

Prepletanje osnov in oblik konkurenčne prednosti podjetja: Kritična ocena primernosti dosedanjih šol

Povzetek

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. Tudi oblik konkurenčne prednosti je veliko, kljub temu pa jih je moč v grobem razdeliti na prednost v obliki nižjih cen in prednost v eni od oblik diferenciacije. V empiričnem delu prispevka z metodo razvrščanja v

skupine in s faktorsko analizo na vzorcu 225 slovenskih podjetij preverjamo, kako se osnove in oblike konkurenčne prednosti medsebojno prepletajo ter kaj to pomeni za dosedanjo teorijo o nastanku konkurenčne prednosti. Sklenemo lahko, da je osnove konkurenčne prednosti smiselno razdeliti predvsem glede na to, od kod izvirajo, iz podjetja ali iz okolja. Glede na močno prepletanje šol na temelju virov, sposobnosti in znanja

je bolj kot o štirih ločenih šolah smiselno govoriti le o dveh šolah, tj. o "notranji" šoli na temelju virov, sposobnosti in znanja ter o "zunanji" šoli na temelju industrijske organizacije. Kljub na prvi pogled očitni tekmovalnosti med obema šolama je treba v odnosu med njima videti tudi komplementarnost, saj vsakršno izolirano obravnavanje obeh skupin osnov zamegli sliko o dejanskem nastanku konkurenčne prednosti.

Summary

Scientific literature discusses at least four schools about the sources of competitive advantage of a firm, namely the industrial organisation school, the resource-based school, the capability-based school, and the knowledge-based school. Competitive advantage can take many different forms which can all be roughly classified in only two groups, i.e. the price advantage and the differentiation advantage. In the empirical research (based on a sample of 225 Slovenian

firms) we use the clustering and factor analysis methods to examine how the sources and forms of competitive advantage interweave and what this means for the existing theory on competitive advantage. A conclusion can be made that all sources of competitive advantage should be classified into the external or the internal category. Because of the strong interweaving of the resource-based, capability-based and knowledge-

based schools we believe it is reasonable to discuss only two (instead of four) schools, i.e. the "internal" school based on resources, capabilities and knowledge, and the "external" school based on industrial organisation. The relation between them should not be understood as being solely competitive but also complementary, which means that the mystery of creating a competitive advantage cannot be explained by any of these schools alone.

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 vsaj eno od oblik konkurenčne prednosti, si lahko zelo verjetno obeta, da bo uspešno. Predmet tega prispevka je analiza prepletanja osnov in oblik konkurenčne prednosti. Povedano še drugače, naš namen je raziskati, kako se številne potencialne

osnove in oblike konkurenčne prednosti medsebojno prepletajo, ter na tej osnovi podati sodbo o (ne)primernosti štirih temeljnih šol o osnovah konkurenčne prednosti oziroma o dosedanji teoriji o oblikah konkurenčne prednosti. Da bi dosegli tako opredeljeni namen raziskave, v teoretičnem delu prispevka najprej predstavljamo štiri v strokovni literaturi daleč najbolj razširjene šole o osnovah konkurenčne prednosti, potem pa sledi še kratka predstavitev glavnih oblik

* Asistent, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

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 temeljne rezultate. V zadnjem delu prispevka sledi še diskusija in sklep, predvsem v smislu teoretične refleksije zbranih empiričnih ugotovitev.

2. Osnove in oblike konkurenčne prednosti podjetja

2.1. Šole o osnovah konkurenčne prednosti podjetja

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. 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), 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). V okviru šole na temelju industrijske organizacije lahko govorimo o vsaj dveh različicah te šole. Prva, t. im. 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, tj. predvsem iz panoge, v kateri se nahaja podjetje) (Lado, Boyd, Wright 1992; Gadhoum 1998). Druga različica te šole, t. im. šola na temelju novejših industrijske organizacije, tako 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; Gadhoum 1998).

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 nekaterih relevantnih virov, ki so usklajeni z okoljem (Vasconcellos, Hambrick 1989) 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). 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, Kline 1997). Čeprav so pomembni vsi viri podjetja, se v zadnjem času tehtnica vse bolj nagiba k človeškim in organizacijskim virom z vidika prve klasifikacije oziroma k neoprijemljivim virom z vidika druge klasifikacije (Zupan 1996; Whitehill 1997).

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, Evans, 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, Wright 1992). Da bi bilo konkurenčno prednost tekmečem čim težje posnemati, morajo biti vse te sposobnosti nujno čim bolj kompleksne (Bartmess, Cerny 1993) in preprejene 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, Zeithaml 2001). Kot o posebni vrsti sposobnosti se v strokovni literaturi govori o t. im. "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 (Prahallad, Hamel 1990).

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). 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) oziroma na eksplicitno in tiho znanje (Nonaka, Takeuchi 1995). 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, Russell, Sims 1997; Leonard, Sensiper 1998). 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). 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).

2.2. Oblike konkurenčne prednosti podjetja

Ko govorimo o oblikah konkurenčne prednosti, se je treba vprašati, kaj je tisto, česar kupca pritegne, da kupuje "pri nas" in ne pri konkurentih. V grobem lahko na to vprašanje odgovorimo, da podjetje kupce pridobi in zadrži le, (1) če jim ponuja nekaj, kar pri konkurentih (še) ne morejo dobiti oziroma ne morejo dobiti na nek 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. Takšno gledanje na konkurenčno prednost podjetja je t. im. pozicijsko gledanje, saj gre za to, da si podjetje v očeh kupcev ustvari nek 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).

V tem prispevku torej kot osnovni obliki konkurenčne prednosti podjetja obravnavamo nižje cene in diferenciacijo. Predvsem glede slednje pa se takoj postavi vprašanje, na kaj vse se lahko ta diferenciacija nanaša. Vsekakor lahko govorimo o

več oblikah oziroma vrstah diferenciacije, in sicer o diferenciranem proizvodu in/ali storitvi, o celoviti ponudbi, o hitrem zadovoljevanju potreb kupcev, o prilagodljivem zadovoljevanju posebnih potreb kupcev ter o ugledu oziroma podobi podjetja (Kotha, Vadlamani 1995; Sashi, Stern 1995; Helms, Etkin 2000).

Strokovna literatura na vprašanje, ali je možno hkrati zasledovati več poslovnih strategij, ne ponuja jasnega odgovora, dilema pa je 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; Flynn, Flynn 1996). 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 lahko podjetje vse zagotavlja (izkorišča) hkrati. Če se na primer neko podjetje nahaja na neki 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 zvezi s hkratnostjo doseganja konkurenčne prednosti v ceni (stroških) in diferenciaciji velja opozoriti še na nekatere avtorje (glej na primer Karnani 1984), ki trdijo, da je moč manjšo prednost v diferenciaciji nadomestiti z večjo prednostjo v ceni in obratno, skratka, da je med obema oblikama konkurenčne prednosti mogoče nadomeščanje (trade-off).

3. Metodološko ozadje empirične raziskave

3.1. Raziskovalne hipoteze

V prispevku se, kot že rečeno, osredotočamo na analizo medsebojne prepletenosti posameznih osnov in oblik konkurenčne prednosti podjetja. V ta namen razvijamo in testiramo naslednji raziskovalni hipotezi:

- H1: Podjetja gradijo svojo konkurenčno prednost hkrati na več različnih osnovah (tj. osnovah, ki jih obravnavajo različne šole), kar pomeni, da se šole glede osnov konkurenčne prednosti, ki jih obravnavajo, z vsebinskega vidika prepletajo.
- H2: Podjetja dosegajo konkurenčno prednost hkrati v več različnih oblikah, kar pomeni, da

so nekatere oblike konkurenčne prednosti z vsebinskega vidika medsebojno povezane oziroma da se prepletajo.

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 vzorčenju¹.

Kar zadeva 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 %. Anketiranje je v celoti potekalo po pošti. Ob tem seveda ni nepomembno tudi, kdo so bili izpolnjevalci anket v podjetjih. V 36,4 % podjetij 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 poznati.

Kar se tiče strukture podjetij v vzorcu, je le-to mogoče 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) Velikost²: majhno (33,3 %), srednje (33,3 %), veliko (33,3 %);
- (4) Leto ustanovitve: leta 1989 ali prej (50,7 %), leta 1990 ali kasneje (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 trg (72,9 %), trgi bivše Jugoslavije (4,0 %), trgi držav EU (20,0 %), drugi trgi (3,1 %) (od tega 3,1 % evropski trgi brez EU in 0,0 % neevropski trgi).

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 potencialnih osnov in oblik konkurenčne prednosti podjetja. Na temelju tega seznama smo nato opredelili posamezne spremenljivke, s katerimi smo operirali v raziskavi. Gre za skupaj 116 spremenljivk za osnove konkurenčne prednosti (prikazujemo jih na sliki P1 oziroma v tabeli P2 v prilogi) ter 15 spremenljivk za oblike konkurenčne prednosti (prikazujemo jih na sliki P3 oziroma v tabeli P4 v prilogi). Do ocen za vrednosti teh spremenljivk smo, kot že rečeno, prišli z anketiranjem

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.

² Pri delitvi podjetij na majhna, srednja in velika smo se držali določil Zakona o gospodarskih družbah Republike Slovenije (Uradni list RS 2001).

³ 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, predrugih 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. Končno naj omenimo še strukturo podjetij z vidika lastništva. Konec leta 2001 je bilo v Sloveniji 93,6 % podjetij v privatni lasti, 2,6 % podjetij v državni (in družbeni) lasti, 2,6 % podjetij v mešani zasebni in državni lasti, 1,2 % pa je bilo podjetij v zadržni lasti. Z narodnostnega vidika je bilo kar 90,6 % podjetij v domači (slovenski) lasti, 5,0 % podjetij v tuji lasti ter 4,4 % podjetij v mešani domači in tuji lasti (Statistični urad Republike Slovenije 2002).

menedžerjev. 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 vprašanjih smo anketirancem ponudili pet možnih odgovorov (gre za t. im. 5-stopenjsko Likertovo skalo), kjer ocena 1 pomeni popolno nestrinjanje, ocena 5 pa popolno strinjanje. Na ta način smo zbrali ocene za obe skupini spremenljivk (torej tako za osnove kot za oblike konkurenčne prednosti), potem pa smo te ocene uporabili kot vložek pri statistični analizi – tj. pri razvrščanju spremenljivk v skupine in pri faktorski analizi.

4. Temeljne ugotovitve empirične raziskave

4.1. Prepletanje osnov konkurenčne prednosti

S hipotezo 1 želimo preveriti, ali podjetja (SPE) gradijo svojo konkurenčno prednost na več različnih osnovah hkrati oziroma, povedano drugače, ali se šole o osnovah konkurenčne prednosti z vsebinskega vidika medsebojno prepletajo. Naš cilj je torej razvrstiti vse potencialne osnove konkurenčne prednosti v skupine, pri čemer so v neko skupino uvrščene tiste potencialne osnove, ki imajo medsebojno visoke korelacijske koeficiente in hkrati nizke korelacijske koeficiente s potencialnimi osnovami iz drugih skupin. Če bi ugotovili, da so v neki skupini osnove konkurenčne prednosti, ki jih obravnavajo različne šole, bi nam to omogočalo oblikovati sklep, da se šole o osnovah konkurenčne prednosti z vsebinskega vidika medsebojno prepletajo. Glede na to, kaj je naš cilj, pri preverjanju hipoteze 1 uporabljamo metodo razvrščanja spremenljivk v skupine, ki je namenjena združevanju spremenljivk v skupine oziroma klastre, za katere je značilno, (1) da je vsak klaster glede na določene lastnosti

spremenljivk homogen ter (2) da se vsak klaster po proučevanih lastnostih spremenljivk razlikuje od drugih klastrov. V okviru več možnih različic metode razvrščanja spremenljivk smo glede na zastavljeni cilj izbrali eno od hierarhičnih⁴ metod razvrščanja, in sicer t. im. povprečno metodo znotraj skupin⁵, kot kriterij za razvrščanje oziroma mero podobnosti pa Pearsonov korelacijski koeficient.

Rezultate hierarhičnih metod razvrščanja v skupine je ponavadi najbolje razložiti grafično, s t. im. dendrogramom oziroma drevesom razvrščanja. Kot kažeta slika P1 in tabela P2 (slednja služi le kot razjasnitev oznak spremenljivk na sliki P1) v prilogi, je v zvezi z osnovami konkurenčne prednosti še najbolj smiselno govoriti o šestih klastrih spremenljivk oziroma o šestih skupinah osnov konkurenčne prednosti. V prvo se uvrščajo organizacijski viri, sposobnosti, vezane na poslovni proces, sposobnosti na strani izložkov in znanje, vezano na podjetje kot celoto (strukturni kapital), v drugo strategije, človeški viri, menedžerske sposobnosti in znanje, vezano na posameznike, v tretjo fizični in finančni viri, sposobnosti na strani vložkov in nekatere funkcijske sposobnosti, v četrto majhna pogajalska moč dobaviteljev in majhna pogajalska moč kupcev, v peto majhna nevarnost substitucije, majhna nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo in nizka stopnja konkurence v panogi ter v šesto osnove vezane na narodno-gospodarske značilnosti.

Na podlagi rezultatov metode razvrščanja spremenljivk se že kažejo neka pravila prepletanja osnov konkurenčne prednosti v slovenskih podjetjih. Kljub temu hipotezo 1 zaradi njenega velikega pomena dodatno preverjamo tudi s faktorsko analizo, katere glavni namen je odkrivanje manjšega števila latentnih spremenljivk (faktorjev), ki pojasnjujejo povezave v množici proučevanih spremenljivk in odkrivajo njihove skupne razsežnosti. V okviru več možnih metod ekstrakcije faktorjev hipotezo 1 preverjamo z

⁴ Za hierarhične metode razvrščanja v skupine je značilno postopno združevanje objektov. Na začetku vsak objekt tvori svoj klaster, nato pa procedura združi tista dva objekta, ki sta si najbolj podobna. Postopek združevanja objektov nato po tej logiki poteka tako dolgo, dokler vsi objekti niso združeni v en sam klaster. Prednosti hierarhičnih metod so predvsem, da dopuščajo zelo razumljivo grafično prikazovanje razvrščanja objektov, da ne zahtevajo vnaprejšnje določitve oziroma poznavanja števila klastrov ter seveda sama enostavnost, kar pomeni, da objekte ponavadi dovolj dobro uvrstijo v klastre, ne da bi bilo potrebno pregledati vse ali celo večino možnih razvrstitev, kar je ob velikem številu objektov pogosto celo za najzmogljivejše računalnike težak zalogaj. Na drugi strani sta glavni slabosti hierarhičnih metod predvsem dve, namreč, da objekt, ki je enkrat uvrščen v nek klaster, ne more več biti premeščen v drugega, in t. i. verižni efekt, ko so novi objekti uvrščeni v obstoječe klastre, namesto da bi bili združeni v novega (Sharma 1996).

⁵ Metode hierarhičnega razvrščanja objektov se razlikujejo po tem, kako merijo razdaljo med dvema klastroma oziroma znotraj enega klastera. Povprečna metoda znotraj skupin se je v praksi izkazala kot ena izmed najboljših, njeno bistvo pa je, da združuje objekte tako, da je razdalja znotraj klastrov čim manjša (torej tako, da je klaster čim bolj kompakten). V primerjavi z Wardovo metodo, ki se tudi pogosto uporablja v praksi, je uporaba povprečne metode znotraj skupin bolj smiselna predvsem v primerih, ko kot mero podobnosti uporabljamo Pearsonov korelacijski koeficient. Tudi v primerjavi z nekaterimi drugimi metodami ima povprečna metoda nekatere prednosti, ki jih natančneje obravnava Sharma (1996).

Tabela 1: Deleži s skupnimi faktorji povezane variabilnosti osnov konkurenčne prednosti ter izbira števila skupnih faktorjev

Faktor	Začetna lastna vrednost			Metoda glavnih osi			Metoda glavnih osi z rotacijo		
	Skupaj	% variance	Kumul. %	Skupaj	% variance	Kumul. %	Skupaj	% variance	Kumul. %
1	40,257	34,704	34,704	40,050	34,526	34,526	23,246	20,040	20,040
2	16,786	14,471	49,175	16,565	14,280	48,806	19,807	17,075	37,115
3	12,255	10,565	59,740	12,037	10,377	59,183	14,859	12,810	49,925
4	10,131	8,734	68,473	9,914	8,546	67,729	12,634	10,892	60,816
5	4,532	3,907	72,380	4,303	3,710	71,439	9,582	8,261	69,077
6	2,360	2,035	74,415	2,140	1,845	73,284	4,560	3,931	73,008
7	1,559	1,344	75,759	1,313	1,132	74,416	1,218	1,050	74,058
8	1,489	1,284	77,042	1,229	1,060	75,475	1,186	1,022	75,081
9	1,247	1,075	78,117	1,057	0,911	76,387	1,140	0,983	76,064
10	1,130	0,974	79,092	0,944	0,814	77,201	1,125	0,970	77,034
11	1,026	0,885	79,976	0,773	0,666	77,867	0,966	0,833	77,867
12	0,948	0,818	80,794	-	-	-	-	-	-

najbolj razširjeno metodo, tj. metodo glavnih osi, katere prednost je predvsem ta, da za neko množico spremenljivk priznava tako obstoj njihovih skupnih faktorjev kot tudi obstoj za vsako posamezno spremenljivko specifičnega faktorja. Zaradi lažjega tolmačenja faktorjev uporabljamo tudi rotacijo faktorjev, in sicer metodo "varimax" pravokotne rotacije. V zvezi z izbiro števila faktorjev obstaja v strokovni literaturi več izkustvenih pravil. Eno izmed bolj razširjenih je t. im. Kaiserjevo pravilo, ki priporoča izbiro tolikšnega števila faktorjev, kolikor jih ima začetno lastno vrednost (drugi stolpec v tabeli 1) vsaj 1, torej v tem primeru 11 faktorjev. Seveda je treba pri tem ponovno poudariti, da gre pri Kaiserjevem pravilu le za neko izkustveno določeno vrednost, ki se je seveda ni treba za vsako ceno vedno držati. Izjemo od tega pravila smo naredili tudi v našem primeru in se odločili za obravnavo le šestih faktorjev. Razlog za to ni le v tem, da je šest tudi število klastrov, ki smo jih dobili z metodo klastriranja, pač pa lahko izbiro šestih faktorjev argumentiramo tudi na temelju njihove povezanosti z variabilnostjo obravnavanih spremenljivk. Kot kaže tabela 1 (stolpec 9), so namreč s šestim faktorjem po rotaciji povezani še 4 %, s sedmim pa le še 1 % te variabilnosti.

Sedaj, ko vemo, da je smiselno obravnavati šest faktorjev, nastopi vprašanje, kako te faktorje vsebinsko razložiti. Zaradi lažje razlage faktorjev smo, kot že rečeno, uporabili varimax metodo rotacije faktorjev, po kateri je factorska struktura takšna, da ima vsaka spremenljivka visoko vrednost uteži na enem samem faktorju. To rotacijo smo izbrali zato, da bi lažje ugotovili, katere osnove

konkurenčne prednosti imajo visoke uteži pri posameznih faktorjih. Rezultat te rotacije, tj. matriko rotiranih faktorjev, za posamezne sklope osnov konkurenčne prednosti prikazujemo v tabeli 2. Te osnove smo razvrstili glede na to, pri katerem faktorju imajo najvišjo utež, in ugotovili, da se faktorji skoraj v celoti ujemajo s klastri spremenljivk, ki smo jih dobili z metodo razvrščanja v skupine. To je razvidno iz primerjave spremenljivk z najvišjo utežjo pri posameznem faktorju v tabeli 2 in spremenljivk v posameznih klastrih v tabeli P2 v prilogi, pri čemer pa moramo opozoriti na to, da se spremenljivke, ki imajo najvišjo utež pri faktorju 4, večinoma prekrivajo s spremenljivkami iz klastra 5, spremenljivke, ki imajo najvišjo utež pri faktorju 5, pa se večinoma prekrivajo s spremenljivkami iz klastra 4 (gre torej le za zamenjavo vrstnega reda faktorjev oziroma klastrov, ki je posledica različnih postopkov znotraj statističnega paketa SPSS in na analizo vsebinsko ne vpliva).

Tako na temelju metode razvrščanja v skupine kot na temelju factorske analize smo torej prišli do podobnih rezultatov. Govoriti je možno o šestih skupinah oziroma o šestih skupnih faktorjih vseh osnov konkurenčne prednosti, ki se med seboj razlikujejo predvsem po tem, od kod izvirajo, iz podjetja ali iz okolja. Če izvirajo iz podjetja, jih lahko razdelimo na oprijemljive in neoprijemljive oziroma na tiste, ki so vezane na podjetje, in tiste, ki so vezane na posameznike. Na drugi strani je osnove, ki izvirajo primarno iz okolja, smiselno razdeliti na tiste, ki so vezane na panogo, in tiste, ki so vezane na narodno gospodarstvo. Šest skupin

Tabela 2: Matrika rotiranih faktorjev (za temeljne osnove konkurenčne prednosti) na temelju ekstrakcije z metodo glavnih osi in rotacije z metodo varimax

Temeljne osnove konkurenčne prednosti	Faktorji					
	1	2	3	4	5	6
Sposobnosti, vezane na poslovni proces	0,729	0,419	0,160	0,140	0,063	-0,053
Sposobnosti na strani izložkov	0,732	0,356	0,296	0,068	0,040	0,022
Proizvodne in raziskovalno-razvojne sposobnosti	0,830	0,079	0,009	0,256	0,135	-0,092
Trženjske sposobnosti	0,825	0,030	-0,013	0,164	0,149	0,031
Strukturni kapital	0,643	0,497	0,249	0,094	0,126	0,127
Tiho znanje	0,681	0,395	0,212	0,076	0,007	-0,043
Skupaj - organizacijski viri	0,732	0,408	0,333	0,077	0,087	0,062
Skupaj - neoprijemljivi viri	0,689	0,429	0,292	0,078	0,158	0,045
Izkoriščanje narodnogospodarskih značilnosti	0,134	0,843	0,033	0,043	-0,039	-0,148
Skupaj menedžerske sposobnosti	0,154	0,875	0,098	0,080	0,070	0,031
Človeški kapital	0,235	0,835	0,067	0,026	0,013	0,059
Eksplicitno znanje	0,179	0,851	0,051	0,105	0,064	0,061
Ustrezno pozicioniranje v panogi	0,249	0,694	0,133	0,149	-0,069	0,026
Aktivno zmanjševanje moči konkurenčnih sil	0,177	0,672	0,161	0,135	0,031	-0,056
Izkoriščanje sprememb v panogi	0,159	0,675	-0,022	0,298	-0,067	0,079
Skupaj - človeški viri	0,315	0,817	0,080	0,119	-0,020	-0,002
Skupaj - sposobnosti na strani vložkov	0,188	0,174	0,829	0,021	0,132	0,104
Kadrovske sposobnosti	0,161	0,180	0,819	0,058	0,220	0,051
Nabavne sposobnosti	0,102	0,282	0,807	-0,058	0,181	0,042
Finančne sposobnosti	0,131	0,114	0,825	0,013	0,186	0,014
Skupaj - fizični viri	0,050	-0,259	0,850	-0,019	0,063	0,082
Skupaj - finančni viri	0,038	0,214	0,828	0,007	0,117	0,062
Skupaj - oprijemljivi viri	0,179	0,254	0,801	0,054	0,159	0,025
Ugoden vpliv domače konkurence	0,049	0,212	0,120	0,478	0,292	0,157
Ni nevarnosti substitucije	0,035	0,072	0,187	0,625	0,460	0,156
Majhna nevarnost vstopa novincev	-0,034	0,174	0,138	0,671	0,386	0,142
Konkurenca v panogi ni preveč ostra	-0,044	0,120	0,084	0,566	0,329	0,159
Majhna pogajalska moč dobaviteljev	0,011	0,039	0,167	0,445	0,533	0,299
Majhna pogajalska moč kupcev	-0,030	0,227	0,230	0,380	0,522	0,189
Kakovost domačih proizvodnih dejavnikov	0,088	0,086	0,139	0,140	0,340	0,795
Kakovost domačega povpraševanja	0,045	0,159	0,216	0,120	0,250	0,756
Obseg domačega povpraševanja	0,044	0,092	0,207	0,179	0,297	0,725
Ugoden vpliv sorodnih in podpornih panog	0,069	0,011	0,113	0,209	0,404	0,732

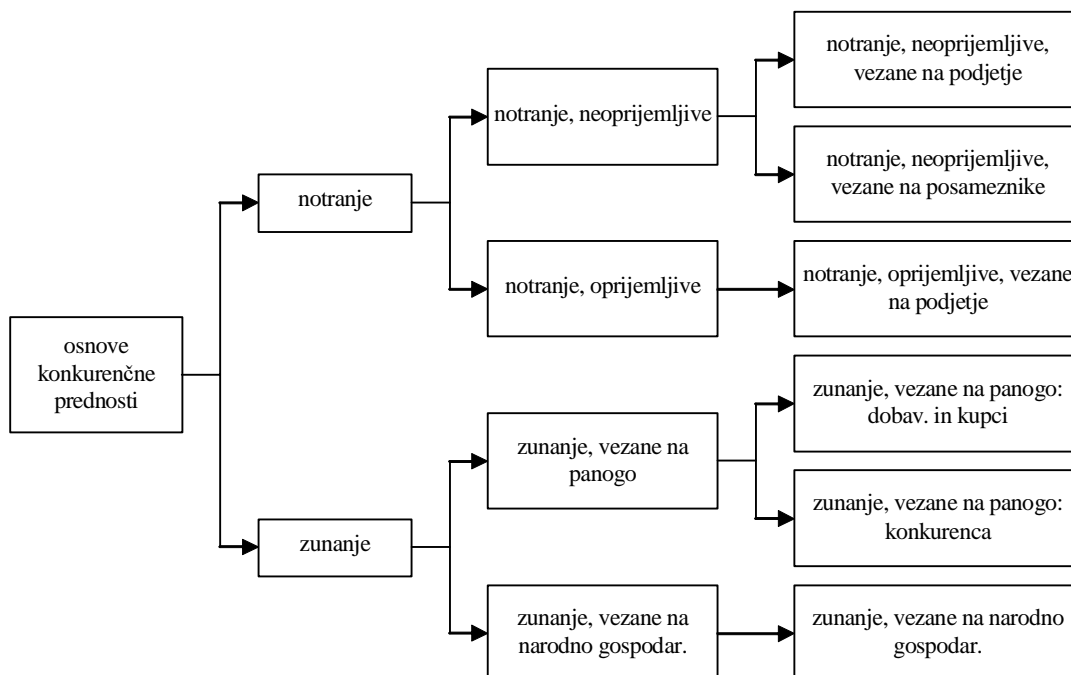
osnov konkurenčne prednosti lahko torej opredelimo takole (glej sliko 1):

(1) *Notranje neoprijemljive* osnove, ki so v celoti vezane na podjetje in ne na posameznike (klaster 1 oziroma faktor 1) – sem sodijo organizacijski viri, sposobnosti, vezane na poslovni proces,

sposobnosti na strani izložkov in znanje, vezano na podjetje kot celoto.

(2) *Notranje, pretežno neoprijemljive* osnove, ki so vezane na posameznike v podjetju (klaster 2 oziroma faktor 2) – sem sodijo strategije, človeški viri, menedžerske sposobnosti in znanje, vezano na posameznike.

Slika 1: Predlagana klasifikacija osnov konkurenčne prednosti glede na rezultate raziskave



- (3) *Notranje, pretežno oprijemljive* osnove, ki so vezane na podjetje ali na posamezne dele (faze) njegovega poslovnega procesa (klaster 3 oziroma faktor 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 (klaster 4 oziroma faktor 5) – sem sodijo majhna pogajalska moč dobaviteljev in majhna pogajalska moč kupcev.
- (5) *Zunanje* osnove, ki se nanašajo predvsem na konkurenco (klaster 5 oziroma faktor 4) – 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 narodnospodarske značilnosti in so pomembne le za konkurenčni boj slovenskih podjetij s tujimi konkurenti (klaster 6 oziroma faktor 6).

Če se sedaj vprašamo, kakšen zaključek je moč sprejeti v zvezi s hipotezo 1, je na temelju obeh analiz (tako metode razvrščanja spremenljivk v skupine kot tudi faktorске analize) več ali manj jasno, da lahko **hipotezo 1 delno potrdimo**. Le delna potrditev je tu verjetno na mestu zato, ker se očitno vsebinsko ne prepletajo vse šole, pač pa le nekatere med njimi. Močno prepletanje je mogoče opaziti med šolami na temelju virov, sposobnosti in znanja (do neke mere se z njimi glede na uvrstitev spremenljivk o strategijah podjetja v klaster oziroma faktor 2 očitno prepleta tudi šola na temelju novejših industrijskih organizacij), za šolo

na temelju klasične (in v večjem delu tudi novejših) industrijske organizacije pa tega ni moč trditi, saj se spremenljivke, ki tvorijo bistvo obeh šol (oziroma različic ene šole), držijo bolj zase (klastri oziroma faktorji 4, 5 in 6).

4.2. Prepletanje oblik konkurenčne prednosti

Na popolnoma enak način, kot smo preverjali hipotezo 1, preverjamo tudi hipotezo 2. Razlika je le v tem, da s hipotezo 2 ne ugotavljamo več prepletanja potencialnih osnov konkurenčne prednosti, pač pa z njo preverjamo medsebojno prepletanje posameznih oblik konkurenčne prednosti podjetja. Pri tem se zopet zatekamo k uporabi metode hierarhičnega razvrščanja spremenljivk v skupine oziroma natančneje k uporabi povprečne metode znotraj skupin ter k Pearsonovem korelacijskem koeficientu, ki nam ponovno služi kot kriterij za razvrščanje oziroma mera podobnosti. Kot kažeta slika P3 in tabela P4 (slednja služi le kot razjasnitev oznak spremenljivk v sliki P3) v prilogi, je v zvezi z oblikami konkurenčne prednosti še najbolj smiselno govoriti le o dveh klastrih spremenljivk oziroma o dveh skupinah oblik konkurenčne prednosti, in sicer o konkurenčni prednosti v obliki nižjih cen (klaster 1) ter o konkurenčni prednosti v obliki diferenciacije (klaster 2).

Hipotezo 2, podobno kot smo to storili tudi pri hipotezi 1, še dodatno preverjamo tudi s faktorško

Tabela 3: Deleži s skupnimi faktorji povezane variabilnosti oblik konkurenčne prednosti ter izbira števila skupnih faktorjev

Faktor	Začetna lastna vrednost			Metoda glavnih osi		
	Skupaj	% variance	Kumul. %	Skupaj	% variance	Kumul. %
1	13,307	88,712	88,712	13,192	87,949	87,949
2	0,401	2,671	91,382	-	-	-

analizo, v okviru katere kot metodo ekstrakcije zopet uporabljamo metodo glavnih osi. Kot kaže tabela 3, je v tem primeru smiselno govoriti le o enem skupnem faktorju vseh oblik konkurenčne prednosti. Dvovov o pravilnosti takšne odločitve glede na Kaiserjevo pravilo v tem primeru ni, saj je začetna lastna vrednost pri prvem faktorju (13,307) precej večja, pri drugem pa precej manjša (0,401) od 1 (glej drugi stolpec v tabeli 3).

Matriko faktorjev (ker imamo opravka z le enim skupnim faktorjem, rotacija faktorjev ni možna, zato tudi ne moremo govoriti o matriki rotiranih faktorjev) za najpomembnejše oblike konkurenčne prednosti prikazujemo v tabeli 4. Matrika faktorjev kaže na izredno visoke uteži skupnega faktorja pri vseh oblikah diferenciacijske prednosti in nekoliko manjše pri konkurenčni prednosti v obliki nižjih cen. To vsebinsko pomeni, da imajo vse oblike konkurenčne prednosti sicer res le en skupen faktor - očitno gre za nek enoten faktor boljšega položaja na trgu oziroma v očeh kupcev v primerjavi s konkurenti - ki pa je vsebinsko bolj povezan z oblikami diferenciacijske prednosti kot pa s konkurenčno prednostjo v obliki nižjih cen.

Kakšen sklep je torej smiselno sprejeti v zvezi s hipotezo 2? Glede na rezultate metode razvrščanja v skupine pravzaprav ni mogoče prav dobro reči, koliko se posamezne oblike konkurenčne prednosti dejansko prepletajo. V najboljšem primeru sta opazna le dva klastra spremenljivk, tj. cenovna in diferenciacijska konkurenčna prednost, pa še ta sklep je zaradi relativno kratke razdalje med obema klastroma precej tvegan. Iz zagate nam v

tem primeru pomaga dodatno preverjanje hipoteze s faktorsko analizo, ki kaže, da imajo vse oblike konkurenčne prednosti le en skupen faktor, tj. nek boljši položaj na trgu oziroma v očeh kupcev v primerjavi s konkurenti. Očitno je torej, da se posamezne oblike konkurenčne prednosti medsebojno precej prepletajo, kar pomeni, da je možno **hipotezo 2 potrditi**.

5. Diskusija in sklep

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

- Podjetja gradijo svojo konkurenčno prednost hkrati na več različnih osnovah, tj. osnovah, ki jih obravnavajo različne šole, kar pomeni, da se šole o osnovah konkurenčne prednosti z vsebinskega vidika vsaj delno prepletajo. Tu imamo v mislih seveda predvsem šole na temelju virov, sposobnosti in znanja, precej manj pa šole na temelju industrijske organizacije, še posebej njeno klasično različico. Hipotezo 1 je torej moč delno potrditi.
- Govoriti je možno o šestih skupinah osnov konkurenčne prednosti, ki se med seboj razlikujejo predvsem po tem, od kod izvirajo, iz podjetja ali iz okolja. Če izvirajo iz podjetja, jih lahko razdelimo na oprijemljive in neoprijemljive oziroma na tiste, ki so vezane na podjetje, in tiste, ki so vezane na posameznike. Na drugi strani je osnove, ki

Tabela 4: Matrika faktorjev (za glavne oblike konkurenčne prednosti) na temelju ekstrakcije z metodo glavnih osi

Oblike konkurenčne prednosti	Faktor 1
Nižje cene glede na konkurente	0,791
Diferenciacija glede na konkurente	0,984
Odličnost proizvoda/storitve	0,985
Celovitost ponudbe	0,927
Hitrost zadovoljevanja potreb kupcev	0,932
Prilagodljivost pri zadovoljevanju potreb kupcev	0,946
Pozitivna podoba/imidž podjetja/SPE	0,934

izvirajo primarno iz okolja, smiselno razdeliti na tiste, ki so vezane na panogo, in tiste, ki so vezane na narodno gospodarstvo.

- Vse oblike konkurenčne prednosti imajo v grobem le en skupen faktor, tj. nek boljši položaj na trgu oziroma v očeh kupcev v primerjavi s konkurenti. Z drugimi besedami to pomeni, da podjetja dosegajo konkurenčno prednost hkrati v več različnih oblikah oziroma da se oblike konkurenčne prednosti z vsebinskega vidika medsebojno precej prepletajo, kar pomeni, da lahko hipotezo 2 potrdimo.

Po vseh predstavljenih empiričnih ugotovitvah se je seveda smiselno vprašati, kakšne so teoretične implikacije teh ugotovitev. Vsekakor drži, da posamezne šole, tako kot so opredeljene, pač predstavljajo neko boljšo ali slabšo razlago nastanka konkurenčne prednosti podjetja. Za vse šole je namreč moč najti vsaj minimalno empirično podporo, še najmanj za šolo na temelju klasične industrijske organizacije (glej na primer Čater 2003). Za vse posamezne šole, dokler se jih obravnava ločeno, jr torej pogojno še mogoče reči, da so kolikor toliko smiselno opredeljene, občutek smiselnosti pa je mnogo manjši, ko je treba opredeljenost vseh šol analizirati hkrati. Z metodama razvrščanja v skupine in faktorske analize smo namreč ugotovili, da gre za tako močno prepletanje virov, sposobnosti in znanja, da je verjetno smiselno te šole tako ali drugače obravnavati skupaj "pod eno streho". Očitno torej značilnost, ki je skupna vsem trem šolam, tj. da gre pri vseh za pristop "od notri navzven", pretehta značilnosti, zaradi katerih so šole med seboj v dosednji literaturi več ali manj ločene, tj. da obravnavajo osnove konkurenčne prednosti različno široko (šola na temelju virov najširše, šola na temelju znanja pa najožje) ter na različnih organizacijskih ravneh (šola na temelju virov bolj na ravni strateške poslovne enote, šola na temelju sposobnosti in znanja pa bolj na ravni celotnega podjetja). Do podobnih zaključkov o potrebi po drugačnih opredelitvah omenjenih treh šol, predvsem v smislu njihovega tesnejšega povezovanja ali celo združevanja, so prišli tudi nekateri drugi avtorji (glej na primer Kamoche 1993; Mahoney 1995; Kamoche 1996; Makadok 2001). Dodaten argument za takšen sklep prav gotovo leži tudi v dejstvu, da je včasih meja med viri, sposobnostmi in znanjem tako tanka, da se je težko odločiti, v okviru katere od teh treh šol je neko potencialno osnovo najbolj smiselno obravnavati. K temu še dodatno prispeva neenotna strokovna literatura, ki isto osnovo (na primer inovativnost zaposlenih) ponekod obravnava kot

vir, ponekod kot sposobnost, ponekod pa kot vrsto znanja.

V primeru redefiniranja oziroma povezovanja šol na temelju virov, sposobnosti in znanja, ki je torej vsaj smiselno, če že ne nujno, je treba odgovoriti predvsem na tri vprašanja:

- (1) Kako poimenovati takšno skupno teorijo (šolo)? Glede tega vprašanja, ki je sicer vsebinsko manj pomembno, je prav gotovo možnih več odgovorov, med katerimi se kot najsprejemljivejša zdita zlasti prva dva:
 - (a) Šola na temelju notranjih (internih) osnov: To ime je primerno predvsem zato, ker pojasnjuje sam izvor osnov, čeprav se po drugi strani z njim izgubi del informacij o tem, za katere osnove v bistvu gre.
 - (b) Šola na temelju virov, sposobnosti in znanja: S tem imenom se poudarja predvsem, da gre za neke vrste sintezo prej treh ločenih šol. Poleg tega si bralec lažje predstavlja, za katere osnove pravzaprav gre, je pa res, da se lahko komu takšno poimenovanje zdi po nepotrebnem predolgo.
 - (c) Šola na temelju virov: Tako ime na eni strani prispeva k enostavnejši terminologiji, čeprav so po drugi strani osnove konkurenčne prednosti, vsaj glede na številne empirične raziskave, z njim opredeljene preširoko. V primeru uporabe tega imena bi bilo torej potrebno bralcu dodatno pojasniti še, za kakšne vrste virov primarno gre.
- (2) Na katerih ravneh primarno obravnavati osnove konkurenčne prednosti? V primeru sinteze šol na temelju virov, sposobnosti in znanja, se seveda pojavi tudi dilema, ali osnove konkurenčne prednosti primarno obravnavati na ravni strateške poslovne enote ali na ravni podjetja. Ne glede na različne poglede na to vprašanje v strokovni literaturi najbrž ni velikega dvoma, da lahko konkurenčna prednost podjetja (strateške poslovne enote) izvira tako na temelju nekega vira, s katerim razpolaga ena sama enota, kot tudi na temelju neke skupne (osrednje) sposobnosti na ravni celotnega podjetja, zaradi katere pride do nekih sinergičnih učinkov, ki se odražajo v večji konkurenčnosti in uspešnosti vseh strateških poslovnih enot oziroma podjetja kot celote. Ravno zaradi tega je nujno v primeru povezave oziroma združitve treh "notranjih" šol priznati, da osnove konkurenčne prednosti pač izvirajo z obeh ravni, tako ravni strateške poslovne enote kot ravni celotnega podjetja. Z drugimi besedami seveda to pomeni, da so zdaj s to novo šolo na temelju virov, sposobnosti in

znanja tesno povezane tako celovite kot tudi poslovne strategije.

- (3) Kako klasificirati notranje osnove v okviru skupne šole? V primeru sinteze prej treh ločenih šol delitev notranjih osnov konkurenčne prednosti na vire, sposobnosti in znanje ter znotraj teh treh kategorij še na posamezne skupine, kot smo jih obravnavali v teoretičnem delu prispevka, skoraj zagotovo ne bi bila primerna. Bolj kot to, ali je neka osnova konkurenčne prednosti vir, sposobnost ali znanje, je namreč (sodeč po empiričnih rezultatih) pomembno to, kakšno je vsebinsko ozadje te osnove. Primernejša klasifikacija notranjih osnov konkurenčne prednosti se zato zdi tista, ki te osnove deli na oprijemljive in neoprijemljive, slednje pa še naprej na tiste, ki so vezane na podjetje, in tiste, ki so vezane na posameznike.

Če smo do sedaj razglabljali predvsem o dorečenosti treh šol, ki obravnavajo notranje osnove konkurenčne prednosti, in ugotovili, da so v bistvu močno prepletene, zaradi česar bi jih verjetno kazalo obravnavati kar kot eno samo "teorijo", se sedaj postavlja vprašanje povezave oziroma odnosa med to združeno notranjo šolo in šolo na temelju industrijske organizacije. Na temelju empiričnih ugotovitev lahko zaključimo, da sta si šoli vsekakor toliko narazen, da je smiselno govoriti o dveh različnih šolah. Glavna razlika med njima je v tem, da šola na temelju virov, sposobnosti in znanja poudarja zlasti pomen notranjih (iz podjetja izhajajočih) osnov konkurenčne prednosti, šola na temelju industrijske organizacije pa nekoliko bolj poudarja pomen zunanjih (iz okolja izhajajočih) osnov konkurenčne prednosti (razen seveda v tistem delu, ko obravnava strateške odgovore podjetja na vplive iz okolja). Kot smo že ugotovili, gre torej za dva povsem različna pristopa, in sicer pri šoli na temelju virov, sposobnosti in znanja za pristop "od notri navzven", pri šoli na temelju industrijske organizacije pa za pristop "od zunaj navznoter".

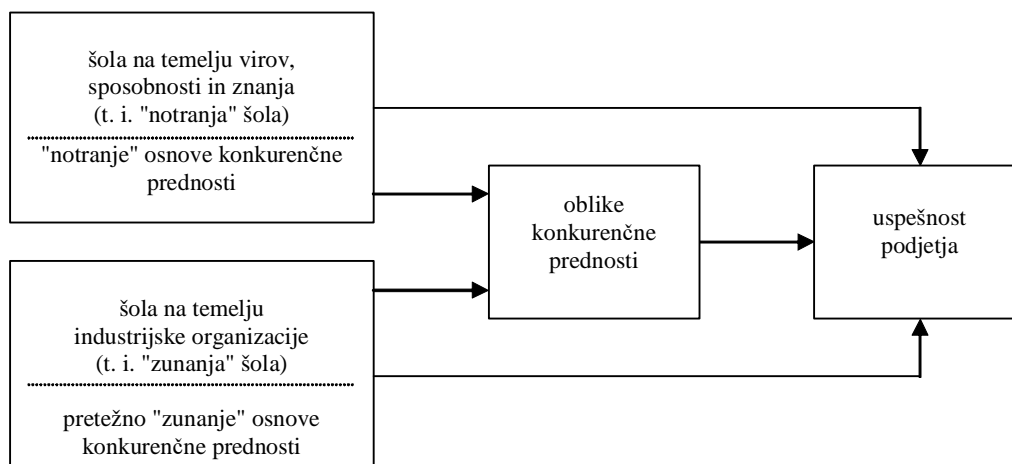
Kljub temu na videz popolnoma tekmovalnemu odnosu med obema pristopoma oziroma šolama pa je potrebno poudariti, da je še bolj kot tekmovalnost pomembna komplementarnost med njima. S tem mislimo predvsem na to, da je za pridobitev celovitega vpogleda v "skrivnost" nastanka konkurenčne prednosti podjetja nujno osnove konkurenčne prednosti, tako notranje kot zunanje, raziskovati skupaj. Vsakršno izolirano obravnavanje osnov v skladu s šolo na temelju virov, sposobnosti in znanja na eni in šolo na temelju industrijske organizacije na drugi strani namreč zelo verjetno zamegli sliko o dejanskem nastanku konkurenčne prednosti. Tako rezultati v okviru tega prispevka kot tudi rezultati večine predhodnih empiričnih raziskav (glej na primer Hansen, Wernerfelt 1989; Rumelt

1991; Roquebert, Phillips, Westfall 1996; McGahan, Porter 1997; Mauri, Michaels 1998) namreč kažejo, da so sicer res precej pomembnejše notranje osnove, da pa slika le ni popolna, če se v celoti pozabi na zunanje osnove. V zvezi s tem so nadvse zanimivi pogledi nekaterih avtorjev, ki se zavzemajo za bolj "prijateljski" odnos med zagovorniki obeh šol. Verdin in Williamson (1993) na primer pišeta, da je dialog med zagovorniki šole na temelju virov oziroma sposobnosti in šole na temelju industrijske organizacije podoben dialogu gluhih, pri čemer takšen odnos seveda obsojata in predlagata povezovanje obeh teorij. Foss (1996) na drugi strani govori o t. im. uravnoveženem pluralizmu kot novem pristopu k strateškem menedžmentu, ki vsebuje nek zmeren obseg "uvoza" ekonomije v poslovne vede. Pri tem avtor misli na to, da se obe šoli ne smeta zapirati, ampak morata ostati odprti tudi za drugačne poglede. Tako ali drugače se s komplementarnostjo in nujnostjo povezave raziskav v okviru obeh šol strinjajo tudi številni drugi avtorji (glej na primer Mauri, Michaels 1998; Spanos, Lioukas 2001).

Če naši empirični rezultati omogočajo sprejem nekkih sklepov in pogojno celo oblikovanje predlogov za redefiniranje šol o osnovah konkurenčne prednosti, pa so na drugi strani sklepi glede oblik konkurenčne prednosti ravno dovolj nejasni, da z njimi ne moremo z dovolj visoko gotovostjo ne potrditi ne zavrniti teorije o različnih oblikah konkurenčne prednosti. V najboljšem primeru lahko rečemo le, da se sicer kažejo neki obrisi obstoja takšnih oblik konkurenčnih prednosti, kot jih na primer obravnava Porter (1985), da pa tega s še sprejemljivo stopnjo tveganja ne moremo potrditi. Lahko pa, kot kažejo rezultati empirične raziskave, podpremo sklepe tistih avtorjev (glej na primer Karnani 1984; Flynn, Schroeder, Sakakibara 1995; Flynn, Flynn 1996), ki trdijo, da je možno, da imajo podjetja konkurenčno prednost hkrati v obliki nižjih cen oziroma stroškov in v obliki diferenciacije, ne pa le v eni od the dveh oblik.

Sklep, ki se nam na podlagi vsega povedanega ponuja, je, da je proces konkuriranja v podjetjih (torej proces, ki se začne pri osnovah konkurenčne prednosti, se nadaljuje v njihovih pojavnih oblikah in se konča v večji ali manjši uspešnosti podjetja) zaradi številnih prepletanj posameznih osnov in oblik konkurenčne prednosti pogosto izredno kompleksen. Ravno zaradi te kompleksnosti skrivnosti nastanka konkurenčne prednosti podjetja ni mogoče pojasniti z le eno od šol, pač pa se je treba nujno zateči k vsaj dvema različnima pristopoma, saj lahko vsak od njiju prispeva svoj (včasih večji, včasih manjši) delež k razjasnitvi celotnega problema. Glede na vse povedano, temeljno ugotovitev tega prispevka morda še najbolje, čeprav na zelo poenostavljen način, predstavlja slika 2.

Slika 2: Razvijanje konkurenčne prednosti na temelju komplementarnosti notranjih in zunanjih osnov



Naših ugotovitev na žalost ne moremo primerjati s sklepi podobnih empiričnih raziskav o osnovah in oblikah konkurenčne prednosti iz preteklosti, ker podobnih raziskav tako v tranzicijskih gospodarstvih kot tudi v razvitih tržnih gospodarstvih v strokovni literaturi, ki nam je bila na voljo, preprosto ni. S tega vidika lahko torej ta prispevek neskromno štejemo kot neke vrste uvod v nadaljnjo razpravo o prepletanju osnov in oblik konkurenčne prednosti 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 (in tudi oblike) 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., 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading: Addison-Wesley.

Bartmess Andrew, Cerny Keith, 1993. *Building Competitive Advantage through a Global Network of Capabilities*. *California Management Review*, št. 2, str. 78-103.

Čater Tomaž, 2001a. *Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja*. *Organizacija*, št. 2, str. 64-74.

Čater Tomaž, 2001b. *Menedžment znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja*. *IB revija*, št. 1, str. 76-85.

Čater Tomaž, 2003. *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij*. *Doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakuleta.

Demarest Marc, 1997. *Understanding Knowledge Management*. *Long Range Planning*, št. 3, str. 374-384.

Edvinsson Leif, 1997. *Developing Intellectual Capital at Scandia*. *Long Range Planning*, št. 3, str. 366-373.

Flynn Barbara B., Schroeder Roger G., Sakakibara Sadao, 1995. *The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage*. *Decision Sciences*, št. 5, str. 659-691.

Flynn James E., Flynn Barbara B., 1996. *Achieving Simultaneous Cost and Differentiation Competitive Advantages through Continuous Improvement: World Class Manufacturing as a Competitive Strategy*. *Journal of Managerial Issues*, št. 3, str. 360-379.

Foss Nicolai J., 1996. *Research in Strategy, Economics, and Michael Porter*. *Journal of Management Studies*, št. 1, str. 1-24.

Gadhoun Yoser, 1998. *Corporate Governance and Top Managers: Potential Sources of Sustainable Competitive Advantage*. *Human Systems Management*, št. 3, str. 205-222.

Gospodarski vestnik, 2002. *FIPO baza 2002*. URL: <http://www.gvin.com/fipo2002>.

Hansen Gary S., Wernerfelt Birger, 1989. *Determinants of Firm Performance: The Relative*

- Importance of Economic and Organizational Factors. Strategic Management Journal, št. 5, str. 399-411.*
- Helms Marilyn M., Eitkin Lawrence P., 2000. Time-Based Competitiveness: A Strategic Perspective. Competitiveness Review, št. 2, str. 1-14.*
- Kamoche Ken, 1993. Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm. Working Paper. Birmingham: Birmingham Business School.*
- Kamoche Ken, 1996. Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm. Journal of Management Studies, št. 2, str. 213-233.*
- Karnani Aneel, 1984. Generic Competitive Strategies: An Analytical Approach. Strategic Management Journal, št. 4, str. 367-380.*
- King Adelaide W., Fowler Sally W., Zeithaml Carl P., 2001. Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle-Management Edge. Academy of Management Executive, št. 2, str. 95-106.*
- Kotha Suresh, Vadlamani Bhatt L., 1995. Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries. Strategic Management Journal, št. 1, str. 75-83.*
- Lado Augustine A., Boyd Nancy G., Wright Peter, 1992. A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. Journal of Management, št. 1, str. 77-91.*
- Leonard Dorothy, Sensiper Sylvia, 1998. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. California Management Review, št. 3, str. 112-132.*
- Mahoney Joseph T., 1995. The Management of Resources and the Resource of Management. Journal of Business Research, št. 2, str. 91-101.*
- Makadok Richard, 2001. Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. Strategic Management Journal, št. 5, str. 387-401.*
- Mauri Alfredo J., Michaels Max P., 1998. Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination. Strategic Management Journal, št. 3, str. 211-219.*
- McAulay Laurie, Russell Graeme, Sims Julian, 1997. Tacit Knowledge for Competitive Advantage. Management Accounting, št. 11, str. 36-37.*
- McGahan Anita M., Porter Michael E., 1997. How Much Does Industry Matter, Really? Strategic Management Journal, Summer Special Issue, str. 15-30.*
- Michalisin Michael D., Smith Robert D., Kline Douglas M., 1997. In Search of Strategic Assets. International Journal of Organizational Analysis, št. 4, str. 360-387.*
- Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press.*
- Porter Michael E., 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, št. 2, str. 137-145.*
- Porter Michael E., 1981. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. Academy of Management Review, št. 4, str. 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.*
- Prahalad C. K., Hamel Gary, 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, št. 5-6, str. 79-93.*
- Pučko Danijel, 1998. Poslovanje znanja in vplivi na strateško poslovanje ter analizo. Organizacija, št. 10, str. 557-565.*
- Roquebert Jaime A., Phillips Robert L., Westfall Peter A., 1996. Markets vs. Management: What 'Drives' Profitability? Strategic Management Journal, št. 8, str. 653-664.*
- Rumelt Richard P., 1991. How Much Does Industry Matter? Strategic Management Journal, št. 3, str. 167-185.*
- Sashi C. M., Stern Louis W., 1995. Product Differentiation and Market Performance in Producer Goods Industries. Journal of Business Research, št. 2, str. 115-127.*
- Sharma Subhash, 1996. Applied Multivariate Techniques. New York: John Wiley & Sons.*
- Spanos Yiannis E., 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, št. 10, str. 907-934.*
- Stalk George, Evans Philip, Shulman Lawrence E., 1992. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. Harvard Business Review, št. 4, str. 57-69.*
- Statistični urad Republike Slovenije, 2002. Statistični letopis RS 2002. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.*
- Ulrich Dave, 1987. Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners. Human Resource Planning, št. 4, str. 169-184.*
- Uradni list RS, 2001. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-F). Uradni list RS, št. 45/01, str. 5030-5068.*

Vasconcellos Jorge A., Hambrick Donald C., 1989. Key Success Factors: Test of a General Framework in the Mature Industrial-Product Sector. Strategic Management Journal, št. 4, str. 367-382.

Verdin Paul J., Williamson Peter J., 1993. Core Competence, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links. Working Paper. Fontainebleau: INSEAD.

Whitehill Martin, 1997. Knowledge-Based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage. Long Range Planning, št. 4, str. 621-627.

Woodruff Robert B., 1997. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. Journal of the Academy of Marketing Science, št. 2, str. 139-153.

Zupan Nada, 1996. Human Resources as a Source of Competitive Advantage in Transitional Companies: The Case of Slovenia. Slovenska ekonomska revija, št. 5-6, str. 510-524.

Ključne besede: podjetje, konkurenčna prednost, industrijska organizacija, viri, sposobnosti, znanje, nižje cene, diferenciacija

Key words: firm, competitive advantage, industrial organisation, resources, capabilities, knowledge, lower prices, differentiation

Slika P1: Dendrogram razvrščanja potencialnih osnov konkurenčne prednosti v skupine na temelju povprečne metode znotraj skupin (mera: Pearsonov korelacijski koeficient)

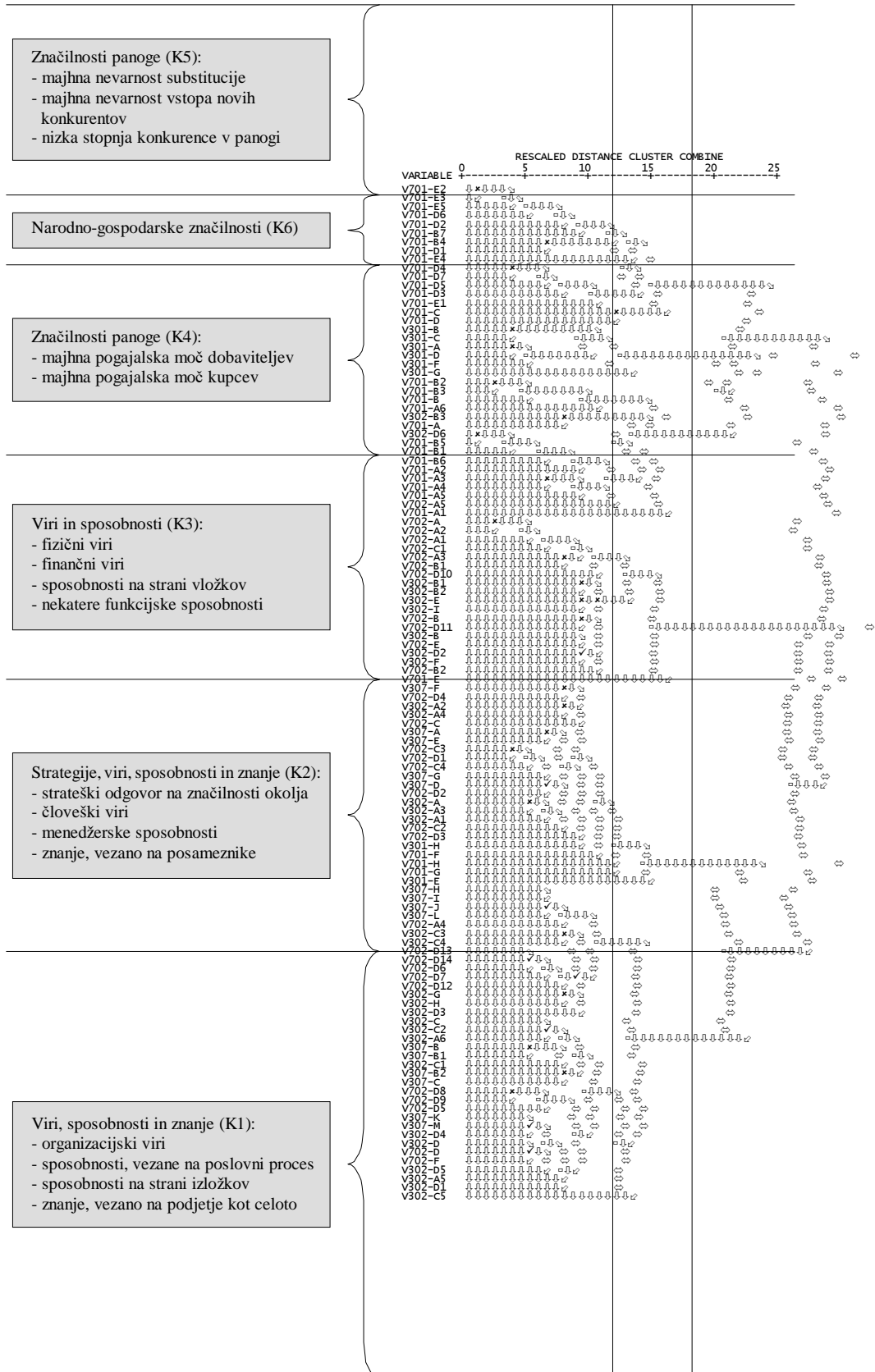


Tabela P2: Razvrstitev potencialnih osnov konkurenčne prednosti v šest klastrov na temelju povprečne metode znotraj skupin (mera: Pearsonov korelacijski koeficient)

Klaster 1	V307-H = sistemsko znanje; V307-I = motivirana kreativnost; V307-J = znanje za menedžment znanja; V307-L = znanje na temelju strateških povezav; V702-A4 = informacijska tehnologija; V302-C3 = sposobnost ustvarjanja ugodne organizacijske kulture; V302-C4 = sposobnost maksimalnega izkoriščanja proizvodnih kapacitet; V702-D13 = intelektualna lastnina; V702-D14 = informacijski sistem in baze podatkov; V702-D6 = povezave znotraj podjetja/SPE; V702-D7 = povezave podjetja/SPE z okoljem; V702-D12 = znamke; V302-G = proizvodne in raziskovalno-razvojne sposobnosti; V302-H = trženjske sposobnosti; V302-D3 = ugodni ekološki vplivi na okolje; V302-C = sposobnosti, vezane na poslovni proces; V302-C2 = sposobnost organizacijskega učenja; V302-A6 = sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v okolju; V307-B = strukturni kapital; V307-B1 = organizacijski kapital; V302-C1 = inovacijska sposobnost v poslovnem procesu; V307-B2 = kapital v odjemalcih; V307-C = tiho znanje; V702-D8 = sloves podjetja/SPE; V702-D9 = razvito zaupanje pri partnerjih in kupcih; V702-D5 = organizacijska kultura; V307-K = tehnološko znanje; V307-M = izkušnje; V302-D4 = sposobnost zagotovitve in ohranjanja lojalnosti kupcev; V302-D = sposobnosti na strani izločkov; V702-D = organizacijski viri; V702-F = neoprijemljivi viri; V302-D5 = sposobnost prilagajanja zahtevam kupcev; V302-A5 = sposobnost ohranjanja dobrih odnosov z okoljem; V302-D1 = sposobnost razvijanja novih in izboljševanja starih proizvodov/storitev; V302-C5 = sposobnost obvladovanja izdelave osrednjih proizvodov.
Klaster 2	V307-F = konceptualno znanje; V702-D4 = organizacijska struktura; V302-A2 = sposobnost organiziranja; V302-A4 = sposobnost kontroliranja; V702-C = človeški viri; V307-A = človeški kapital; V307-E = znanje skupin/teamov; V702-C3 = kakovost strokovnega kadra; V702-D1 = sistem planiranja; V702-C4 = sposobnost vodstvenega kadra; V307-G = aplikativno znanje; V307-D = eksplicitno znanje; V702-D2 = sistem vodenja; V302-A = menedžerske sposobnosti; V302-A3 = sposobnost vodenja; V302-A1 = sposobnost planiranja; V702-C2 = usposobljenost delovne sile; V702-D3 = sistem kontroliranja; V301-H = izkoriščanje narodno-gospodarskih značilnosti; V701-F = ustrezno pozicioniranje v panogi; V701-H = izkoriščanje sprememb v panogi; V701-G = aktivno zmanjševanje moči konkurenčnih sil; V301-E = ugoden vpliv domače konkurence.
Klaster 3	V702-A = fizični viri; V702-A2 = zgradbe in infrastruktura; V702-A1 = zemlja in geografska lokacija; V702-C1 = cenenost delovne sile; V702-A3 = klasična tehnologija; V702-B1 = dostop do potrebne količine finančnih virov; V702-D10 = velikost tržnega deleža; V302-B1 = sposobnost zagotavljanja potrebne kvantitete in kvalitete virov; V302-B2 = sposobnost poslovanja z minimalnimi zalogami; V302-E = kadrovske sposobnosti; V302-I = finančne sposobnosti; V702-B = finančni viri; V702-D11 = ISO standardi; V302-B = sposobnosti na strani vložkov; V702-E = oprijemljivi viri; V302-D2 = sposobnost ponujanja široke palete proizvodov/storitev na širokem trgu; V302-F = nabavne sposobnosti; V702-B2 = dostop do finančnih virov po ugodnih pogojih; V701-E = neostra konkurenca v panogi.
Klaster 4	V701-B2 = diferenciranost proizvodov/storitev; V701-B3 = velik pomen proizvodov/storitev za kupce; V701-B = majhna pogajalska moč kupcev; V701-A6 = velika pomembnost podjetja/SPE za dobavitelje; V302-B3 = pogajalska sposobnost v primerjavi z dobavitelji; V701-A = majhna pogajalska moč dobaviteljev; V302-D6 = pogajalska sposobnost v primerjavi s kupci; V701-B5 = visoki stroški zamenjave dobaviteljev za kupce; V701-B1 = veliko število kupcev; V701-B6 = neodvisnost od majhnega števila močnih kupcev; V701-A2 = nediferenciranost materiala in storitev dobaviteljev; V701-A3 = relativna neodvisnost od materiala in storitev dobaviteljev; V701-A4 = obstoj dobrih substitutov za material in storitve dobaviteljev; V701-A5 = nizki stroški zamenjave dobaviteljev za podjetje/SPE; V702-A5 = dostop do cenjenih materialov, surovin, energije in storitev; V701-A1 = veliko število dobaviteljev.
Klaster 5	V701-E2 = nizka stopnja podobnosti med konkurenti v panogi; V701-E3 = nizki stroški izstopa iz panoge; V701-E5 = heterogenost proizvodov/storitev v panogi; V701-D6 = vladne omejitve za vstop novih konkurentov v panogo; V701-D2 = stroškovna prednost obstoječih podjetij pred novimi konkurenti v panogi; V701-B7 = neinformiranost kupcev o proizvodih/storitvah; V701-B4 = neobstoj dobrih substitutov za proizvode/storitve podjetja/SPE; V701-D1 = prednost obstoječih podjetij pred novimi konkurenti v panogi zaradi ekonomije obsega; V701-E4 = hitra rast panoge; V701-D4 = velike kapitalske zahteve za vstop v panogo; V701-D7 = psihološke ovire za vstop novih konkurentov v panogo; V701-D5 = težave novih konkurentov z dostopom do distribucijskih kanalov v panogi; V701-D3 = velika lojalnost kupcev v panogi; V701-E1 = majhno število konkurentov v panogi; V701-C = majhna nevarnost substitucije; V701-D = majhna nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo.
Klaster 6	V301-B = kakovost domačega povpraševanja; V301-C = obseg domačega povpraševanja; V301-A = kakovost domačih proizvodnih dejavnikov; V301-D = ugoden vpliv sorodnih in podpornih panog; V301-F = ugoden vpliv vladne politike; V301-G = ugoden vpliv naključja.

Slika P3: Dendrogram razvrščanja oblik konkurenčne prednosti v skupine na temelju povprečne metode znotraj skupin (mera: Pearsonov korelacijski koeficient)

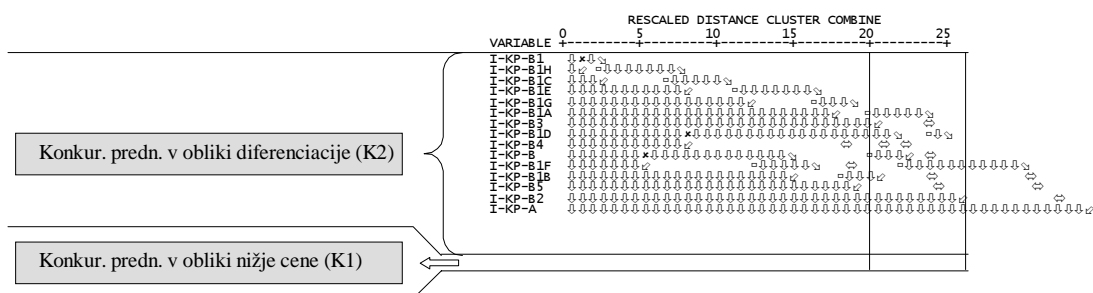


Tabela P4: Razvrstitev oblik konkurenčne prednosti v dva klastra na temelju povprečne metode znotraj skupin (mera: Pearsonov korelacijski koeficient)

Klaster 1	I-KP-A = nižje cene glede na konkurente.
Klaster 2	I-KP-B1 = odličnost proizvoda/storitve; I-KP-B1H = zaznavanje proizvoda/storitve s strani kupcev; I-KP-B1C = zanesljivost proizvoda/storitve; I-KP-B1E = trajnost proizvoda/storitve; I-KP-B1G = estetičnost proizvoda/storitve; I-KP-B1A = funkcionalnost proizvoda/storitve; I-KP-B3 = hitrost zadovoljevanja potreb kupcev; I-KP-B1D = skladnost proizvoda/storitve z različnimi standardi;
	I-KP-B4 = prilagodljivost pri zadovoljevanju potreb kupcev; I-KP-B = diferenciacija glede na konkurente; I-KP-B1F = poprodajne storitve; I-KP-B1B = luksuzni dodatki k proizvodu/storitvi; I-KP-B5 = pozitivna podoba/imidž podjetja/SPE; I-KP-B2 = celovitost ponudbe.