprijemljive osnove, še posebej tiste, ki so vezane na podjetje kot celoto in ne na posameznike. V to skupino osnov sodijo predvsem organizacijski viri podjetja, sposobnosti, vezane na poslovni proces in izločke iz njega, ter znanje, vezano na podjetje kot celoto.

Če poskušamo rezultate naše raziskave primerjati z nekaterimi preteklimi raziskavami, lahko ugotovimo, da tudi rezultati večine teh raziskav kažejo, da imajo tako notranje

kot zunanje osnove konkurenčne prednosti sicer res statistično značilen vpliv na uspešnost (Spanos in Lioukas 2001), da pa so kljub temu precej bolj pomembne notranje osnove, saj je z njimi mogoče razložiti relativno večje deleže variiranja uspešnosti. Razmerja med deleži pojasnjenega variiranja uspešnosti z notranjimi in zunanjimi osnovami, ki jih navajajo posamezne raziskave, se gibljejo od 45,8 odstotka⁶ proti 4,0 odstotka (Rumelt 1991), 36,9 odstotka proti 6,2 odstotka (Mauri in Michaels 1998), 55,0 odstotka⁷ proti 10,2 odstotka (Roquebert, Phillips in Westfall 1996), pa vse do bolj »tesnih« 37,8 odstotka proti 18,5 odstotka (Hansen in Wernerfelt 1989) in 36,0 odstotka⁸ proti 18,7 odstotka (McGahan in Porter 1997), vse v prid notranjih osnov. O podobnih rezultatih z uporabo različnih raziskovalnih metod poročajo še Barney (1986), Powell (1993) ter Maijoor in Van Witteloostuijn (1996), medtem ko so le redke tiste raziskave, ki dajejo prednost zunanjim osnovam pred notranjimi (Kotha in Nair 1995). Na tem mestu velja kljub relativno večjemu pomenu notranjih osnov

⁶ Teh 45,8 odstotka sestavljata dva vpliva: 44,2 odstotne točke prinesejo dejavniki znotraj strateške poslovne enote, 1,6 odstotne točke pa dejavniki podjetja kot celote (Rumelt 1991).

⁷ Teh 55,0 odstotka sestavljata dva vpliva: 37,1 odstotne točke prinesejo dejavniki znotraj strateške poslovne enote, 17,9 odstotne točke pa dejavniki podjetja kot celote (Roquebert, Phillips in Westfall 1996).

⁸ Teh 36,0 odstotka sestavljata dva vpliva: 31,7 odstotne točke prinesejo dejavniki znotraj strateške poslovne enote, 4,3 odstotne točke pa dejavniki podjetja kot celote (McGahan in Porter 1997).

vseeno opozoriti, da slika le ni popolna, če se v celoti pozabi na zunanje osnove. Vsakršno izolirano obravnavanje le ene ali druge skupine osnov namreč zelo verjetno zamegli predstavo o dejanskem nastanku konkurenčne prednosti podjetja, zato kaže v odnosu med zunanjimi in notranjimi osnovami videti predvsem komplementarnost ne pa zgolj tekmovalnosti.

Kar zadeva teoretično refleksijo zgornjih rezultatov, je seveda jasno, da v sodobnem poslovnem okolju šolam na temelju virov (predvsem tistemu delu, ki se ukvarja z neoprijemljivimi viri), sposobnosti in znanja uspeva osnove konkurenčne prednosti razlagati na nekoliko bolj relevanten način kot šoli na temelju industrijske organizacije. Do podobnih sklepov so v preteklosti že prišli tudi nekateri drugi avtorji. Pučko (2002a, 2002b) je na primer v svojih raziskavah ugotovil, da imajo med vsemi osnovami konkurenčne prednosti največji pozitiven vpliv na uspešnost predvsem nekatere vrste znanja in sposobnosti, zato je podpora šolama na temelju znanja in sposobnosti označil kot močno, medtem ko je za obe preostali šoli odkril le delno in zelo šibko podporo. Podobne rezultate sta dobila tudi Čater in Alfirevič (2003), ki sta največjo empirično podporo zopet pripisala šolama na temelju znanja in sposobnosti, medtem ko sta za šoli na temelju virov in industrijske organizacije odkrila le zanemarljivo podporo. Glede na takšne rezultate se torej očitno potrjujejo trditve nekaterih avtorjev, da tradicionalne osnove konkurenčne prednosti (torej tiste, ki jih obravnavata predvsem šoli na temelju virov in industrijske organizacije, ki sta bili kronološko razviti precej prej kot šoli na temelju sposobnosti in znanja) niso več aktualne, saj vstopamo v obdobje znanja, v katerem so v konkurenčnem boju uspešnejša tista podjetja, ki imajo kar največ najrelevantnejšega znanja in sposobnosti. Vsaj s tega vidika torej dejstvo, da smo osnove konkurenčnih prednosti obravnavali na primeru (pozno)tranzicijskega gospodarstva, ne igra nobene vloge, saj so do podobnih sklepov prišli tudi avtorji, ki so podobno problematiko obravnavali v razvitih tržnih gospodarstvih (gl. Hall 1991, Drucker 1993, Albert in Bradley 1997, Fahy 1997, Nonaka, Toyama in Nagata 2000).

Kljub nekaterim primerjavam naših ugotovitev z ugotovitvami podobnih empiričnih raziskav, ki smo jih predstavili v prejšnjih odstavkih, moramo te primerjave vzeti vsaj malo z rezervo, saj se večina teh primerljivih raziskav nanaša na razvita tržna gospodarstva, medtem ko so redke podobne domače raziskave vsebinsko precej ožje (tj. problematike vpliva osnov konkurenčne prednosti na oblike konkurenčne prednosti in uspešnost podjetja ne obravnavajo tako celostno). S tega vidika lahko torej ta prispevek štejemo kot neke vrste pobudo za bolj poglobljeno razpravo o vplivu tako ali drugače opredeljenih skupin osnov konkurenčne prednosti na oblike konkurenčne prednosti in uspešnost podjetja.

Naj se na koncu na kratko dotaknemo še ključnih omejitev v zvezi s predstavljenimi spoznanji. Ena največjih, če ne celo ključna omejitev, je prav gotovo ta, da so prave osnove konkurenčne prednosti pogosto dobro skrite, zato jih seveda ni mogoče meriti na popolnoma objektivni način, pač pa se

je treba zateči k subjektivnim in zaradi tega manj natančnim ocenam menedžerjev. Te težave bi se dalo delno odpraviti z osebnim anketiranjem oziroma z nekoliko daljšim opazovanjem in spoznavanjem podjetja. Omejitev te raziskave je vsekakor tudi uporaba stratificiranega vzorčenja po velikosti podjetij, katerega izbiro smo že argumentirali. Zaradi tega seveda vzorec ni povsem reprezentativen glede na dejansko strukturo slovenskih podjetij po velikosti, kar s seboj prinaša nekatere pomanjkljivosti, kot je na primer večje tveganje pri posploševanju rezultatov za vsa slovenska podjetja. Predlog za nadaljnje raziskave je tu mogoče predvsem ta, da bi se verjetno kazalo lotiti podobnega projekta na bistveno bolj homogenem vzorcu podjetij, na primer samo za velika podjetja, samo za podjetja iz določenih panog itd.

Literatura

1. Albert, Steven in Bradley, Keith (1997). *Managing Knowledge: Experts, Agencies and Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
2. Bain, Joe S. (1956). *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge: Harvard University Press.
3. Barney, Jay B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science* 32 (10): 1231–1241.
4. Barney, Jay B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading: Addison-Wesley.
5. Bartmess, Andrew in Cerny, Keith (1993). Building Competitive Advantage through a Global Network of Capabilities. *California Management Review* 35 (2): 78–103.
6. Čater, Tomaž (2001). Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja. *Organizacija* 34 (2): 64–74.
7. Čater, Tomaž (2003). *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij (doktorska disertacija)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Čater, Tomaž in Alfirevič, Nikša (2003). Sources of Competitive Success of Large Enterprises in Transition: The Case of Croatia and Slovenia. V: *Enterprise in Transition: 5th International Conference, Tučepi, 22–24 May 2003*. Split: Faculty of Economics, 2003.
9. Day, George S. in Wensley, Robin (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing* 52 (2): 1–20.
10. Demarest, Marc (1997). Understanding Knowledge Management. *Long Range Planning* 30 (3): 374–384.
11. Drucker, Peter F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
12. Edvinsson, Leif (1997). Developing Intellectual Capital at Scandia. *Long Range Planning* 30 (3): 366–373.
13. Fahy, John (1997). Resources and Global Competitive Advantage: A Study of the Automotive Components Industry in Ireland. *Irish Marketing Review* 10 (2): 3–14.
14. Gadhoum, Yoser (1998). Corporate Governance and Top Managers: Potential Sources of Sustainable Competitive Advantage. *Human Systems Management* 17 (3): 205–222.
15. Gospodarski vestnik (2002). *FIPO baza*. Dosegljivo: <http://www.gvin.com/fipo2002>.

16. Hall, Richard (1991). The Contribution of Intangible Resources to Business Success. *Journal of General Management* 16 (4): 41–52.
17. Hansen, Gary S. in Wernerfelt, Birger (1989). Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal* 10 (5): 399–411.
18. Helms, Marilyn M. in Etkin, Lawrence P. (2000). Time-Based Competitiveness: A Strategic Perspective. *Competitiveness Review* 10 (2): 1–14.
19. King, Adelaide W. in Fowler, Sally W. in Zeithaml, Carl P. (2001). Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle-Management Edge. *Academy of Management Executive* 15 (2): 95–106.
20. Kotha, Suresh in Nair, Anil (1995). Strategy and Environment as Determinants of Performance: Evidence from the Japanese Machine Tool Industry. *Strategic Management Journal* 16 (7): 497–518.
21. Kotha, Suresh in Vadlamani, Bhatt L. (1995). Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries. *Strategic Management Journal* 16 (1): 75–83.
22. Lado, Augustine A. in Boyd, Nancy G. in Wright, Peter (1992). A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. *Journal of Management* 18 (1): 77–91.
23. Leonard, Dorothy in Sensiper, Sylvia (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review* 40 (3): 112–132.
24. Maijor, Steven in Van Witteloostuijn, Arjen (1996). An Empirical Test of the Resource-Based Theory: Strategic Regulation in the Dutch Audit Industry. *Strategic Management Journal* 17 (7): 549–569.
25. Mason, Edward S. (1939). Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises. *American Economic Review* 29 (3): 61–74.
26. Mauri, Alfredo J. in Michaels, Max P. (1998). Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination. *Strategic Management Journal* 19 (3. str. 211–219).
27. McAulay, Laurie in Russell, Graeme in Sims, Julian (1997). Tacit Knowledge for Competitive Advantage. *Management Accounting* 75 (11): 36–37.
28. McGahan, Anita M. in Porter, Michael E. (1997). How Much Does Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal* 18 (Summer Special Issue): 15–30.
29. Michalisin, Michael D. in Smith, Robert D. in Kline, Douglas M. (1997). In Search of Strategic Assets. *International Journal of Organizational Analysis* 5 (4): 360–387.
30. Nonaka, Ikujiro in Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
31. Nonaka, Ikujiro in Toyama, Ryoko in Nagata, Akiya (2000). A Firm as a Knowledge-Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. *Industrial & Corporate Change* 9 (1): 1–20.
32. Porter, Michael E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* 57 (2): 137–145.
33. Porter, Michael E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review* 6 (4): 609–620.
34. Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
35. Powell, Thomas C. (1993). Administrative Skill as Competitive Advantage - Extending Porter's Analytical Framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 10 (2): 141–153.
36. Prahalad, C. K. in Hamel, Gary (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68 (5–6): 79–93.
37. Pučko Danijel (1998). Poslovanje znanja in vplivi na strateško poslovanje ter analizo. *Organizacija* 31 (10): 557–565.
38. Pučko, Danijel (2002a). Analiza konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij. V: *Primerjajmo se z najboljšimi*, ur. Janez Prašnikar. Ljubljana: Finance.
39. Pučko, Danijel (2002b). Sources of Competitive Advantage of the Business Firms in Slovenian Transforming Economy: Could we Explain them by Existing Theories? V: *Innovative Research in Management: 2nd Annual Conference, Stockholm, 9–11 May 2002*. Stockholm: School of Entrepreneurship.
40. Roquebert, Jaime A. in Phillips, Robert L. in Westfall, Peter A. (1996). Markets vs. Management: What 'Drives' Profitability? *Strategic Management Journal* 17 (8): 653–664.
41. Rumelt, Richard P. (1991). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal* 12 (3): 167–185.
42. Sashi, C. M. in Stern, Louis W. (1995). Product Differentiation and Market Performance in Producer Goods Industries. *Journal of Business Research* 33 (2): 115–127.
43. Spanos, Yiannis E. in Lioukas, Spyros (2001). An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal* 22 (10): 907–934.
44. Stalk, George in Evans, Philip in Shulman, Lawrence E. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review* 70 (4): 57–69.
45. Statistični letopis RS (2002). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
46. Ulrich, Dave (1987). Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners. *Human Resource Planning* 10 (4): 169–184.
47. Vasconcellos, Jorge A. in Hambrick, Donald C. (1989). Key Success Factors: Test of a General Framework in the Mature Industrial-Product Sector. *Strategic Management Journal* 10 (4): 367–382.
48. Woodruff, Robert B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (2): 139–153.
49. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-F) (2001). Uradni list RS 45/01: 5030–5068.

Priloga

Tabela P1: *Deleži varianc posameznih oblik konkurenčne prednosti glede na različne komponente variiranja (v %)*

Skupine osnov konkurenčne prednosti	Skupaj	Nižje cene	Diferenci-acija	Odličen proizvod.	Celovit. ponud.	Hitrost	Prilagodljivi-rost	Pozitiv. podoba
a) Notranje	43,9	39,7	47,1	47,1	38,2	45,2	48,5	46,2
a1) Neoprijemljive	43,1	39,3	46,0	46,2	37,3	44,5	48,1	44,7
a1a) Vezane na podjetje	25,8	15,5	32,7	27,3	13,8	32,1	27,7	44,7
a1b) Vezane na posameznike	17,4	23,8	13,3	18,9	23,5	12,4	20,4	0,0
a2) Oprijemljive	0,8	0,4	1,1	1,0	0,8	0,7	0,4	1,5
a2a) Vezane na podjetje	0,8	0,4	1,1	1,0	0,8	0,7	0,4	1,5
b) Zunanje	7,2	6,7	7,6	7,3	11,2	6,1	7,3	5,2
b1) Povezane s panogo	6,4	6,7	6,6	7,0	7,4	6,1	4,2	5,2
b1a) Vezane na dobavitelje in kupce	1,9	3,3	1,3	1,7	2,9	0,4	0,4	0,0
b1b) Vezane na konkurenco	4,6	3,5	5,3	5,3	4,4	5,7	3,8	5,2
b2) Povezane z narodnim gospodarstvom	0,8	0,0	1,0	0,3	3,8	0,0	3,1	0,0
b2a) Vezane na narodno gospodarstvo	0,8	0,0	1,0	0,3	3,8	0,0	3,1	0,0
Nepojasnjeno	48,8	53,6	45,4	45,5	50,6	48,7	44,2	48,6
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabela P2: *Deleži varianc posameznih kazalcev uspešnosti^(a) glede na različne komponente variiranja (v %)*

Skupine osnov konkurenčne prednosti	Skupaj	Fin.	Nefin.	ROE	ROA	ROS	CEK	PEK	DVZ	STK	STD	FLZ	OIU	ORR	REK
a) Notranje	28,7	40,6	16,7	30,5	41,0	48,1	42,2	39,9	42,1	3,2	12,2	11,1	35,3	14,2	24,3
a1) Neoprijemljive	25,5	38,2	12,8	27,2	39,8	44,3	38,5	39,1	40,3	3,2	2,0	10,6	35,3	14,2	11,3
a1a) Vezane na podjetje	16,0	25,8	6,2	4,4	29,7	26,5	29,1	24,8	40,3	3,2	0,8	10,6	7,0	12,4	3,4
a1b) Vezane na posameznike	9,5	12,4	6,5	22,8	10,2	17,7	9,3	14,3	0,0	0,0	1,2	0,0	28,3	1,8	7,9
a2) Oprijemljive	3,2	2,5	3,9	3,3	1,2	3,8	3,8	0,8	1,8	0,0	10,1	0,5	0,0	0,0	13,0
a2a) Vezane na podjetje	3,2	2,5	3,9	3,3	1,2	3,8	3,8	0,8	1,8	0,0	10,1	0,5	0,0	0,0	13,0
b) Zunanje	5,7	7,0	4,4	0,9	0,0	14,0	10,9	15,0	1,2	9,1	0,0	3,9	1,6	11,4	0,2
b1) Povezane s panogo	5,5	7,0	4,0	0,9	0,0	14,0	10,9	15,0	1,2	9,1	0,0	3,9	1,5	9,4	0,2
b1a) Vezane na dobavitelje in kupce	4,3	5,6	3,1	0,0	0,0	11,9	8,8	12,4	0,2	9,1	0,0	0,7	0,1	8,2	0,2
b1b) Vezane na konkurenco	1,2	1,5	1,0	0,9	0,0	2,1	2,1	2,7	0,9	0,0	0,0	3,2	1,4	1,1	0,0
b2) Povezane z narodnim gospodarstvom	0,2	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	2,1	0,0
b2a) Vezane na narodno gospodarstvo	0,2	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	2,1	0,0
Nepojasnjeno	65,6	52,4	78,9	68,6	59,0	37,9	46,9	45,0	56,7	87,6	87,8	85,0	63,0	74,3	75,5
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Opomba: ^(a) ROE = čista dobičkonosnost kapitala; ROA = dobičkonosnost sredstev; ROS = dobičkonosnost prihodkov; CEK = celotna ekonomičnost; PEK = poslovna ekonomičnost; DVZ = dodana vrednost na zaposlenega; STK = delež stalnih kupcev; STD = delež stalnih dobaviteljev; FLZ = fluktuacija zaposlenih; OIU = delež odhodkov za izobraževanje in usposabljanje; ORR = delež odhodkov za raziskave in razvoj; REK = delež reklamacij v vseh izdobjih; Fin. = povprečje za finančne kazalce; Nefin. = povprečje za nefinančne kazalce; Skupaj = povprečje za vse kazalce;