

Oblike konkurenčne prednosti in njihov vpliv na uspešnost podjetja

DR. TOMAŽ ČATER, DOCENT, KATEDRA ZA TRŽENJE, EF, UNIVERZA V LJUBLJANI

Povzetek: Konkurenčno prednost razumemo kot prednostni položaj podjetja v očeh kupcev gledano relativno v primerjavi s konkurenti. Kot glavne pojave oblike konkurenčne prednosti je treba izpostaviti predvsem nižje cene in diferenciacijo glede na konkurenco, pri čemer lahko slednjo še naprej razdelimo na prednost v obliki odličnega proizvoda (storitve), celovitosti ponudbe, hitrega zadovoljevanja potreb kupcev, prilagodljivosti pri zadovoljevanju kupcev in pozitivne podobe podjetja v očeh kupcev. Seveda ima lahko podjetje konkurenčno prednost tudi v več pojavnih oblikah hkrati. Empirična analiza pojavnih oblik konkurenčne prednosti na vzorcu 225 slovenskih podjetij kaže, da skušajo ta pritegniti kupce predvsem z diferenciacijo glede na konkurenco, še posebej z večjo prilagodljivostjo pri zadovoljevanju potreb kupcev, nekoliko manj pa z nižjimi cenami. Raziskava tudi potrjuje ugotovitve večine strokovne literature, da so podjetja s konkurenčno prednostjo (tako na splošno kot tudi v posameznih pojavnih oblikah) uspešnejša od podjetij brez konkurenčne prednosti. Podjetja s hkratno konkurenčno prednostjo v ceni in diferenciaciji so finančno uspešnejša od podjetij s konkurenčno prednostjo v le eni izmed obeh oblik. Z vidika vpliva na uspešnost je nekoliko bolj kot konkurenčna prednost v obliki nižjih cen relevantna konkurenčna prednost v obliki diferenciacije, še posebej prilagodljivost in hitrost podjetja pri zadovoljevanju potreb kupcev.

Ključne besede:
Podjetje, konkurenčna prednost, nižje cene, diferenciacija, uspešnost

Forms of Competitive Advantage and their Influence on Firm Performance

Abstract: A competitive advantage can be defined as a firm's unique position (as perceived by the customers) in comparison with its competitors. Two major forms of competitive advantage are lower price and differentiation, where the latter can take the following forms: superior products (services), the totality of supply, speed, flexibility, and the positive image of a firm. Naturally, a firm can have a competitive advantage in several forms simultaneously. The empirical analysis of the forms of competitive advantage based on the sample of 225 Slovenian firms reveals that firms try to build their competitive advantage on differentiation, especially on greater flexibility at satisfying customers' needs, more than on lower price. As most of past research, our results also show that firms with any form of competitive advantage clearly outperform firms that have no competitive advantage. Similarly, firms with a simultaneous competitive advantage in lower price and differentiation are financially more successful than firms with competitive advantage in only one of the two forms. A conclusion can also be made that a competitive advantage in differentiation, especially in the form of flexibility and speed at satisfying customers' needs, has somewhat greater influence of firm performance than competitive advantage in lower price.

Key words:
Firm, competitive advantage, lower price, differentiation, performance

1. Uvod

Zagotoviti konkurenčnost podjetja je danes ena od najtežjih nalog in hkrati bistvo dela vrhovnih menedžerjev v podjetjih (Ma, 1999a, str. 709). Še posebej velja to v t. i. informacijski dobi sedanosti kot naslednici industrijske dobe. Zagotavljanje konkurenčne prednosti je še toliko pomembnejše v razmerah, v katerih se trenutno nahaja slovensko gospodarstvo, ko precejšnje število podjetij le s težavo zagotavlja primeren obseg prodaje, ki je nujen za zagotavljanje delovnih mest ter obstoja in razvoja podjetja. Namen tega prispevka je osvetliti povezavo med konkurenčno prednostjo oziroma njenimi pojavnimi oblikami in uspešnostjo podjetij oziroma njihovih strateških poslovnih enot (SPE). Da bi dosegli tako opredeljeni namen raziskave, v prvem delu tega prispevka najprej opisujemo temeljne pojave oblike konkurenčne prednosti, argumentiramo možnost doseganja konkurenčne prednosti hkrati v več pojavnih oblikah in podajamo pregled dosedanjih empiričnih raziskav, povezanih s to tematiko. Drugi del prispevka se nanaša na empirično raziskavo o pojavnih oblikah konkurenčne prednosti in njihovi povezavi z uspešnostjo v slovenskih podjetjih. Najprej predstavljamo metodološko ozadje raziskave, nato njene temeljne rezultate, na koncu sledi še sklep.

2. Pojavne oblike konkurenčne prednosti podjetja

2.1. Utemeljitev nižjih cen in diferenciacije kot dveh pojavnih oblik konkurenčne prednosti podjetja

Pri opredelitvi pojavnih oblik konkurenčne prednosti izhajamo iz logične predpostavke, da ta nastane na podlagi svojih osnov in da je njena logično pričakovana posledica večja uspešnost podjetja, kar pomeni, da konkurenčna prednost ni sinonim za uspešnost. Vprašati se je torej treba, kaj je tisto, kar kupca pritegne, da kupuje „pri nas“ in ne pri konkurenčnih podjetjih. V grobem lahko na to vprašanje odgovorimo, da podjetje kupce pridobi in zadrži le, (1) če jim ponuja nekaj, česar pri konkurentih (še) ne morejo dobiti oziroma ne morejo dobiti na želeni način (na primer dovolj hitro), 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 cene. Takšno gledanje na konkurenčno prednost podjetja je t. i. pozicijsko gledanje, saj gre za to, da si podjetje v očeh kupcev ustvari privlačnejši položaj na trgu v primerjavi s konkurenti, tj., da kupcem v primerjavi s konkurenco ponuja za določen znesek denarja neko večjo vrednost ali pa vsaj enako vrednost za manjši znesek denarja (Woodruff, 1997, str. 139).

V prispevku kot dve osnovni pojavi obliki konkurenčne prednosti podjetja obravnavamo nižje cene in diferenciacijo. Predvsem glede slednje je vprašanje, na kaj vse se lahko nanaša. Vsekakor lahko govorimo o več pojavnih oblikah oziroma vrstah diferenciacije (prirejeno po Kotli in Vadlamaniju (1995, str. 76), Sashiju in Sternu (1995, str. 126) ter Helmsu in Etkinu (2000, str. 1)) (glej sliko 1):

(1) Diferenciran proizvod in/ali storitev: Kupec dobi v podjetju točno takšen proizvod (storitev), ki si ga (jo) želi, hkrati pa ga (je) ne more dobiti pri konkurentih.

(2) Celovita ponudba: Podjetje se od konkurentov razlikuje po tem, da kupcu poleg določenega proizvoda

(storitve) ponuja še neke podporne ali pa komplementarne proizvode (storitve).

(3) Hitro zadovoljevanje potreb kupcev: Hiter odziv podjetja je namreč danes nujen, saj v večini primerov kupci na proizvod ali storitev niso pripravljeni čakati. Hitrejša dobava torej pomeni obliko diferenciacije in s tem vpliva na privabljanje dodatnih kupcev oziroma na rast tržnega deleža (Helms, Etkin, 2000, str. 4), hkrati pa vsaj za kratek čas tudi omogoča postavitev nekoliko višjih cen (Kumar, Motwani, 1995, str. 51) in doseganje večje uspešnosti poslovanja (Lederer, Li, 1993, str. 22; Wagner, Digman, 1997, str. 345; Johnson, Busbin, 2000, str. 154).

(4) Prilagodljivo zadovoljevanje posebnih (specifičnih) potreb kupcev: Vse pomembnejša oblika diferenciacije postaja dandanes tudi zadovoljevanje tistih posebnih potreb kupcev, s katerimi se konkurenti ne želijo ali ne zmorejo ukvarjati (oziroma jih zadovoljevati).

(5) Ugled oziroma podoba (imidž) podjetja: Podjetje se od konkurentov razlikuje po ugledu oziroma podobi (na primer, če je iz poslovanja podjetja jasno razvidno, da je okoljevarstveno naravnano).

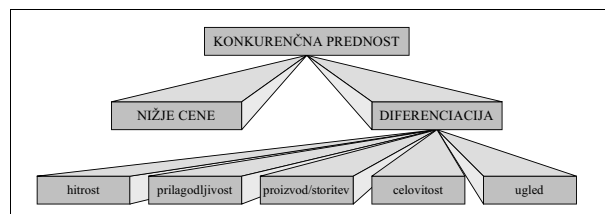
Če prevzamemo takšno gledanje na konkurenčno prednost, je tudi bolj razumljivo, zakaj kot pojave oblike konkurenčne prednosti poleg cene in diferenciacije ne obravnavamo na primer tudi nekaterih prednosti v virih, sposobnostih in znanju podjetja, kot to predlagajo na primer Day in Wensley (1988, str. 2) ter Ma (2000b, str. 54). Gre namreč za to, da kupci prednosti podjetja v virih, sposobnostih in znanju podjetja niti ne opazijo (gre za attribute podjetja, ki so očem javnosti, tudi kupcem, večinoma skriti). Kupce torej na nekem trgu ni mogoče pridobiti na svojo stran samo na temelju prednosti v virih, sposobnostih in znanju, če jim na temelju takšne prednosti podjetje ne ponudi neke večje vrednosti, tj. nečesa, v čemer vidijo korist zase. Boljše vire, sposobnosti in znanje glede na konkurenco je zato smiselneje obravnavati kot neke možne osnove konkurenčne prednosti, pri čemer nikakor ne kaže pozabiti na besedo možne, saj na podlagi takšne prednosti podjetje kupcem lahko ponudi neko večjo vrednost, ni pa to nujno. Ravno zaradi tega se v tem prispevku z viri, sposobnostmi in znanjem podjetja podrobneje ne ukvarjamo, saj namen prispevka ni obravnava osnov, marveč pojavnih oblik konkurenčne prednosti. Poleg tega smo vprašanje povezav med osnovami konkurenčne prednosti ter njenimi pojavnimi oblikami že obravnavali drugje (Čater, 2004; Čater, 2005).

2.2. Dilema hkratnega doseganja konkurenčne prednosti v ceni in diferenciaciji

Ko govorimo o dilemi hkratnega doseganja konkurenčne prednosti v ceni in diferenciaciji, se je dobro najprej ustaviti pri vprašanju stroškov diferenciacije. Po navadi namreč diferenciacija zahteva določen »davek« v obliki višjih stroškov, ki s sabo vsaj na dolgi rok prinaša tudi zahtevo po postavitvi višjih cen. Razlog za dodatne stroške so zahteve, da podjetje aktivnosti, ki so potrebne za izdelavo proizvoda, izvaja boljše oziroma hitreje (podaljševanje življenjske dobe proizvoda na primer zahteva uporabo kakovostnejšega in zaradi tega dražjega materiala). Seveda vse oblike diferenciacije še zdaleč niso enako stroškovno zahtevne. Tako na primer diferenciacija na podlagi dobre koordinacije povezanih aktivnosti še zdaleč ni tako draga kot diferenciacija, ki izhaja iz luksuznih dodatkov k proizvodu (Porter, 1985, str. 127–128).

Seveda pa s tem, ko pravimo, da diferenciacija precejkrat prinaša tudi višje stroške (cene), ne trdimo, da se ne more zgoditi, da prispeva tudi k znižanju stro-

Slika 1: Pojavne oblike konkurenčne prednosti podjetja



škof izvajanja aktivnosti. Negativni stroški diferenciacije lahko na primer nastanejo zaradi vertikalne ali horizontalne integracije podjetja. Če pride do tega, lahko to pomeni eno od naslednjih treh možnosti (Porter, 1985, str. 129): (1) podjetje prej ni izkoristilo vseh možnosti za znižanje stroškov, (2) enkratnost aktivnosti na splošno ni bila zaželeno, (3) prišlo je do pomembne inovacije, ki je konkurenti še niso izkoristili (na primer uvedba avtomatiziranega procesa, ki pomeni večjo kakovost in hkrati nižje stroške).

Ko govorimo o stroških diferenciacije, seveda ne moremo mimo stroškov kakovosti. Vse več avtorjev (na primer Belohlav, 1993, str. 60–61; Terziovski, Samson, 1993, str. 15–16) se namreč strinja, da tradicionalne trditve, da je »izboljševanje kakovosti drago«, ne veljajo več, saj so posledica necelevitega gledanja na stroške kakovosti, ki ne upošteva dovolj stroškov slabe kakovosti (na primer stroškov izgubljenih kupcev, izgube slovesa, stroškov popravil in garancij, itd.). Ti stroški so namreč bistveno višji kot stroški zagotavljanja in izboljševanja kakovosti, le da so bili dolgo, predvsem zaradi tega, ker jih je težko kvantificirati, precej podcenjeni.

Če strokovna literatura na vprašanje, ali je možno hkrati zasledovati več poslovnih strategij, ne ponuja jasnega odgovora, je torej dilema precej manjša pri vprašanju, ali ima lahko neko podjetje hkrati konkurenčno prednost tako v obliki nižje cene kot tudi v obliki diferenciacije. Če podjetje izkoristi neke ugodne okoliščine, je seveda povsem možno, da kupcem ponuja diferenciran proizvod, ki je hkrati tudi cenejši od konkurenčnih (Flynn, Schroeder, Sakakibara, 1995, str. 666; Flynn, Flynn, 1996, str. 370–374). Logika tovrstne hkratne prednosti še posebej velja v primeru, ko sta tako cena (stroški) proizvoda oziroma storitve kot tudi diferenciacijski potencial podjetja odvisna primarno le od majhnega števila dejavnikov, ki jih podjetje lahko zagotavlja (izkorišča) vse hkrati. Če ima na primer podjetje sedež na izredno privlačni lokaciji blizu kupcev, je lahko rezultat te lokacije tako nižja cena (kot posledica nižjih stroškov transporta, oglaševanja itd.) kot tudi diferenciacija glede na konkurente (kot posledica večje prilagodljivosti, hitrejših dobav kupcem itd.). V večini primerov je hkratna prednost v ceni in diferenciaciji s strani kupcev seveda zaželena, razen če deluje t. i. psihološki učinek višjih cen, ko je višja cena za kupce signal izredne vrednosti proizvoda oziroma storitve (Kotler, 1996, str. 518). V zvezi s hkratnostjo doseganja konkurenčne prednosti v ceni (stroških) in diferenciaciji velja opozoriti še na Karnanija (1984, str. 377), ki trdi, da je mogoče manjšo prednost v diferenciaciji nadomestiti z večjo prednostjo v ceni (stroških) in obratno, skratka, da je med obema oblikama konkurenčne prednosti mogoče nadomeščanje (trade-off).

2.3. Konkurenčna prednost in povezava z uspešnostjo podjetja

Pojma konkurenčna prednost in uspešnost sta v strokovni literaturi tesno povezana, največkrat v smislu, da je uspešnost podjetja odvisna od konkurenčne prednosti oziroma da je konkurenčna prednost nujni pogoj za uspešnost (Spanos, Lioukas, 2001, str. 919). Piercy, Kaleka in Katsikeas (1998, str. 384) tako na primer navajajo izsledke svoje empirične raziskave, ki kaže, da imajo uspešnejša podjetja hkrati tudi večjo konkurenčno prednost, in sicer tako v obliki nižjih cen (stroškov) kot tudi v različnih oblikah diferenciacije (kakovost proizvoda, sloves, poprodajne storitve in hitrost dobave). V strokovni literaturi so seveda evidentirane tudi številne raziskave, ki potrjujejo pozitivno odvisnost uspešnosti od posameznih oblik konkurenčne prednosti, predvsem od diferenciacije (odličnosti) proizvoda (Kroll, Wright, Heiens, 1999, str. 381) oziroma storitve (Peach, 1992) ter od hitrosti zadovoljevanja potreb kupcev (Sullivan, Kang, 1999, str. 1). Takšno razmišljanje je glede na to, da gre pri konkurenčni prednosti za boljši oziroma superiorniji položaj glede na konkurente, sicer razumljivo in pričakovano, ne kaže pa oba pojma preprosto enačiti (Ma, 1999b, str. 259) oziroma ju obravnavati kot sinonima, tako kot to počno številni avtorji (na primer Buckley, Pass, Prescott, 1988, str. 176; Francis, Tharakan, 1989, str. 9; Kolar, Tomažič, 1993, str. 99). Ne glede na logičnost povezave med konkurenčno prednostjo in uspešnostjo torej velja biti previden, še posebej če uspešnost ocenjujemo pretežno s finančnimi kazalci. Coff (1999, str. 120) tako na primer opozarja, da se rente, do katerih pride zaradi konkurenčne prednosti, ne odražajo vedno v večji izkazani uspešnosti, saj se jih lahko že prej polastijo različni udeleženci v podjetju

(na primer zaposleni z višjimi plačami). Da konkurenčna prednost ne pripelje vedno do večje uspešnosti, opozarjajo tudi nekateri drugi avtorji (na primer Coyne, 1986, str. 60; Ma, 2000a, str. 24–26).

Strokovna literatura se že lep čas trudi, da bi se dokopala do ugotovitve, ali je podjetje uspešnejše, če ima konkurenčno prednost v nižji ceni (stroških), ali pa vendarle večjo uspešnost omogoča prednost v diferenciaciji. Tehnica se glede tega vprašanja bolj nagiba na stran diferenciacije. Caves in Ghemawat (1992, str. 11) sta tako v svoji raziskavi ugotovila, da prednost v diferenciaciji (predvsem v funkcionalnosti proizvoda, njegovem stilu ter širini proizvodnega programa) podjetju omogoča večjo razliko v dobičku glede na konkurente kot prednost v nizkih stroških, pri čemer pa opozarjata, da na drugi strani prednost v stroških (in posledično tudi v ceni) odseva v večjem tržnem deležu. Do podobnih ugotovitev sta prišla tudi Doyle in Wong (1998, str. 524), ki sta preučevala značilnosti uspešnih podjetij in kot eno ključnih identifikacijskih diferenciacijsko prednost pred konkurenti. Ravno zaradi tega, ker naj bi bilo podjetje na podlagi prednosti v diferenciaciji uspešnejše kot na podlagi prednosti v ceni (stroških), je po mnenju Kumarja in Motwanija (1995, str. 51) tudi razumljivo, zakaj že od konca 70. let 20. stoletja poudarek konkurenčne prednosti ni več v nizkih stroških, marveč v različnih oblikah diferenciacije, v zadnjem času še najbolj v hitrem odzivu podjetja na potrebe kupcev.

Če smo do sedaj govorili le o primerjavi med konkurenčno prednostjo v ceni (stroških) in konkurenčno prednostjo v diferenciaciji, se je treba sedaj vprašati tudi, kakšne so z vidika vpliva na uspešnost razlike med hkratno prednostjo v ceni in diferenciaciji ter prednostjo samo v ceni ali samo v diferenciaciji. Številne empirične raziskave (glej na primer White, 1986, str. 227; Faulkner, Bowman, 1992, str. 496–497) kažejo, da podjetja s hkratno konkurenčno prednostjo v nižji ceni in diferenciaciji dosegajo večjo uspešnost od podjetij, ki imajo konkurenčno prednost v le eni od obeh oblik.

3. Metodološko ozadje empirične raziskave

3.1. Raziskovalne hipoteze

V prispevku se, kot že rečeno, osredotočamo na preverjanje povezave med konkurenčno prednostjo oziroma njenimi posameznimi pojavnimi oblikami in uspešnostjo podjetja. To povezavo testiramo z naslednjimi raziskovalnimi hipotezami:

H1: Podjetja, ki imajo konkurenčno prednost, so uspešnejša od podjetij, ki nimajo konkurenčne prednosti.

H2: Podjetja, ki imajo konkurenčno prednost v obliki nižjih cen, so uspešnejša od podjetij, ki nimajo nikakršne konkurenčne prednosti.

H3: Podjetja, ki imajo konkurenčno prednost v obliki diferenciacije, so uspešnejša od podjetij, ki nimajo nikakršne konkurenčne prednosti.

H4: Podjetja, ki imajo konkurenčno prednost hkrati v obliki nižjih cen in diferenciacije, so uspešnejša od podjetij, ki nimajo nikakršne konkurenčne prednosti.

H5: Podjetja, ki imajo konkurenčno prednost predvsem v obliki diferenciacije, so uspešnejša od podjetij, ki imajo konkurenčno prednost predvsem v obliki nižjih cen.

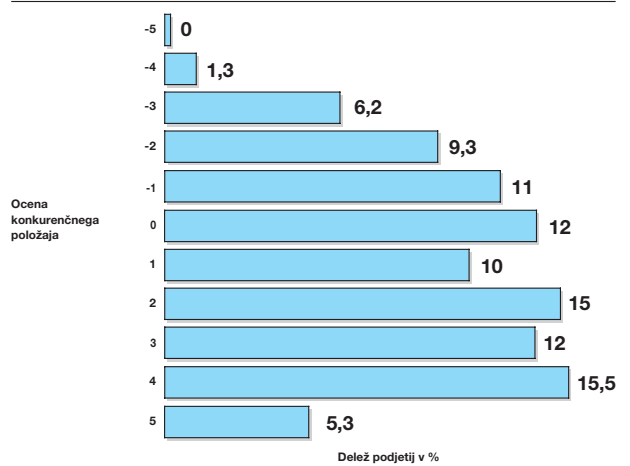
H6: Podjetja, ki imajo konkurenčno prednost hkrati v obliki nižjih cen in diferenciacije, so uspešnejša od podjetij, ki imajo konkurenčno prednost v le eni od obeh oblik.

H7: Vse oblike konkurenčne prednosti ne vplivajo v enaki meri na uspešnost podjetja.

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.

Slika 2: Ocena konkurenčnega položaja slovenskih podjetij



Vir: Anketa med naročniki raziskav v Sloveniji 2003.

Kar zadeva sam način zbiranja podatkov, smo po začetnem testnem anketiranju v desetih podjetjih za sodelovanje skupaj zaposlili 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 ni nepomembno tudi, 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 morajo glede na svojo funkcijo zelo dobro poznati obravnavano tematiko. Celoten postopek zbiranja podatkov od testiranja do zadnjega vrnjenega vprašalnika je potekal v drugi polovici leta 2002.

Strukturo podjetij v vzorcu je moč prikazati po več kriterijih, med katerimi izpostavljamo naslednje:

- (1) Pravna oblika: delniška družba (45,3 %), družba z omejeno odgovornostjo (54,7 %)
- (2) Sektor: proizvodni (33,3 %), storitveni (34,2 %), trgovinski (32,4 %)
- (3) Velikost: majhno (33,3 %), srednje (33,3 %), veliko (33,3 %)
- (4) Leto ustanovitve: 1989 ali prej (50,7 %), 1990 ali pozneje (49,3 %)
- (5) Vrsta večinskega lastništva: država (3,6 %), menedžerji (33,8 %), zaposleni (10,2 %), zunanji lastniki (52,4 %)
- (6) Narodnost kapitala: domač (slovenski) (88,0 %), tuj (12,0 %)
- (7) Večinski prodajni trg: slovenski (72,9 %) (od tega 29,8 % opek lokalni trg in 43,1 % širši slovenski trg), bivše Jugoslavije (4,0 %), držav EU (20,0 %), preostali (3,1 %) (od tega 3,1 % evropski brez EU in 0,0 % neevropski).

Če predstavljeno strukturo podjetij v vzorcu primerjamo z dejansko 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.

Večina vprašanj v vprašalniku je od anketirancev zahtevala, da svoj odgovor podajo v obliki stopnje (ne)strinjanja s ponudnimi trditvami oziroma da ocenijo skladnost zapisane trditve z dejanskim stanjem v podjetju. Pri teh vprašanih smo anketirancem ponu-

2. Berry Leonard L., »Relationship Marketing«, Berry Leonard L., Shostack G. L., Upham G. D. (ured.), *Emerging Perspectives in Services Marketing*, American Marketing Academy, Chicago, 1983, str. 25–28.
3. Bharadwaj Sundar G., Varadarajan Rajan P., Fahy John, »Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions«, *Journal of Marketing*, Chicago, 57 (1993), 4, str. 83–99.
4. Buckley Peter J., Pass Christopher L., Prescott Kate, »Measures of International Competitiveness: A Critical Survey«, *Journal of Marketing Management*, Helensburg, 4 (1988), 2, str. 175–200.
5. Čater Tomaž, »Interweaving of the Sources and Forms of a Firm's Competitive Advantage: A Critical Review of the Adequacy of Existing Schools of Thought«, *Journal for East European Management Studies*, Chermnitz, 10 (2006), 1, str. 7–36.
6. Čater Tomaž, »The Influence of the Sources of Competitive Advantage on the Forms of Competitive Advantage and Firm Performance: The Slovenian (Post-) Transitional Economy«, *South East Europe Review*, Dusseldorf, 7 (2004), 2, str. 137–161.
7. Caves Richard E., Ghemawat Pankaj, »Identifying Mobility Barriers«, *Strategic management Journal*, Chichester, 13 (1992), 1, str. 1–12.
8. Coff Russell W., »When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power«, *Organization Science*, Providence, 10 (1999), 2, str. 119–132.
9. Coyne Kevin P., »Sustainable Competitive Advantage – What It Is and What It Isn't«, *Business Horizons*, Bloomington, 29 (1986), 1, str. 54–61.
10. Day George S., »The Capabilities of Market-Driven Organizations«, *Journal of Marketing*, Chicago, 58 (1994), 4, str. 37–52.
11. Day George S., Nedungadi Prakash, »Managerial Representations of Competitive Advantage«, *Journal of Marketing*, Chicago, 58 (1994), 2, str. 31–44.
12. Day George S., Wensley Robin, »Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority«, *Journal of Marketing*, Chicago, 52 (1988), 2, str. 1–20.
13. Doyle Peter, Wong Veronica, »Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study«, *European Journal of Marketing*, Bradford, 32 (1998), 5–6, str. 514–535.
14. Ellis Brien, Calantone Roger, »Understanding Competitive Advantage through a Strategic Retail Typology«, *Journal of Applied Business Research*, Des Plaines, 10 (1994), 2, str. 23–32.
15. Faulkner David, Bowman Cliff, »Generic Strategies and Congruent Organisational Structures: Some Suggestions«, *European Management Journal*, London, 10 (1992), 4, str. 494–500.
16. Flynn Barbara B., Schroeder Roger G., Sakakibara Sadao, »The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage«, *Decision Sciences*, Atlanta, 26 (1995), 5, str. 659–691.
17. Flynn James E., Flynn Barbara B., »Achieving Simultaneous Cost and Differentiation Competitive Advantages through Continuous Improvement: World Class Manufacturing as a Competitive Strategy«, *Journal of Managerial Issues*, Pittsburgh, 8 (1996), 3, str. 360–379.
18. Francis Arthur, Tharakan Matthew K. (ured.), *The Competitiveness of European Industry*, Routledge, London, 1989, 210 str.
19. Gospodarski vestnik, FIPO baza, 2002. [URL: <http://www.gvin.com/fipo2002>], junij 2003.
20. Grönroos Christian, *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, Wiley, Chichester, 2000, 394 str.
21. Helms Marilyn M., Ettkin Lawrence P., »Time-Based Competitiveness: A Strategic Perspective«, *Competitiveness Review*, Pittsburgh, 10 (2000), 2, str. 1–14.
22. Johnson Julie T., Busbin James W., »The Evolution of Competitive Advantage: Has Virtual Marketing Replaced Time-Based Competition?«, *Competitiveness Review*, Pittsburgh, 10 (2000), 2, str. 153–159.
23. Karnani Aneel, »Generic Competitive Strategies: An Analytical Approach«, *Strategic Management Journal*, Chichester, 5 (1984), 4, str. 367–380.
24. Kolar Tone, Tomažič Brane, »Ugotavljanje konkurenčnosti, priložnosti in prednosti podjetja«, *IB revija*, Ljubljana, 27 (1993), 8–9–10, str. 94–105.
25. Kotha Suresh, Vadlamani Bhatt L., »Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries«, *Strategic management Journal*, Chichester, 16 (1995), 1, str. 75–83.
26. Kotler Philip, *Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*, Slovenska knjiga, Ljubljana, 1996, 832 str.
27. Kroll Mark, Wright Peter, Heiens Richard A., »The Contribution of Product Quality to Competitive Advantage: Impacts on Systematic Variance and Unexplained Variance in Returns«, *Strategic management Journal*, Chichester, 20 (1999), 4, str. 375–384.
28. Kumar Ashok, Motwani Jaideep, »A Methodology for Assessing Time-Based Competitive Advantage of Manufacturing Firms«, *International Journal of Operations & Production Management*, Bradford, 15 (1995), 2, str. 36–53.
29. Lederer Philip J., Li Lode, *Pricing, Production, Scheduling and Delivery-Time Competition*, Working Paper, Yale School of Organization and Management, New Haven, 1993, 29 str.
30. Lynch Daniel F., Keller Scott B., Ozment John, »The Effects of Logistics Capabilities and Strategy on Firm Performance«, *Journal of Business Logistics*, Oak Brook, 21 (2000), 2, str. 47–67.
31. Ma Hao, »Anatomy of Competitive Advantage: A SELECT Framework«, *Management Decision*, Bradford, 37 (1999a), 9–10, str. 709–718.
32. Ma Hao, »Competitive Advantage and Firm Performance«, *Competitiveness Review*, Pittsburgh, 10 (2000a), 2, str. 16–32.
33. Ma Hao, »Creation and Preemption for Competitive Advantage«, *Management Decision*, Bradford, 37 (1999b), 3, str. 259–266.
34. Ma Hao, »Of Competitive Advantage: Kinetic and Positional«, *Business Horizons*, Bloomington, 43 (2000b), 1, str. 53–64.
35. Michalisin Michael D., Smith Robert D., Kline Douglas M., »In Search of Strategic Assets«, *International Journal of Organizational Analysis*, Bowling Green, 5 (1997), 4, str. 360–387.
36. Morgan Robert M., Hunt Shelby D., »Relationship-based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy«, *Journal of Business Research*, New York, 46 (1999), 3, str. 281–290.
37. Peach Ernest B., *Service Quality as the Basis for Professional Service Firm Differentiation: The Service Quality-Organizational Performance Linkage*, Doctoral Thesis, University of Oklahoma, Oklahoma City, 1992, 372 str.
38. Piercy Nigel F., Kaleka Anna, Katsikeas Constantine S., »Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies«, *Journal of World Business*, Greenwich, 33 (1998), 4, str. 378–393.
39. Porter Michael E., »Towards a Dynamic Theory of Strategy«, *Strategic management Journal*, Chichester, 12 (1991), Winter Special Issue, str. 95–117.
40. Porter Michael E., »What is Strategy?«, *Harvard Business Review*, Boston, 74 (1996), 6, str. 61–78.
41. Porter Michael E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985, 557 str.
42. Powell Thomas C., »Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations«, *Strategic management Journal*, Chichester, 22 (2001), 9, str. 875–888.
43. Pučko Danijel, »Analiza konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij«, Prašnikar Janez (ured.), *Primerjajmo se z najboljšimi*, Finance, Ljubljana, 2002a, str. 175–195.
44. Pučko Danijel, »Sources of Competitive Advantage of the Business Firms in Slovenian Transforming Economy: Could we Explain them by Existing Theories?«, *Innovative Research in Management: 2nd Annual Conference*, School of Entrepreneurship, Stockholm, 2002b, str. 1–18. [URL: http://www.sses.com/public/events/euram/complete_tracks/strategies_change_innovation/pucko.pdf], maj 2003.
45. Pučko Danijel, »Sources of Competitive Advantage of the Business Firms in Transforming Economies: Case of Slovenia«, *An Enterprise Odyssey: Economics and Business in the New Millennium: Electronic Proceedings (Compact Disc)*, Graduate School of Economics and Business, Zagreb, 2002c, str. 1385–1403.
46. Sashi C. M., Stern Louis W., »Product Differentiation and Market Performance in Producer Goods Industries«, *Journal of Business Research*, New York, 33 (1995), 2, str. 115–127.
47. Schul Patrick L., Davis Peter S., Hartline Michael D., »Strategic Adaptation to Extended Rivalry: Effects on Organizational Performance«, *Journal of Business Research*, New York, 33 (1995), 2, str. 129–142.
48. Spanos Yiannis E., Lioukas Spyros, »An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and

Tabela 7: Preverjanje vpliva posameznih pojavnih oblik konkurenčne prednosti na posamezne kazalce uspešnosti z metodo multivariatne (linearne) regresijske analize

Odvisna spremenljivka (Y) = Uspešnost	Neodvisne spremenljivke (X) = Oblike konkurenčne prednosti					
	Vključevanje spremenljivk v model	Regresijski in determinacijski koeficienti				
	Spremenljivka X _i	*R ^{2(a)} (α)	a (α)	b _i ^(b) (α)	R ²	R ²
Čista dobičk. kapitala	1. Diferenciacija	0,425 (0,000)	-20,312 (0,000)	9,380 (0,000)	0,425	0,422
Dobičk. sredstev	1. Diferenciacija	0,466 (0,000)	-10,026 (0,000)	4,481 (0,000)	0,466	0,464
Dobičk. prihodkov	1. Diferenciacija	0,429 (0,000)	-9,217 (0,000)	3,891 (0,000)	0,429	0,426
Celotna ekonomič.	1. Diferenciacija	0,317 (0,000)	0,899 (0,000)	0,044 (0,000)	0,317	0,314
Poslovna ekonomič.	1. Diferenciacija	0,264 (0,000)	0,899 (0,000)	0,043 (0,000)	0,264	0,261
Produktivnost dela	1. Celovita	0,042 (0,002)	9,176 (0,328)	-20,686	0,094	0,081
	2. Pozitivna podoba	0,020 (0,033)				
	3. Diferenciacija	0,020 (0,029)				
	4. Celovita	-0,004				
	5. Nižje cene	0,017 (0,045)				
Dod. vred. na zaposl.	1. Diferenciacija	0,249 (0,000)	87 (0,890)	1,590 (0,000)	0,249	0,245
Obratna likvidnost	1. Pozitivna podoba	0,067 (0,000)	0,741 (0,000)	-0,184 (0,016)	0,091	0,083
	2. Nižje cene	0,024 (0,016)				
Stop. rasti posl. prih.	Nobena izmed sprem. X _i ne izpolnjuje kriterija [α (R) ≤ 0,05] za vključitev v model					
Delež stalnih kupevc	1. Pozitivna podoba	0,077 (0,000)	48,733 (0,000)	6,126 (0,000)	0,077	0,073
Delež stalnih dobavit.	1. Odličen proizvod	0,033 (0,007)	69,203 (0,000)	3,276 (0,007)	0,033	0,028
Fluktuacija zaposl.	1. Diferenciacija	0,152 (0,000)	17,087 (0,000)	-2,916 (0,000)	0,152	0,148
Del. odh. za izo. in usp.	1. Diferenciacija	0,287 (0,000)	-1,277 (0,001)	1,083 (0,000)	0,287	0,284
Del. odh. za R&R	1. Diferenciacija	0,244 (0,000)	-2,409 (0,000)	1,490 (0,000)	0,244	0,241
Del. reklamacij v izd.	1. Diferenciacija	0,208 (0,000)	3,853 (0,000)	-0,744 (0,000)	0,208	0,204
Stop. rasti trž. deleža	1. Celovita ponudba	0,179 (0,000)	-11,104 (0,000)	5,285 (0,000)	0,179	0,176
Stan. iz ser. ISO 9000	Nobena izmed sprem. X _i ne izpolnjuje kriterija [α (R) ≤ 0,05] za vključitev v model					
Stan. iz ser. ISO 14000	1. Nižje cene	0,019 (0,038)	-0,031 (0,622)	0,041 (0,038)	0,019	0,015

Op.: ^(a) H₀: *p = 0 (partdeterminacijski koeficient je enak 0 → vključitev sprem. X_i v model ni smiselna)
H₁: *p ≠ 0 (partdeterminacijski koeficient ni enak 0 → vključitev sprem. X_i v model je smiselna)

^(b) H₀: β_i = 0 (regresijski koeficient je enak 0 → spremenljivka Y ni odvisna od spremenljivke X_i)
H₁: β_i ≠ 0 (regresijski koeficient ni enak 0 → spremenljivka Y je odvisna od spremenljivke X_i)

^(c) Metoda »stepwise« odstrani sprem. X_i iz modela (izven modela se pojavi sprem. X_j, ki ima višji parcialni korelacijski koeficient s sprem. Y kot sprem. X_i, zato je slednja odstranjena iz modela).

the Resource-Based Perspective«, *Strategic management Journal*, Chichester, 22 (2001), 10, str. 907–934.

49. Statistični letopis RS 2002, Statistični urad Republike Slovenije, Ljubljana, 2002, 659 str.

50. Sullivan Pauline, Kang Jikyeong, »Quick Response Adoption in the Apparel Manufacturing Industry: Competitive Advantage of Innovation«, *Journal of Small Business management*, Morgantown, 37 (1999), 1, str. 1–13.

51. Terziovski Milé, Samson Danny, *A Framework for Quality-Based Competitiveness in Manufacturing*, Working Paper, University of Melbourne, Graduate School of management, Parkville, 1993, 36 str.

52. Wagner Brad, Digma Lester, »The Relationships between Generic and Time-Based Strategies and Performance«, *Journal of Managerial Issues*, Pittsburgh, 9 (1997), 3, str. 334–354.

53. White Roderick E., »Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation«, *Strategic management Journal*, Chichester, 7 (1986), 3, str. 217–231.

54. Woodruff Robert B., »Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 25 (1997), 2, str. 139–153.

55. Zahra Shaker A., Das Sidhartha R., »Building Competitive Advantage on Manufacturing Resources«, *Long Range Planning*, Oxford, 26 (1993), 2, str. 90–100.

56. . . Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-F), Uradni list RS, 2001, 45/01, str. 5030–5068.