

RELEVANTNOST ŠOL O KONKURENČNIH PREDNOSTIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Povzetek: V strokovni literaturi je moč zaslediti štiri temeljne šole o osnovah konkurenčne prednosti podjetja, in sicer šole na temelju industrijske organizacije, virov, sposobnosti ter znanja. V empiričnem delu prispevka ugotavljamo, da sta za razlaganje konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja najbolj relevantni šoli na temelju znanja in sposobnosti, kar z drugimi besedami pomeni, da podjetja, ki sledijo naukom teh dveh šol, v povprečju dosegajo večjo konkurenčno prednost in so uspešnejša kot podjetja, ki bolj sledijo naukom preostalih dveh šol (na temelju industrijske organizacije in virov). Naše ugotovitve torej večinoma potrjujejo sklepe preteklih empiričnih raziskav, da so »notranje« osnove konkurenčne prednosti (predvsem sposobnosti in znanje) očitno pomembnejše kot »zunanje« osnove.

Ključni pojmi: podjetje, industrijska organizacija, viri, sposobnosti, znanje, konkurenčna prednost, uspešnost.

Uvod

Da bi podjetje doseglo konkurenčno prednost, morajo za to najprej obstajati neke osnove. Če podjetje takšne osnove ima in če jih zna pretopiti v vsaj eno od oblik konkurenčne prednosti, si lahko zelo verjetno obeta, da bo uspešno. Povezave med tremi deli procesa konkuriranja lahko torej poenostavljeno prikažemo kot vzročno-posledično zaporedje »osnove konkurenčne prednosti → oblike konkurenčne prednosti → uspešnost«. Osnove konkurenčne prednosti v strokovni literaturi obravnavajo vsaj štiri šole, in sicer šola na temelju industrijske organizacije, šola na temelju virov, šola na temelju sposobnosti ter šola na temelju znanja. Predmet tega prispevka je proučitev osnov konkurenčne prednosti v skladu s temi šolami na primeru slovenskih podjetij. Naš namen je osvetliti povezavo med osnovami konkurenčne prednosti, kot jih obravnavajo te šole ter konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetij oziroma njihovih strateških poslovnih enot (SPE)¹ na drugi strani. Da bi dosegli tako opredeljeni namen raziskave, v prvem delu tega prispev-

* Dr. Tomaž Čater, docent na Ekonomski fakulteti, Univerza v Ljubljani.

¹ Ker je v velikih diverzificiranih podjetjih konkurenčno prednost bolj smiselno ugotavljati po posameznih strateških poslovnih enotah in ne za celotno podjetje, v prispevku v bistvu proučujemo povezavo med osnovami konkurenčne prednosti ter konkurenčnostjo in uspešnostjo strateških poslovnih enot. Le v primeru manjših in delno tudi srednje velikih podjetij, ki imajo eno samo strateško poslovno enoto, gre za raven celotnega podjetja. Čeprav je treba imeti to razliko stalno pred očmi, v prispevku, zato da bi se izognili nepotrebnim zapletom z izražanjem, vseskozi govorimo o podjetju.

ka najprej predstavljamo bistvo razlage nastanka konkurenčne prednosti v skladu z vsako posamezno šolo, te šole primerjamo in podajamo pregled nekaterih dosedanjih empiričnih raziskav, povezanih s to tematiko. Drugi del prispevka se nanaša na empirično raziskavo o osnovah konkurenčne prednosti v skladu z obravnavanimi šolami ter njihovo povezavo s konkurenčnostjo in uspešnostjo slovenskih podjetij. Najprej predstavljamo metodološko ozadje raziskave, nato njene temeljne rezultate, na koncu pa sledi še sklep.

Šole o osnovah konkurenčne prednosti podjetja

Bistvo nastanka konkurenčne prednosti podjetja v skladu s posameznimi šolami

Za šolo na temelju industrijske organizacije je značilno, da v vlogo osnov konkurenčne prednosti podjetja postavlja predvsem neke zunanje osnove. Te zunanje osnove so predvsem 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: 141), delno pa so lahko zunanje osnove, predvsem za podjetja, ki tekmujejo pretežno s tujimi konkurenti, tudi značilnosti narodnega gospodarstva, predvsem pogoji glede domačih proizvodnih dejavnikov, pogoji glede domačega povpraševanja, značilnosti sorodnih in podpornih panog ter rivalstvo med domačimi podjetji (Porter, 1990: 69–124). V okviru šole na temelju industrijske organizacije lahko govorimo o vsaj dveh različicah te šole. Prva, t. i. šola na temelju klasične industrijske organizacije, je za strateški menedžment precej neuporabna, saj imajo podjetja po njenih naukih zelo majhen vpliv na svojo uspešnost (ta je namreč v pretežnem delu določena od zunaj, t.j. predvsem iz panoge, v kateri se nahaja podjetje) (Lado et al., 1992: 79; Gadhoun, 1998: 207). Druga različica te šole, t. i. šola na temelju novejšje industrijske organizacije, radikalno gledanje na dejavnike uspešnosti podjetja bistveno omili, saj pravi, da uspeh podjetja ni skoraj v celoti določen od zunaj, temveč ima nanj, s tem ko na značilnosti okolja odgovarja s svojimi strategijami, precejšen vpliv tudi samo podjetje (Porter, 1981: 616; Gadhoun, 1998: 207).

Popolno nasprotje šoli na temelju industrijske organizacije so šole na temelju virov, sposobnosti in znanja. 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: 367) in ki izpolnjujejo nekatere dokaj stroge pogoje. Viri morajo za podjetje predstavljati neko vrednost, biti morajo heterogeni, redki (če že ne enkratni) in trajnejše narave, ne smejo biti popolnoma mobilni in zlahka zamenljivi, ne sme se jih dati zlahka posnemati, v zvezi z njimi pa morajo obstajati tudi nekatere vnaprejšnje ovire konkurenci (Čater, 2001a: 66). Vire kot možne osnove konkurenčne prednosti strokovna literatura največkrat deli na fizične, finančne, človeške in organizacijske (Barney, 1997: 143–144), pogosto pa tudi na oprijemljive in neoprijemljive (Michalisin et al., 1997: 360–387). Čeprav so pomembni vsi viri podjetja, se v zadnjem času tehnica vse bolj nagiba k človeškim in organizacijskim virom z vidika prve klasifikacije oziroma k neoprijemljivim virom z vidika druge klasifikacije (Zupan, 1996: 511; Whitehill, 1997: 621).

Šola na temelju sposobnosti, kot pove že njeno ime, v jedro konkurenčne prednosti postavlja sposobnosti podjetja. Podjetja morajo, če si želijo na podlagi sposobnosti zgraditi prednost pred konkurenti, najprej ustvariti posebnosti v svojih poslovnih procesih ter nato te procese preoblikovati v svoje ključne strateške sposobnosti. Te morajo stalno poglobljati z naložbami v podporno infrastrukturo, nosilec razvijanja sposobnosti pa mora biti nujno glavni menedžer (Stalk et al., 1992: 62). 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 izložkov iz poslovnega procesa (Lado et al., 1992: 82). Da bi bilo konkurenčno prednost tekmečem čim težje posnemati, morajo biti vse te sposobnosti nujno čim bolj kompleksne (Bartmess in Cerny, 1993: 81) in prepredene skozi celotno podjetje (Ulrich, 1987: 173). Biti morajo torej nujno nadfunkcijske in temeljiti na čim večjem sodelovanju med ljudmi, ne pa zgolj na nekaterih posameznikih (King et al., 2001: 97). Kot o posebni vrsti sposobnosti se v strokovni literaturi govori o t. i. »osrednjih« sposobnostih. S konkurenčnostjo so osrednje sposobnosti povezane tako, da na njihovi osnovi nastajajo močni osrednji proizvodi podjetja, ti pa so nato osnova za konkurenčnost končnih proizvodov (Prahalad in Hamel, 1990: 81).

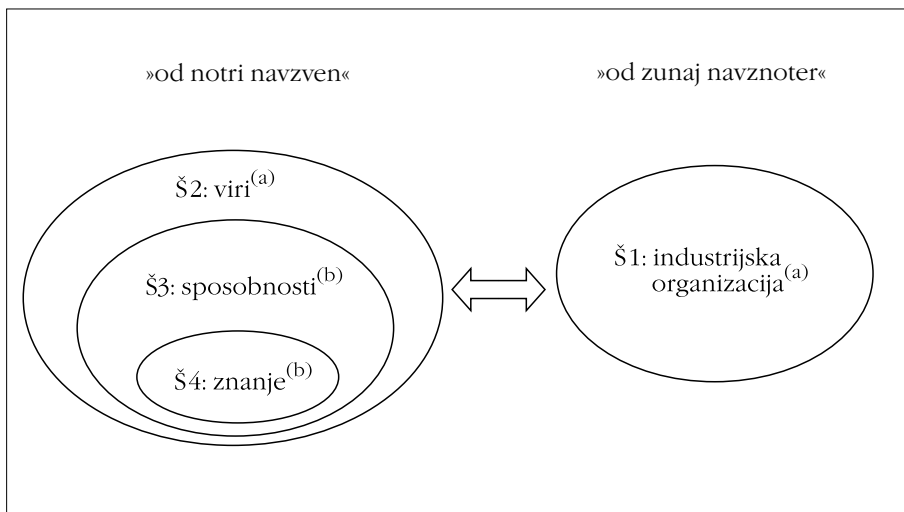
Zadnja od štirih obravnavanih šol uči, da je lahko danes, v času hitrih sprememb, edina prava osnova konkurenčne prednosti podjetja njegovo znanje, zato s tem v zvezi govorimo o *šoli na temelju znanja*. S podjetniškega vidika je pomembno predvsem komercialno znanje, torej znanje, katerega cilj ni ugotavljanje, kaj je prav, temveč kaj deluje bolje v konkurenčnem smislu (Demarest, 1997: 375). Znanje 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: 369) oziroma na eksplicitno in tiho znanje (Nonaka in Takeuchi, 1995: 59). Glede ustvarjanja konkurenčnih prednosti sta za podjetje pomembna predvsem strukturni kapital (človeški kapital je namreč bolj tvegan, saj lahko posamezniki podjetje v vsakem trenutku zapustijo) in tiho znanje (eksplicitno znanje namreč konkurenti lažje kopirajo) (McAulay et al., 1997: 36; Leonard in Sensiper, 1998: 127). Vse večji pomen znanja v podjetjih seveda sproža potrebo po sistematičnem pristopu k menedžmentu znanja. Tega kaže razumeti kot tisti del celotnega procesa menedžmenta, ki skrbi za sistematično analizo, planiranje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in izkoriščanje (uporabo) znanja v podjetju ter skuša čim večji del človeškega kapitala podjetja spremeniti v njegov strukturni kapital, s čimer želi omogočiti, da podjetje svoje cilje dosega na smotrni način (Čater, 2001b: 84). Glede na takšno razumevanje menedžmenta znanja je seveda jasno, da mora biti zanj odgovoren glavni menedžer v podjetju, ne pa funkcijski menedžerji, na primer vodja kadrovske službe (Pučko, 1998: 561).

Primerjava obravnavanih šol

Po kratki teoretični obravnavi štirih temeljnih šol o osnovah konkurenčne prednosti podjetja seveda kaže na kratko nekaj reči tudi o primerjavi med njimi. Izpostaviti je treba predvsem tri glavne razlike, in sicer (1) razliko v razumevanju izvora

konkurenčne prednosti (primarno iz podjetja ali primarno iz okolja), (2) razliko v ravni, na kateri se obravnavajo osnove konkurenčne prednosti (raven podjetja ali raven SPE), ter (3) razliko v širini razumevanja osnov konkurenčne prednosti (razlika med viri, sposobnostmi in znanjem) (glej sliko 1).

Slika 1: Odnos med štirimi šolami o osnovah konkurenčne prednosti podjetja



Opombi: (a) Obravnava osnov konkurenčne prednosti na ravni strateških poslovnih enot.
(b) Obravnava osnov konkurenčne prednosti na ravni podjetja kot celote.

Najpomembnejša razlika med obravnavanimi šolami je prav gotovo v *načinu razumevanja izvora konkurenčne prednosti*. Glavna značilnost na virih, sposobnostih in znanju temelječih šol je, da v bistvu razlagajo, zakaj prihaja do razlik v uspešnosti med podjetji, če teh ne moremo pripisati različnim pogojem iz okolja. Medtem ko torej šola na temelju industrijske organizacije trdi, da mora podjetje izhajati iz strukturnih značilnosti svoje panoge ter šele nato oblikovati svojo strategijo grajenja konkurenčne prednosti (gre za pristop »od zunaj navznoter«), šole na temelju virov, sposobnosti in znanja zagovarjajo, da je treba izhajati primarno iz podjetja (gre za pristop »od notri navzven«) (Barney, 1991: 99–101). Ravno ta skupna lastnost šol na temelju virov, sposobnosti in znanja, da osnove konkurenčne prednosti razlagajo v smislu »od notri navzven«, pomeni, da si te tri šole v bistvenih stvareh niso nasprotujoče. So le komplementarne in delno druga drugi substitut (v nekaterih pogledih se prekrivajo) (Makadok, 2001: 387), kar nekatere avtorje vodi do tega, da predlagajo združitev raziskav o virih, sposobnostih in znanju »pod isto streho« (Mahoney, 1995: 96) ali celo združitev omenjenih treh šol v eno samo razširjeno šolo (Kamoche, 1993: 6–7; Kamoche, 1996: 226; Makadok, 2001: 387). Če te tri šole na drugi strani primerjamo s šolo na temelju šole industrijske organizacije, pa je odnos med njimi hkrati komplementaren in tekmovalen. Komplementarnost je mogoče videti v potrebi po hkratni obravnavi »notranjih« in »zunanjih« osnov kon-

kurenčne prednosti (Verdin in Williamson, 1992: 1; Verdin in Williamson, 1993: 1; Oktemgil, 1994: 2; Gadhoum, 1998: 208; Spanos in Lioukas, 2001: 913) oziroma v njihovi usklajenosti (Powell, 1992: 119), tekmovalnost pa predvsem v odgovoru na vprašanje, ali je nastanek konkurenčne prednosti proces »od notri navzven« ali proces »od zunaj navznoter«. Kakorkoli že, tako teoretične razlike med šolami kot tudi nekatere redke empirične raziskave kažejo, da skrivnosti nastanka konkurenčne prednosti podjetja ni mogoče pojasniti z le eno od šol (Pučko, 2002b: 16; Pučko, 2002c: 1395–1396), pač pa lahko vsaka od njih prispeva svoj (četudi majhen) kamenček k celotnemu mozaiku.

V zvezi z razliko med pristopoma »od notri navzven« in »od zunaj navznoter« obstaja tudi kar nekaj empiričnih raziskav, predvsem o tem, kateri dejavniki – notranji (viri, sposobnosti in znanje) ali zunanji (okolje) – bolj vplivajo na konkurenčno prednost in uspešnost podjetja. Večina raziskav kaže, da imata sicer obe skupini dejavnikov statistično značilen vpliv na uspešnost (Spanos in Lioukas, 2001: 919), da pa so pomembnejši notranji dejavniki, saj je z njimi mogoče razložiti relativno večji delež variranja uspešnosti. Razmerja med deleži pojasnjene variranja uspešnosti z notranjimi in zunanjimi dejavniki, ki jih navajajo te raziskave, se gibljejo od 45,8 % proti 4,0 % (Rumelt, 1991: 178), 36,9 % proti 6,2 % (Mauri in Michaels, 1998: 215), 55,0 % proti 10,2 % (Roquebert et al., 1996: 661), pa vse do bolj »tesnih« 37,8 % proti 18,5 % (Hansen in Wernerfelt, 1989: 399) in 36,0 % proti 18,7 % (McGahan in Porter, 1997: 23), vse v prid notranjih dejavnikov. O podobnih rezultatih z uporabo različnih raziskovalnih metod poročajo še Barney (1986: 1231), Powell (1993: 141) ter Maijoor in Van Witteloostuijn (1996: 549), medtem ko so le redke tiste raziskave, ki dajejo prednost zunanjim dejavnikom pred notranjimi (Kotha in Nair, 1995: 513). McGahan in Porter (1997: 29–30) tudi ugotavljata, da je vpliv dejavnikov okolja bolj konstanten kot vpliv notranjih dejavnikov ter da se relativen vpliv enih in drugih dejavnikov precej razlikuje med panogami oziroma sektorji (dejavniki okolja naj bi bili najšibkejši v proizvodnji, najmočnejši pa v storitvah in trgovini).

Druga pomembna razlika med šolami je *raven*, na kateri se *obravnavajo osnove konkurenčne prednosti*. Medtem ko šola na temelju šole industrijske organizacije in šola na temelju znanja te osnove obravnavata na ravni posameznih strateških poslovnih enot podjetja (Porter, 1985: 24; Wernerfelt, 1984: 171; Peteraf, 1993: 179; Pučko, 2002a: 191; Pučko, 2002c: 1394), jih šola na temelju sposobnosti (še posebej šola na temelju osrednjih sposobnosti) in šola na temelju znanja obravnavata predvsem na ravni podjetja kot celote (Stalk et al., 1992: 62; Tampoe, 1994: 66–67; Quinn et al., 1996: 71; Wiig, 1997: 399; Pučko, 2002a: 191; Pučko, 2002c: 1394). S tem slednji dve šoli tudi posegata v debato o smislu obstoja več strateških poslovnih enot v okviru podjetja kot celote. Številne enote, ki bi sicer lahko bile tudi samostojna podjetja, saj imajo za to vse potrebne značilnosti, namreč ostajajo skupaj pod okriljem celovitega podjetja oziroma korporacije predvsem zato, ker (osrednje) sposobnosti in znanje na ravni celote temu podjetju omogočajo ustvarjanje večje vrednosti in realiziranje višje uspešnosti, kot bi bil seštevek vrednosti oziroma uspešnosti vseh posameznih strateških poslovnih enot (Ensign, 1998: 657).

Končno pa je mogoče pomembno razliko med obravnavanimi šolami videti tudi v *širini razumevanja osnov konkurenčne prednosti*. Tu mislimo predvsem na

razliko med šolo na temelju virov, šolo na temelju sposobnosti ter šolo na temelju znanja. Če slednja kot možno osnovo konkurenčne prednosti šteje zgolj znanje, šola na temelju sposobnosti poleg znanja obravnava še druge sposobnosti, ki jih med znanje ni mogoče šteti. Podobno tudi šola na temelju virov poleg sposobnosti obravnava še celo vrsto drugih virov, ki ne sodijo med sposobnosti. Ravno te razlike v širini po mnenju nekaterih avtorjev vplivajo tudi na razlike v relevantnosti teh treh šol (ta naj bi namreč s premikanjem od virov preko sposobnosti do osrednjih sposobnosti in znanja postopoma naraščala) (Javidan, 1998: 62).

Kot že rečeno, v strokovni literaturi, ki nam je bila dosegljiva, nismo zasledili takšnih del, ki bi sistematično in celostno obravnavala in empirično testirala šole o osnovah konkurenčne prednosti podjetja. Približno podobno, a precej ožje, so se empiričnega testiranja vseh štirih šol lotili le Pučko (2002a, 2002b, 2002c) ter Čater in Alfrevič (2003). Prvi je v svoji raziskavi ugotovil, da podjetja med vsemi osnovami konkurenčne prednosti kot najpomembnejše ocenjujejo predvsem nekatere osnove, ki bi jih še najlažje pripisali šoli na temelju sposobnosti (Pučko, 2002a: 183; Pučko, 2002b: 8). Z vidika primerjave štirih šol je Pučko (2002a: 188–190; 2002b: 12–13) tudi ugotovil, da imajo med vsemi osnovami največji pozitiven vpliv na uspešnost predvsem nekatere vrste znanja in sposobnosti. Med štirimi šolami je tako kot zelo močno označil podporo šoli na temelju znanja, kot dokaj močno pa podporo šoli na temelju sposobnosti. Do drugačnih zaključkov je prišel Pučko (2002a: 186–187; 2002b: 11) v zvezi s podporo za šoli na temelju virov in na temelju šole industrijske organizacije. Za obe šoli je namreč odkril le delno in zelo šibko empirično podporo. Podobne rezultate v primerjavi z zgornjimi sta dobila tudi Čater in Alfrevič (2003: 2381–2389). Zopet se je namreč izkazalo, da ima največjo empirično podporo šola na temelju znanja, sledi šola na temelju sposobnosti, medtem ko šoli na temelju virov in na temelju šole industrijske organizacije nimata skoraj nikakršne podpore.

Metodološko ozadje empirične raziskave

Raziskovalne hipoteze

V prispevku se, kot že rečeno, osredotočamo na preverjanje povezave med osnovami konkurenčne prednosti, kot jih razlagajo šole na temelju industrijske organizacije, virov, sposobnosti in znanja ter konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetja na drugi strani. Te povezave testiramo z naslednjimi raziskovalnimi hipotezami:

- H1: Večja kot je skupna moč posameznih skupin osnov konkurenčne prednosti (kot jih razlagajo posamezne šole), bolj podjetje dosega konkurenčno prednost.
- H2: Vse skupine osnov konkurenčne prednosti (kot jih razlagajo posamezne šole) ne vplivajo v enaki meri na doseganje konkurenčne prednosti podjetja.
- H3: Večja kot je skupna moč posameznih skupin osnov konkurenčne prednosti (kot jih razlagajo posamezne šole), večja je uspešnost podjetja.
- H4: Vse skupine osnov konkurenčne prednosti (kot jih razlagajo posamezne šole) ne vplivajo v enaki meri na uspešnost podjetja.

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 vzorčenju².

Kar se tiče samega načina 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 %. Anketiranje je v celoti potekalo po pošti. Ob tem seveda tudi ni nepomembno, kdo so bili izpolnjevalci anket v podjetjih. V 36,4 % podjetjih so bili to direktorji oziroma predsedniki uprav, v 27,6 % pomočniki direktorja oziroma člani uprav, v 25,3 % člani najvišjega menedžmenta, v 10,7 % pa razne strokovne 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 se morajo glede na svojo funkcijo na obravnavano tematiko zelo dobro spoznati.

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 %);
- Velikost³: 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 dejansko⁴ 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.

² *Izbira stratificiranega načina vzorčenja je bila pogojena s širšimi cilji raziskave, kot so cilji in 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.*

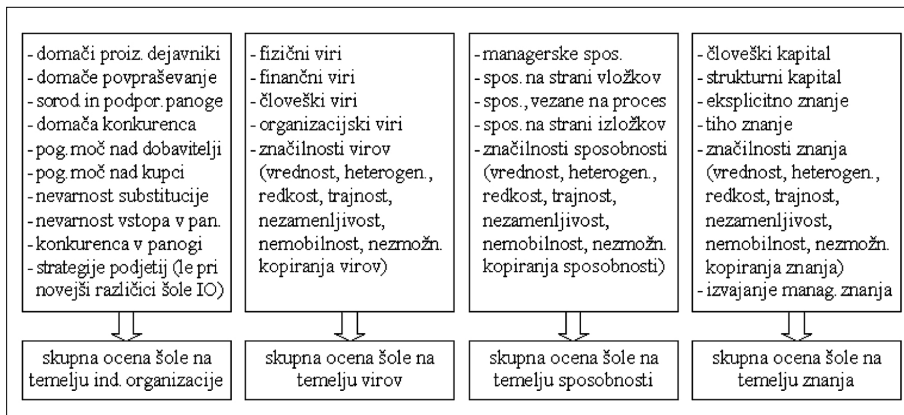
³ *Pri delitvi podjetij na majhna, srednja in velika smo se držali določil Zakona o gospodarskih družbah Republike Slovenije (Uradni list RS, 2001: 5032–5033).*

⁴ *Dejanska struktura podjetij po pravni obliki pokaže, da je bilo konec leta 2001 v Sloveniji 83,2 % družb z omejeno odgovornostjo, 8,2 % družb z neomejeno odgovornostjo, 2,6 % komanditnih družb, 2,6 % delniških družb, preostalih 3,4 % 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 % storitvenih podjetij, 37,2 % trgovskih podjetij in 17,4 % proizvodnih podjetij. Kar se tiče strukture podjetij po velikosti, izraženi s številom zaposlenih, je bilo konec leta 2001 v Sloveniji kar 95,0 % majhnih podjetij, 4,1 % srednje velikih podjetij in le 0,9 % velikih podjetij (Statistični urad Republike Slovenije, 2002: 71–78).*

Večina vprašanj v vprašalniku je od anketirancev zahtevala, da svoj odgovor podajo v obliki stopnje (ne)strinjanja s ponujenimi trditvami oziroma da ocenijo skladnost zapisane trditve z dejanskim stanjem v podjetju. Pri teh vprašanih smo anketirancem ponudili pet možnih odgovorov (gre za t. i. 5-stopensko Likertovo skalo), kjer ocena 1 pomeni popolno nestrinjanje, ocena 5 pa popolno strinjanje. Na ta način smo zbrali podatke za dve skupini spremenljivk, in sicer za osnove konkurenčne prednosti ter za glavne pojavne oblike konkurenčne prednosti. Do podatkov za tretjo skupino spremenljivk, t.j. do podatkov o uspešnosti, smo prišli delno z vprašalnikom (tako smo zbrali podatke za ocene nefinančnih kazalcev uspešnosti) delno pa preko baze podatkov Gospodarskega vestnika (tako smo zbrali podatke o finančnih kazalcih uspešnosti).

Da bi testirali relevantnost posameznih šol in s tem preverili veljavnost postavljenih raziskovalnih hipotez, moramo ugotoviti, kako je število točk pri spremenljivkah, ki predstavljajo, koliko se podjetja »držijo navodil« v okviru vsake posamezne šole, povezano s konkurenčnim položajem oziroma z uspešnostjo podjetja. V ta namen smo na osnovi študija strokovne literature izbrali nekaj spremenljivk (glej sliko 2), ki po našem mnenju kar najbolje merijo, kako se to, kar učijo obravnavane šole, odraža v slovenski podjetniški praksi. Iz teh spremenljivk smo nato izoblikovali sestavljene spremenljivke (konstrukte), s katerimi operiramo v celotnem empiričnem delu prispevka. Oblikovanje omenjenih konstruktov je izgledalo tako, da smo posamezne spremenljivke iz vprašalnika združevali oziroma iz njih izračunali povprečja. Tako smo na primer skupno oceno relevantnosti klasične različice šole na temelju industrijske organizacije dobili tako, da smo izračunali aritmetično sredino⁵ točk posameznih narodnogospodarskih značilnosti in posameznih značilnosti panoge, medtem ko smo pri izračunu skupne ocene relevantnosti novejšje različice šole na temelju industrijske organizacije upoštevali še število točk pri postavkah, ki se nanašajo na strateške odgovore podjetij na značilnosti okolja.

Slika 2: Prikaz izračuna skupnih ocen posameznih šol iz osnovnih spremenljivk



⁵ Uteži (ponderji) posameznih osnovnih spremenljivk pri izračunavanju sestavljenih spremenljivk so bile enake, saj na objektivni način, na primer na podlagi dosedanjih dognanj strokovne literature, ni bilo mogoče ugotoviti, da je smiselno, da različne spremenljivke v skupni oceni nosijo različno težo.

Na kratko naj se ustavimo tudi pri opisu spremenljivk, s katerimi ocenjujemo uspešnost podjetja. Kot smo že omenili, uporabljamo tako kazalce finančne uspešnosti kot tudi kazalce nefinančne uspešnosti, 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 izdobavah. 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 povprečja⁶ in ne več posameznih podatkov po letih.

Temeljne ugotovitve empirične raziskave

V okviru empirične analize smo najprej preverili, kako podjetja vidijo pomen osnov konkurenčnih prednosti, kot jih obravnavajo posamezne šole. Kot kaže tabela 1, so podjetja v povprečju največ točk (ocena 3,00) dodelila posameznim spremenljivkam v okviru šole na temelju znanja, kar pomeni, da pripisujejo naukom in trditvam v okviru te šole največji pomen za razvijanje konkurenčne prednosti. Sledita šoli na temelju sposobnosti in virov (oceni 2,89 in 2,71), precej manjši pomen za razlaganje nastanka konkurenčne prednosti pa podjetja pripisujejo spremenljivkam v okviru novejše različice šole na temelju industrijske organizacije (ocena 2,38) in še manjšega spremenljivkam v okviru klasične različice šole na temelju industrijske organizacije (ocena 1,88). Ker gre za povprečja, je nizek standardni odklon pri večini skupnih ocen posameznih šol pričakovan. V zvezi z izračunavanjem povprečij za posamezne šole smo za vse spremenljivke v okviru vsake šole preverili tudi, koliko je merjenje »naukov« v okviru posamezne šole z izbranimi spremenljivkami zanesljivo. Zanesljivost merjenja bi bilo seveda najbolj idealno preveriti tako, da bi isto raziskavo še enkrat ponovili na istem vzorcu in potem primerjali odgovore pri obeh raziskavah, toda ker ta pristop ni bil izvedljiv, smo si pri ocenjevanju zanesljivosti merjenja pomagali z izračunavanjem Cronbachovih alf. Za zanesljivo merjenje morajo Cronbachove alfe presežati vrednost 0,6, pri čemer pa velja opozoriti, da gre pri tem le za neko izkustveno določeno mejno vrednost in ne za strogo statistično pravilo. Kot kaže tabela 1, so izračunane Cronbachove alfe pri vseh šolah precej visoke, kar pomeni, da je mogoče govoriti o precej zanesljivem merjenju naukov posamezne šole z izbranim naborom spremenljivk.

⁶ 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 z razumevanjem konkurenčne prednosti, ki naj bi bila po svoji naravi nekaj dolgoročnega oziroma ohranljivega.

Tabela 1: Skupne ocene posameznih šol o osnovah konkurenčne prednosti v slovenskih podjetjih

Skupna ocena posamezne šole	Aritm. sredina	Stand. odklon	Cronbach alfa
a) Šola na temelju klasične industrijske organizacije	1,88	0,44	0,9215
b) Šola na temelju novejši industrijske organizacije	2,38	0,49	0,9158
c) Šola na temelju virov	2,71	0,60	0,8943
d) Šola na temelju sposobnosti	2,89	0,69	0,9201
e) Šola na temelju znanja	3,00	0,83	0,9254
f) Povprečje vseh šol	2,66	0,53	0,9386

Povezava med osnovami in pojavnimi oblikami konkurenčne prednosti

S prvo raziskovalno hipotezo preverjamo smiselnost obravnavanih šol o osnovah konkurenčne prednosti podjetja (SPE). To počnemo tako, da ocenjujemo vpliv skupnih ocen posameznih šol (neodvisne spremenljivke) na doseganje konkurenčne prednosti oziroma posameznih pojavnih oblik le-te (odvisne spremenljivke). Ker je za obe skupini spremenljivk značilno, da so metrične, lahko za preverjanje prve hipoteze uporabimo univariatno linearno regresijsko analizo. Iz tabele 2 je razvidno, da je skupna ocena konkurenčne prednosti pozitivno odvisna od skupnih ocen vseh posameznih šol in od skupne ocene vseh šol skupaj, pri čemer le pri šoli na temelju klasične industrijske organizacije tveganje za sprejem takšnega sklepa ni zanemarljivo. Med vsemi šolami je možno največji delež variranja skupne ocene konkurenčne prednosti pojasniti s skupno oceno šole na temelju sposobnosti (44,7 %), najmanjšega pa po pričakovanju s skupnima ocenama šol na temelju novejši (5,7 %) in klasične (3,3 %) industrijske organizacije. Tudi rezultati pri posameznih pojavnih oblikah konkurenčne prednosti so zelo podobni, saj gre večinoma za pozitivno odvisnost ocen konkurenčne prednosti v posameznih pojavnih oblikah od skupnih ocen posameznih šol. To še posebej velja za šolo na temelju sposobnosti, šolo na temelju znanja in skupno oceno vseh šol, s katerimi je možno pojasniti večinoma med 30 in 40 % variranja ocen konkurenčne prednosti v posameznih pojavnih oblikah. V negativnem smislu tu spet nekoliko izstopa le šola na temelju klasične industrijske organizacije, pri kateri je možno z njeno skupno oceno pojasniti le zelo majhne deleže (večinoma med 1 in 3 %) variranja ocen konkurenčne prednosti v posameznih pojavnih oblikah. Kljub temu lahko na temelju regresijske analize *hipotezo 1 potrdimo*, saj so vse testirane povezave statistično značilne pri še sprejemljivih stopnjah tveganja.

V okviru preverjanja hipoteze 2 želimo ugotoviti, ali imajo skupne ocene posameznih šol relativno različno močan vpliv na doseganje konkurenčne prednosti oziroma posameznih pojavnih oblik le-te, in če ga imajo, katere so tiste šole, ki imajo največji oziroma najmanjši vpliv. Ker sta obe skupini spremenljivk metrični, lahko za testiranje hipoteze 2 uporabimo parcialno korelacijsko analizo, s katero ugotavljamo vpliv skupne ocene vsake posamezne šole (izločen je torej vpliv vseh

Tabela 2: Preverjanje vpliva skupnih ocen posameznih šol na konkurenčno prednost in njene pojavne oblike z regresijsko analizo (determinacijski koeficienti)

Odvisna spremenljivka (Y) = Oblika konkurenčne prednosti	Neodvisna spremenljivka (X) = Število točk pri posamezni šoli					
	Povprečje vseh šol	Klasična ind. org.	Novejša ind. org.	Viri	Sposobnosti	Znanje
Skupaj	** 0,413 ⁽⁺⁾	** 0,033 ⁽⁺⁾	** 0,057 ⁽⁺⁾	** 0,182 ⁽⁺⁾	** 0,447 ⁽⁺⁾	** 0,399 ⁽⁺⁾
Nižje cene	** 0,302 ⁽⁺⁾	** 0,044 ⁽⁺⁾	** 0,034 ⁽⁺⁾	** 0,135 ⁽⁺⁾	** 0,341 ⁽⁺⁾	** 0,267 ⁽⁺⁾
Diferenciacija	** 0,419 ⁽⁺⁾	* 0,024 ⁽⁺⁾	** 0,063 ⁽⁺⁾	** 0,183 ⁽⁺⁾	** 0,445 ⁽⁺⁾	** 0,419 ⁽⁺⁾

Opomba: * Povezava je statistično značilna pri $\alpha < 0,05$; ** Povezava je statistično značilna pri $\alpha < 0,01$

ostalih šol) na konkurenčno prednost oziroma posamezne pojavne oblike le-te. Kot kaže tabela 3, ima največji pozitiven vpliv na skupno oceno vseh pojavnih oblik konkurenčne prednosti skupna ocena šole na temelju znanja ($R = 0,355$), takoj za njo pa še skupna ocena šole na temelju sposobnosti ($R = 0,349$). Pri ostalih šolah ta vpliv ni več statistično značilen (pri šoli na temelju virov je proti pričakovanjem celo rahlo negativen), zelo nizki (približno med 0 in 0,1) pa so tudi parcialni korelacijski koeficienti. Z vidika posameznih pojavnih oblik konkurenčne prednosti je slika zelo podobna. Večinoma ima največji pozitiven vpliv nanje skupna ocena šole na temelju znanja, precej nižji in statistično neznačilen pa je vpliv skupnih ocen šol na temelju klasične in novejša industrijske organizacije ter virov. Na osnovi parcialne korelacijske analize je moč brez omembe vrednega tveganja *hipotezo 2 potrditi*, saj imajo skupne ocene različnih šol res različen vpliv na doseganje konkurenčne prednosti oziroma njenih pojavnih oblik. Kar se tiče relativnega vpliva posameznih šol, sta za razlaganje konkurenčne prednosti najbolj relevantni šoli na temelju znanja in sposobnosti. Preostale šole so za razlaganje nastanka konkurenčne prednosti precej manj relevantne, sledijo pa si približno takole: šola na temelju novejša industrijske organizacije, šola na temelju klasične industrijske organizacije in šole na koncu šola na temelju virov.

Tabela 3: Preverjanje vpliva skupnih ocen posameznih šol na konkurenčno prednost in njene pojavne oblike s parcialno korelacijsko analizo (parcialni korelacijski koeficienti)

Odvisna spremenljivka (Y) = Oblika konkurenčne prednosti	Neodvisna spremenljivka (X) = Število točk pri posamezni šoli				
	Klasična ind. org.	Novejša ind. org.	Viri	Sposobnosti	Znanje
Skupaj	0,069 ⁽⁴⁾	0,106 ⁽³⁾	-0,013 ⁽⁵⁾	** 0,349 ⁽²⁾	** 0,355 ⁽¹⁾
Nižje cene	0,117 ⁽³⁾	0,056 ⁽⁴⁾	-0,009 ⁽⁵⁾	** 0,314 ⁽¹⁾	** 0,231 ⁽²⁾
Diferenciacija	0,034 ⁽⁴⁾	* 0,123 ⁽³⁾	-0,014 ⁽⁵⁾	** 0,332 ⁽²⁾	** 0,386 ⁽¹⁾

Opomba: * Povezava je statistično značilna pri $\alpha < 0,05$; ** Povezava je statistično značilna pri $\alpha < 0,01$

Povezava med osnovami konkurenčne prednosti in uspešnostjo

S tretjo raziskovalno hipotezo podobno kot s prvo prav tako preverjamo smiselnost obravnavanih šol o osnovah konkurenčne prednosti podjetja, le da sedaj to počnemo s preverjanjem neposrednega vpliva doseženega števila točk pri posameznih šolah na uspešnost podjetja oziroma SPE (ko preverjamo smiselnost šol na temelju industrijske organizacije in virov, jih primerjamo z uspešnostjo SPE, ko primerjamo smiselnost šol na temelju sposobnosti in znanja, pa jih primerjamo z uspešnostjo podjetja kot celote). V obeh skupinah spremenljivk so torej same metrične spremenljivke, kar pomeni, da je za testiranje povezav med njimi mogoče uporabiti univariatno linearno regresijsko analizo. Kot kaže tabela 4, obstaja med skupnimi ocenami posameznih šol 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 precej statistično značilnim povezavam le-te glede na relativno nizke determinacijske koeficiente niso posebno močne. Najmanj so posamezni kazalci uspešnosti očitno odvisni od skupne ocene šole na temelju klasične industrijske organizacije, saj statistično značilno povezavo najdemo le pri kazalcih dobičkonosnosti prihodkov, celotne ekonomičnosti in poslovne ekonomičnosti, pa še pri njih je moč s skupno oceno šole na temelju klasične industrijske organizacije pojasniti le do 5 % njihovega variranja. Tudi v zvezi s šolo na temelju novejše industrijske organizacije ni moč trditi, da skupna ocena te šole pozitivno vpliva na vse kazalce uspešnosti, čeprav so rezultati že precej bolj statistično značilni kot pri šoli na temelju klasične industrijske organizacije. Še vedno je moč s skupno oceno te šole pojasniti le zelo majhne deleže variranja kazalcev uspešnosti, največ spet pri kazalcu dobičkonosnosti prihodkov (6,5 %), pri vseh ostalih pa precej manj kot 5 %. Pri šolah na temelju virov, sposobnosti in znanja je statistično značilnih že več povezav. Med temi šolami je mogoče nekoliko manjše deleže pojasnjene variranja srečati pri šoli na temelju virov. Pri finančnih kazalcih so ti večinoma nad 10 %, pri nefinančnih pa nekoliko manjši, večinoma okrog 5 ali nekaj več odstotkov. Precej večji (a še vedno dejansko dokaj nizki) so deleži pojasnjene variranja v zvezi s šolama na temelju sposobnosti in znanja ter v zvezi s skupno oceno vseh šol, pri katerih je mogoče z njihovimi skupnimi ocenami pojasniti že okrog 20 do 25 % variranja najpomembnejših finančnih kazalcev uspešnosti in zadovoljivih 10 ali celo več odstotkov variranja večine nefinančnih kazalcev uspešnosti. Na podlagi regresijske analize lahko torej zaključimo, da skupna ocena vseh šol ter skupne ocene šol na temelju virov, sposobnosti in znanja večinoma pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja. Ker po drugi strani za obe različici šole na temelju industrijske organizacije to ne velja v tolikšni meri, lahko *hipotezo 3 le delno potrdimo*.

Za preverjanje veljavnosti hipoteze 4 uporabljamo parcialno korelacijsko analizo, s katero ugotavljamo relativni vpliv skupne ocene vsake posamezne šole (izločen je torej vpliv vseh ostalih šol) na posamezne kazalce uspešnosti. Kot kaže tabela 5, ima največji pozitiven vpliv na večino finančnih kazalcev uspešnosti skupna ocena šole na temelju znanja (pri prvih petih kazalcih uspešnosti znašajo parcialni

Tabela 4: Preverjanje vpliva skupnih ocen posameznih šol na posamezne kazalce uspešnosti z regresijsko analizo (determinacijski koeficienti)

Odvisna spremenljivka (Y) = Uspešnost	Neodvisna spremenljivka (X) = Število točk pri posamezni šoli					
	Povprečje vseh šol	Klasična ind. org.	Novejša ind. org.	Viri	Sposobnosti	Znanje
Čista dobičkonosnost kapitala	** 0,212 (+)	0,008 (+)	** 0,032 (+)	** 0,105 (+)	** 0,217 (+)	** 0,214 (+)
Dobičkonosnost sredstev	** 0,241 (+)	* 0,017 (+)	* 0,023 (+)	** 0,118 (+)	** 0,264 (+)	** 0,251 (+)
Dobičkonosnost prihodkov	** 0,293 (+)	** 0,054 (+)	** 0,065 (+)	** 0,166 (+)	** 0,256 (+)	** 0,260 (+)
Celotna ekonomičnost	** 0,225 (+)	** 0,037 (+)	** 0,038 (+)	** 0,135 (+)	** 0,188 (+)	** 0,193 (+)
Poslovna ekonomičnost	** 0,192 (+)	* 0,017 (+)	** 0,038 (+)	** 0,139 (+)	** 0,191 (+)	** 0,160 (+)
Dodana vrednost na zaposl.	** 0,135 (+)	0,007 (+)	** 0,038 (+)	** 0,077 (+)	** 0,143 (+)	** 0,104 (+)
Delež stalnih kupcev	** 0,083 (+)	0,008 (+)	* 0,020 (+)	** 0,040 (+)	** 0,080 (+)	** 0,083 (+)
Delež stalnih dobaviteljev	* 0,022 (+)	0,006 (+)	0,001 (+)	0,006 (+)	** 0,034 (+)	* 0,023 (+)
Fluktuacija zaposlenih	** 0,140 (-)	0,000 (-)	* 0,018 (-)	** 0,059 (-)	** 0,145 (-)	** 0,117 (-)
Delež odh. za izobr. in usposab.	** 0,100 (+)	0,001 (+)	0,004 (+)	** 0,035 (+)	** 0,121 (+)	** 0,141 (+)
Delež odh. za razisk. in razvoj	** 0,106 (+)	0,010 (+)	0,016 (+)	** 0,036 (+)	** 0,109 (+)	** 0,096 (+)
Delež rekl. v vseh izdobjah	** 0,155 (-)	0,011 (-)	0,006 (-)	** 0,074 (-)	** 0,141 (-)	** 0,175 (-)

Opomba: * Povezava je statistično značilna pri $\alpha < 0,05$; ** Povezava je statistično značilna pri $\alpha < 0,01$;

korelacijski koeficienti med 0,145 in 0,277), takoj za njo pa je vsaj z vidika dveh najpogostejših kazalcev uspešnosti (dobičkonosnosti kapitala in sredstev) skupna ocena šole na temelju sposobnosti (prva dva parcialna korelacijska koeficienta znašata 0,175 in 0,218). Za vse ostale povezave med ocenami šol in finančnimi kazalci uspešnosti je težko oceniti njihov vrstni red, ker se rangi pri posameznih šolah zelo razlikujejo po posameznih kazalcih (tudi stopnje tveganja so večinoma precej visoke). Mogoče bi se iz teh rangov dalo sklepati le to, da je z vidika vpliva na finančno uspešnost še najmanj pomembna skupna ocena šole na temelju klasične industrijske organizacije. Kar se tiče nefinančnih kazalcev uspešnosti, je slika podobna. Od kazalca do kazalca se namreč rangi parcialnih korelacijskih koeficientov razlikujejo, pri čemer je vseeno lepo vidno, da ima največji pozitiven vpliv na večino nefinančnih kazalcev skupna ocena šole na temelju znanja, sledi pa ji spet šola na temelju sposobnosti. Na osnovi parcialne korelacijske analize je torej moč brez večjega tveganja *hipotezo 4 potrditi*, saj imajo skupne ocene različnih šol res različen vpliv na uspešnost. Najbolj relevantni sta očitno šoli na temelju znanja in sposobnosti, ostale šole (še posebej šola na temelju klasične industrijske organizacije) pa precej manj.

Tabela 5: Preverjanje vpliva skupnih ocen posameznih šol na posamezne kazalce uspešnosti s parcialno korelacijsko analizo (parcialni korelacijski koeficienti)

Odvisna spremenljivka (Y) = Oblika konkurenčne	Neodvisna spremenljivka (X) = Število točk pri posamezni šoli				
	Klasična ind. org.	Novejša ind. org.	Viri	Sposob- nosti	Znanje
Čista dobičkonosnost kapitala	-0,006 ⁽⁵⁾	0,073 ⁽³⁾	0,022 ⁽⁴⁾	** 0,175 ⁽²⁾	** 0,231 ⁽¹⁾
Dobičkonosnost sredstev	0,038 ⁽³⁾	0,035 ⁽⁴⁾	0,028 ⁽⁵⁾	** 0,218 ⁽²⁾	** 0,277 ⁽¹⁾
Dobičkonosnost prihodkov	* 0,152 ⁽²⁾	* 0,151 ⁽³⁾	0,105 ⁽⁵⁾	0,119 ⁽⁴⁾	** 0,257 ⁽¹⁾
Celotna ekonomičnost	0,114 ⁽²⁾	0,095 ⁽⁴⁾	0,102 ⁽³⁾	0,090 ⁽⁵⁾	** 0,200 ⁽¹⁾
Poslovna ekonomičnost	0,050 ⁽⁵⁾	0,102 ⁽⁴⁾	* 0,144 ⁽²⁾	* 0,132 ⁽³⁾	* 0,145 ⁽¹⁾
Dodana vrednost na zaposlenega	0,006 ⁽⁵⁾	0,114 ⁽²⁾	0,051 ⁽⁴⁾	* 0,166 ⁽¹⁾	0,097 ⁽³⁾
Delež stalnih kupcev	0,040 ⁽⁴⁾	0,079 ⁽³⁾	0,028 ⁽⁵⁾	0,082 ⁽²⁾	** 0,177 ⁽¹⁾
Delež stalnih dobaviteljev	0,045 ⁽⁴⁾	-0,011 ⁽⁵⁾	-0,046 ⁽³⁾	0,119 ⁽¹⁾	0,061 ⁽²⁾
Fluktuacija zaposlenih	0,084 ⁽³⁾	-0,040 ⁽⁵⁾	0,045 ⁽⁴⁾	** -0,203 ⁽¹⁾	-0,096 ⁽²⁾
Delež odhodkov za izobr. in usposab.	-0,037 ⁽⁴⁾	-0,022 ⁽⁵⁾	-0,046 ⁽³⁾	* 0,133 ⁽²⁾	** 0,235 ⁽¹⁾
Delež odhodkov za razisk. in razvoj	0,032 ⁽⁵⁾	0,045 ⁽⁴⁾	-0,064 ⁽³⁾	* 0,152 ⁽¹⁾	0,107 ⁽²⁾
Delež reklamacij v vseh izdobavah	-0,029 ⁽³⁾	0,027 ⁽⁴⁾	-0,016 ⁽⁵⁾	-0,082 ⁽²⁾	** -0,250 ⁽¹⁾

Opomba: * Povezava je statistično značilna pri $\alpha < 0,05$; ** Povezava je statistično značilna pri $\alpha < 0,01$;

Sklep

Kar zadeva testiranje raziskovalnih hipotez in drugih pomembnih spoznanj, smo prišli v prispevku predvsem do naslednjih dveh sklepov:

- Na temelju regresijske analize lahko zaključimo, da bolj kot podjetja sledijo naukom šol na temelju industrijske organizacije, virov, sposobnosti in znanja, večjo konkurenčno prednost dosegajo, kar pomeni, da lahko hipotezo 1 potrdimo. Po drugi strani pa skupna ocena šole na temelju industrijske organizacije (v nasprotju s preostalimi tremi šolami) nima statistično značilnega vpliva na večino kazalcev uspešnosti, iz česar sledi, da lahko hipotezo 3 le delno potrdimo.
- Na temelju parcialne korelacijske analize lahko zaključimo, da sta za razlaganje konkurenčne prednosti (oziroma njenih posameznih pojavnih oblik) in uspešnosti podjetja najbolj relevantni šoli na temelju znanja in sposobnosti. Druge šole se zdijo za razlaganje nastanka konkurenčne prednosti precej manj relevantne (hipotezi 2 in 4 lahko torej potrdimo).

Naše ugotovitve vsekakor večinoma potrjujejo sklepe empiričnih raziskav o osnovah konkurenčne prednosti, ki so bile v preteklosti že opravljene tako v tranzicijskih gospodarstvih kot tudi v razvitih tržnih gospodarstvih. S tega vidika lahko torej ta prispevek štejem kot potrditev tega, kar so v svojih raziskavah ugotovili številni avtorji, namreč, da so »notranje« osnove konkurenčne prednosti (tiste, ki

izhajajo iz podjetja) očitno nekoliko pomembnejše za izgradnjo konkurenčne prednosti podjetja kot »zunanje« osnove.

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 sabo 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

- Barney, Jay B. (1986): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science* 32 (10): 1231–1241.
- Barney, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99–120.
- Barney, Jay B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading: Addison-Wesley.
- Bartmess, Andrew in Cerny, Keith (1993): Building Competitive Advantage through a Global Network of Capabilities. *California Management Review* 35 (2): 78–103.
- Čater, Tomaž (2001a): Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja. *Organizacija* 34 (2): 64–74.
- Čater, Tomaž (2001b): Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. *IB revija* 35 (1): 76–85.
- 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: Electronic Proceedings (Compact Disc)*, Tučepi, 22–24 May 2003, 2372–2392. Split: Faculty of Economics.
- Demarest, Marc (1997): Understanding Knowledge Management. *Long Range Planning* 30 (3): 374–384.
- Edvinsson, Leif (1997): Developing Intellectual Capital at Scandia. *Long Range Planning* 30 (3): 366–373.
- Ensign, Prescott C. (1998): Interrelationships and Horizontal Strategy to Achieve Synergy and Competitive Advantage in the Diversified Firm. *Management Decision* 36 (9–10): 657–668.
- Gadhoun, Yoser (1998): Corporate Governance and Top Managers: Potential Sources of Sustainable Competitive Advantage. *Human Systems Management* 17 (3): 205–222.
- Gospodarski vestnik (2002): FIPO baza 2002. Dostopno preko: <http://www.gvin.com/fipo> 2002, junij 2003.

- 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.
- Javidan, Mansour (1998): Core Competence: What Does It Mean in Practice? *Long Range Planning* 31 (1): 60–71.
- Kamoche, Ken (1993): Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm. Working Paper. Birmingham: University of Birmingham, Department of Commerce.
- Kamoche, Ken (1996): Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm. *Journal of Management Studies* 33 (2): 213–233.
- King, Adelaide W., 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.
- 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.
- Lado, Augustine A., 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.
- Leonard, Dorothy in Sensiper, Sylvia (1998): The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review* 40 (3): 112–132.
- Mahoney, Joseph T. (1995): The Management of Resources and the Resource of Management. *Journal of Business Research* 33 (2): 91–101.
- Maijoor, 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.
- Makadok, Richard (2001): Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal* 22 (5): 387–401.
- Mauri, Alfredo J. in Michaels, Max P. (1998): Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination. *Strategic Management Journal* 19 (3): 211–219.
- McAulay, Laurie, Russell, Graeme in Sims, Julian (1997): Tacit Knowledge for Competitive Advantage. *Management Accounting* 75 (11): 36–37.
- McGahan, Anita M. in Porter, Michael E. (1997): How Much Does Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal* 18 (Summer Special Issue): 15–30.
- Michalisin, Michael D., Smith, Robert D. in Kline, Douglas M. (1997): In Search of Strategic Assets. *International Journal of Organizational Analysis* 5 (4): 360–387.
- Nonaka, Ikujiro in Takeuchi, Hirotaka (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Oktemgil, M. (1994): Model Building on Resource Management Capability as a Rent Earning Potential for Sustainable Competitive Advantage. Working Paper. Birmingham: University of Birmingham, Birmingham Business School.
- Peteraf, Margaret A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal* 14 (3): 179–191.
- Porter, Michael E. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* 57 (2): 137–145.
- Porter, Michael E. (1981): The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review* 6 (4): 609–620.
- Porter, Michael E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Powell, Thomas C. (1992): Organizational Alignment as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* 13 (2): 119–134.

- Powell, Thomas C. (1993): Administrative Skill as Competitive Advantage – Extending Porter's Analytical Framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 10 (2): 141–153.
- Prahalad, C. K. in Hamel, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68 (5–6): 79–93.
- Pučko, Danijel (1998): Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija* 31 (10): 557–565.
- Pučko, Danijel (2002a): Analiza konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij. V: Prašnikar, Janez (ur.), *Primerjajmo se z najboljšimi*, 175–195. Ljubljana: Finance.
- 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, 1–18. Stockholm: School of Entrepreneurship.
- Pučko, Danijel (2002c): Sources of Competitive Advantage of the Business Firms in Transforming Economies: Case of Slovenia. V: *An Enterprise Odyssey: Economics and Business in the New Millenium: Electronic Proceedings (Compact Disc)*, Zagreb, 27–29 June 2002, 1385–1403. Zagreb: Graduate School of Economics and Business.
- Quinn, James B., Anderson, Philip in Finkelstein, Sydney (1996): Managing Professional Intellect: Making Most of the Best. *Harvard Business Review* 74 (2): 71–80.
- Roquebert, Jaime A., Phillips, Robert L. in Westfall, Peter A. (1996): Markets vs. Management: What »Drives« Profitability? *Strategic Management Journal* 17 (8): 653–664.
- Rumelt, Richard P. (1991): How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal* 12 (3): 167–185.
- 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.
- Stalk, George, Evans, Philip in Shulman, Lawrence E. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review* 70 (4): 57–69.
- Statistični urad Republike Slovenije (2002): *Statistični letopis RS 2002*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Tampoe, Mahen (1994): Exploiting the Core Competences of Your Organization. *Long Range Planning* 27 (4): 66–77.
- Ulrich, Dave (1987): Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners. *Human Resource Planning* 10 (4): 169–184.
- Uradni list RS (2001): Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-F). Uradni list RS 2001 (45/01): 5030–5068.
- 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.
- Verdin, Paul J. in Williamson, Peter J. (1992): Core Competence, Competitive Advantage and Industry Structure. Working Paper. Fontainebleau: INSEAD.
- Verdin, Paul J. in Williamson, Peter J. (1993): Core Competence, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links. Working Paper. Fontainebleau: INSEAD.
- Wernerfelt, Birger (1984): A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5 (2): 171–180.
- Whitehill, Martin (1997): Knowledge-Based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage. *Long Range Planning* 30 (4): 621–627.
- Wiig, Karl M. (1997): Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. *Long Range Planning* 30 (3): 399–405.
- Zupan, Nada (1996): Human Resources as a Source of Competitive Advantage in Transitional Companies: The Case of Slovenia. *Slovenska ekonomska revija* 47 (5–6): 510–524.